

Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el Seguimiento Estratégico de la Empresa  
Surtizora S.A.S De Quibdó Chocó

Autores:

Alejandra Cardona Zora

Andrés Alzate Lozano



Universidad Del Valle

Facultad Ciencias De La Administración

Programa Académico De Administración de Empresas

Cartago, Valle Del Cauca

2022

Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el Seguimiento Estratégico de la Empresa  
Surtizora S.A.S De Quibdó Chocó

Autores:

Alejandra Cardona Zora

Andrés Alzate Lozano

Proyecto de grado realizado para optar el título de:

ADMINISTRADORES DE EMPRESAS

Director:

Whilson Alberto García León

Economista Industrial y Especialista en Finanzas

Universidad Del Valle

Facultad De Ciencias De La Administración

Programa Académico De Administración de Empresas

Cartago, Valle del Cauca

2022

**Nota de Aceptación**

Este trabajo de grado cuenta con los requisitos exigidos por la Universidad del Valle, para que sea otorgado el título de Administradores de Empresas

---

Firma Director

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

Cartago, Valle del Cauca junio del 2022

### **Dedicatoria**

El presente proyecto es dedicado principalmente a Dios, por ser mi guía y fortaleza para salir adelante, permitiéndome terminar mis estudios con éxito y alcanzar este logro tan anhelado de ser una profesional.

A mi padre Manuel Tiberio Cardona, quien me impulso y me brindo apoyo en la trayectoria de la carrera para nunca desistir, e inculcándome que iba a salir adelante como toda una profesional.

A mi madre Maryory Zora, quien siempre fue mi apoyo emocional, brindándome ese amor, paciencia y tiempo para escucharme en los momentos más difíciles y darme ese coraje para cumplir todas mis metas.

A mis tíos Hernán Cardona y Yorledy Zora, quienes fueron la compañía de mi trayectoria universitaria, donde me brindaron siempre esa confianza de que nunca dudara de mis capacidades para alcanzar todos mis anhelos.

***Alejandra Cardona Zora***

A Dios quiero agradecerle principalmente, ya que fue una gran compañía en mi recorrido universitario, dándome la fuerza suficiente para salir adelante y permitirme culminar mi carrera profesional con éxito.

A mis padres Gloria Stella Lozano y Rodrigo Antonio Alzate que desde niño me han inculcado valores y principios para salir adelante, cumpliendo cada uno de mis logros como el de ser un administrador de empresas.

A mi abuela Delfina Lopera por cuidarme tantos años y brindarle un apoyo incondicional a mi madre para mi crianza; inculcándome siempre amor, cariño y respeto.

***Andrés Alzate Lozano***

### **Agradecimientos**

En primer lugar, queremos agradecerle a Dios, por guiarnos y darnos la fortaleza para culminar nuestro camino universitario y que siempre nos siga guiando por el camino del éxito; y a nuestras familias por acompañarnos y brindarnos ese amor, apoyo y comprensión que nos impulsan a seguir y luchar por los sueños.

Agradecemos a la Universidad del Valle y a todos los docentes que hicieron parte de nuestro proceso de aprendizaje, y por los conocimientos compartidos durante nuestra permanencia de la carrera; que gracias a ello logramos ver las cosas desde una perspectiva diferente y más objetiva.

A nuestro asesor de trabajo de grado Whilson Alberto García León, porque siempre nos brindó un apoyo incondicional en el proceso de iniciación y culminación de nuestra tesis; por darnos siempre esa motivación para que no desistiéramos de esta etapa final de la carrera. Gracias por el apoyo y conocimientos compartidos.

Por último, a la empresa Surtizora S.A.S por darnos la oportunidad de dejarnos desarrollar nuestro trabajo de grado en las áreas de venta, compra y logística; y especialmente le agradecemos a la líder de ventas corporativas, por brindar el tiempo y el apoyo con el suministro de información necesaria para el desarrollo de nuestra investigación.

### Resumen

El estudio de investigación realizado es un proceso de asesoría a la empresa Surtizora S.A.S la cual está ubicada en Quibdó - Chocó, la cual tiene una antigüedad de más de treinta años en el mercado ofreciendo al departamento gran variedad de productos de las líneas de construcción, acabados y maquinaria fuera de borda de la mayor calidad que existe en el mercado nacional. Sin embargo, a pesar de llevar una trayectoria importante en el mercado no cuenta con una herramienta estratégica que permita llevar un adecuado seguimiento de los objetivos estratégicos, es por esto que, los investigadores responsables del proyecto realizaron la formulación de un mapa estratégico que facilitara la construcción de objetivos y metas de las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje, los cuales son los pilares fundamentales para la construcción del cuadro de mando integral cuyo propósito es el establecimiento y monitorización de objetivos, estrategias, indicadores y metas con el propósito de que aumente la gestión y eficiencia de la organización. La propuesta y construcción de esta herramienta se realizó con el fin de diagnosticar los puntos críticos y construcción de planes que permitan corregir y realizar un adecuado seguimiento de las áreas de bodega y ventas ya que es allí donde se tienen las principales dificultades que causan insatisfacción en los clientes. La metodología que se llevó a cabo en la investigación fue de tipo inductivo y deductivo, con enfoque cualitativo, los cuales se alinearon de manera adecuada para el alcance de los objetivos planteados, en donde fue de vital importancia la colaboración de los directivos de la empresa para la recopilación de información y facilitarán identificar y fortalecer los procesos que se realizan en las áreas de ventas y bodega.

*Palabras clave.* Cuadro de mando integral, mapa estratégico, indicadores, objetivos estratégicos y perspectivas.

### **Abstract**

The research study carried out is a consultancy process for the company Surtizora S.A.S which is located in Quibdó - Chocó, which has been in the market for more than thirty years, offering the department a wide variety of products from the lines of construction, finishes and outboard machinery of the highest quality that exists in the national market. However, despite having an important trajectory in the market, it does not have a strategic tool that allows for adequate monitoring of strategic objectives, which is why the researchers responsible for the project formulated a strategic map that would facilitate the construction of objectives and goals of the financial, client, internal processes and learning perspectives, which are the fundamental pillars for the construction of the balanced scorecard whose purpose is the establishment and monitoring of objectives, strategies, indicators and goals with the purpose of increase the management and efficiency of the organization. The proposal and construction of this tool was carried out in order to diagnose the critical points and construction of plans that allow correcting and carrying out an adequate follow-up of the warehouse and sales areas, since it is there where the main difficulties that cause dissatisfaction in the clients. The methodology that was carried out in the investigation was of the inductive and deductive type, with a qualitative approach, which were aligned in an adequate way for the scope of the proposed objectives, where the collaboration of the directors of the company was of vital importance. for the collection of information and will facilitate the identification and strengthening of the processes carried out in the sales and warehouse areas.

*Keywords.* Balanced scorecard, strategic map, indicators, strategic objectives, prospects.

## Contenido

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Introducción.....                                     | 17 |
| Planteamiento del Problema .....                      | 18 |
| Formulación de la Pregunta de Investigación.....      | 19 |
| Sistematización del Problema .....                    | 20 |
| Delimitación.....                                     | 20 |
| Objetivos.....                                        | 21 |
| Objetivo General.....                                 | 21 |
| Objetivos Específicos .....                           | 21 |
| Justificación .....                                   | 23 |
| Antecedentes.....                                     | 26 |
| Marco Referencial .....                               | 29 |
| Marco Teórico.....                                    | 29 |
| Escuela la Organización como Sistema Decisional ..... | 30 |
| Paradigma Neoclásico .....                            | 30 |
| Entorno Especifico .....                              | 31 |
| Entorno General .....                                 | 32 |
| Diamante Competitivo .....                            | 34 |
| Balance Scorecard .....                               | 36 |
| Marco Conceptual.....                                 | 39 |
| Marco Contextual .....                                | 41 |
| Ubicación geográfica.....                             | 42 |
| Marco Legal.....                                      | 43 |
| Diseño Metodológico .....                             | 48 |
| Enfoque .....                                         | 48 |

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tipo de estudio.....                                                                                                         | 48 |
| Alcance .....                                                                                                                | 49 |
| Método .....                                                                                                                 | 49 |
| Fuentes .....                                                                                                                | 49 |
| Población – Muestra .....                                                                                                    | 50 |
| Instrumentos.....                                                                                                            | 50 |
| Diseño de entrevista .....                                                                                                   | 51 |
| Hipótesis .....                                                                                                              | 53 |
| Interpretación .....                                                                                                         | 55 |
| Actividades en el Proyecto de Grado.....                                                                                     | 55 |
| Hallazgos y Resultados.....                                                                                                  | 59 |
| Desarrollo del Objetivo A: Análisis de la Situación Interna de la Empresa para Asegurar su Supervivencia y Crecimiento ..... | 59 |
| Diagnóstico del Entorno Especifico.....                                                                                      | 59 |
| Proveedores .....                                                                                                            | 60 |
| Distribuidores .....                                                                                                         | 62 |
| Clientes.....                                                                                                                | 64 |
| Competidores .....                                                                                                           | 66 |
| Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....                                                                        | 69 |
| Desarrollo del Objetivo B: Análisis de la Situación Externa de la Empresa para Asegurar su Supervivencia y Crecimiento ..... | 71 |
| Diagnóstico del Entorno General .....                                                                                        | 71 |
| Fuerzas Económicas.....                                                                                                      | 71 |
| Tasa Global y Local de Participación, Ocupación y Desempleo .....                                                            | 74 |
| Clasificación Comparativa por Sectores CIIU Según Activos y Número de Empresas del Chocó, Periodos 2019-2020 .....           | 76 |

|                                                                                                                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Registros Empresariales del Departamento del Chocó .....                                                                                                                                                                             | 78  |
| Fuerzas Tecnológicas .....                                                                                                                                                                                                           | 80  |
| Fuerzas Socioculturales.....                                                                                                                                                                                                         | 81  |
| Fuerzas políticas y legales.....                                                                                                                                                                                                     | 83  |
| Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....                                                                                                                                                                                | 85  |
| Desarrollo del Objetivo C: Análisis del Sector para Evaluar el Ambiente Competitivo de la Empresa Surtizora .....                                                                                                                    | 87  |
| Diamante Competitivo .....                                                                                                                                                                                                           | 87  |
| Dotación y Condiciones de los Factores .....                                                                                                                                                                                         | 87  |
| Sectores Conexos de Apoyo, Redes, Encadenamientos Productivos y Clústeres.....                                                                                                                                                       | 92  |
| Condición de la Demanda .....                                                                                                                                                                                                        | 96  |
| Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas del Sector .....                                                                                                                                                                  | 96  |
| El Papel del Gobierno .....                                                                                                                                                                                                          | 98  |
| El Papel de la Casualidad: el Azar .....                                                                                                                                                                                             | 98  |
| Elaboración del Diamante Competitivo .....                                                                                                                                                                                           | 99  |
| Desarrollo del Objetivo D: Diseño del Mapa Estratégico para la Empresa Surtizora de Acuerdo con los Resultados del Análisis Sectorial, Interno y Externo .....                                                                       | 102 |
| Mapa Estratégico.....                                                                                                                                                                                                                | 102 |
| Desarrollo del Objetivo E: Identificación de los Indicadores para Surtizora que Permita Medir y Evaluar sus Operaciones desde las Cuatro Perspectivas del CMI y Plasmarlo en el Cuadro de Control para el Alcance de las Metas. .... | 105 |
| Cuadro de Mando Integral.....                                                                                                                                                                                                        | 105 |
| Definición de Objetivos y Metas.....                                                                                                                                                                                                 | 105 |
| Formulación de indicadores, metas e interpretación.....                                                                                                                                                                              | 107 |
| Definir Planes o Proyectos y los Responsables.....                                                                                                                                                                                   | 108 |
| Cuadro de Control .....                                                                                                                                                                                                              | 110 |

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Recomendaciones para la Metodología de Implementación de un Sistema de Evaluación..... | 116 |
| Conclusiones.....                                                                      | 117 |
| Recomendaciones .....                                                                  | 119 |
| Referencias .....                                                                      | 121 |
| Apéndices .....                                                                        | 127 |

**Tablas**

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Operacionalización de Objetivos.....                                     | 21 |
| Tabla 2 Línea de Tiempo del Concepto Balance Scorecard.....                      | 26 |
| Tabla 3 Matriz de Antecedentes Académicos .....                                  | 27 |
| Tabla 4 Resumen del marco teórico .....                                          | 39 |
| Tabla 5 Matriz de impacto del marco legal .....                                  | 46 |
| Tabla 6 Validación de instrumento de entrevista .....                            | 52 |
| Tabla 7 Matriz de hipótesis .....                                                | 54 |
| Tabla 8 Plan de realización de objetivos específicos .....                       | 54 |
| Tabla 9 Actividades Proyecto de grado.....                                       | 56 |
| Tabla 10 Fortalezas y Debilidades en el factor de Proveedores .....              | 61 |
| Tabla 11 Fortalezas y Debilidades en el factor de Distribuidores .....           | 63 |
| Tabla 12 Fortalezas y Debilidades en el factor de Clientes.....                  | 64 |
| Tabla 13 Fortalezas y Debilidades en el factor de Competidores .....             | 67 |
| Tabla 14 Matriz de evolución de factores internos para la empresa Surtizora..... | 69 |
| Tabla 15 Oportunidades y Amenazas del factor Economico .....                     | 79 |
| Tabla 16 Oportunidades y Amenazas del factor Tecnológico.....                    | 81 |
| Tabla 17 Oportunidades y Amenazas del factor Sociocultural .....                 | 83 |
| Tabla 18 Oportunidades y Amenazas del factor Político-Legal.....                 | 84 |
| Tabla 19 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....                  | 85 |

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 20 Indicadores del mercado laboral por nivel de educación .....               | 88  |
| Tabla 21 Encuesta a la empresa Surtizora.....                                       | 127 |
| Tabla 22 Principales variables financiera y sus comportamientos 2020-2021.....      | 135 |
| Tabla 23 Principales indicadores de valor y sus comportamientos 2020-2021.....      | 136 |
| Tabla 24 Principales indicadores Rentabilidad y sus comportamientos 2020-2021 ..... | 139 |
| Tabla 25 Sistema Dupont y su comportamiento 2020-2021 .....                         | 141 |
| Tabla 26 Otros indicadores referentes para el diagnostico.....                      | 142 |
| Tabla 27 Salud financiera y tasas de crecimiento, EVA Surtizora SAS 2020-2021 ..... | 144 |

**Cuadros**

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Cuadro 1 Clasificación comparativa por sectores CIIU .....      | 76  |
| Cuadro 2 Establecimientos nuevos registrados en 2020 .....      | 78  |
| Cuadro 3 Análisis detallado de los objetivos de la empresa..... | 105 |
| Cuadro 4 Propuesta de indicadores .....                         | 107 |
| Cuadro 5 Planes, proyectos y responsables .....                 | 109 |
| Cuadro 6 Cuadro del control .....                               | 111 |

**Ilustraciones**

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración 1 Problemas que afectan en las áreas de trabajo.....                                        | 19  |
| Ilustración 2 Fundamentos y soportes teóricos de la investigación.....                                  | 29  |
| Ilustración 3 Diamante competitivo .....                                                                | 35  |
| Ilustración 4 Cuadro de mando integral como una estructura o marco estratégico.....                     | 37  |
| Ilustración 5 Mapa geográfico Departamento del Choco.....                                               | 43  |
| Ilustración 6 Factores del Diagnóstico entorno específico en Surtizora S.A.S .....                      | 60  |
| Ilustración 7 Producto interno bruto (PIB) .....                                                        | 72  |
| Ilustración 8 Producto Interno Bruto por departamento 2020.....                                         | 73  |
| Ilustración 9 Producto Interno Bruto por departamento base 2015.....                                    | 74  |
| Ilustración 10 Tasa global de participación, ocupación y desempleo nacional.....                        | 74  |
| Ilustración 11 Tasa global de participación, ocupación y desempleo departamento del Chocó.....          | 75  |
| Ilustración 12 Porcentaje de hogares con acceso a acueducto por departamentos.....                      | 90  |
| Ilustración 13 Porcentaje de hogares con acceso a internet por departamentos.....                       | 91  |
| Ilustración 14 Porcentaje de cobertura de servicio de alcantarillado en la región pacífica (2018) ..... | 91  |
| Ilustración 15 Índice de cobertura de energía eléctrica por departamento (2016) .....                   | 92  |
| Ilustración 16 Cadena productiva de la organización.....                                                | 95  |
| Ilustración 17 Diamante competitivo del sector .....                                                    | 100 |
| Ilustración 18 Mapa estratégico.....                                                                    | 104 |

**Apéndices**

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Apéndice A Encuesta.....            | 127 |
| Apéndice B Análisis financiero..... | 134 |
| Apéndice C Bitácora.....            | 148 |
| Apéndice D Diario de Campo .....    | 152 |

## **Introducción**

El trabajo de investigación se hizo con el fin de realizar la construcción de un balance scorecard para la empresa Surtizora la cual está ubicada en el municipio de Quibdó-Chocó, con el fin de brindar una herramienta que facilite el seguimiento y el cumplimiento de los objetivos que permitan a la organización operar de la mejor manera, de acuerdo con la misión que se tiene establecida.

Para la construcción del balance scorecard de la empresa, inicialmente se realizó una indagación con los directivos de la empresa Surtizora, para realizar un análisis adecuado del entorno específico y general con la ayuda de herramientas como: la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual permite evaluar las fortalezas y debilidades que más impactan la empresa y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), el cual permite evaluar oportunidades y amenazas que impactan de manera directa la empresa. También se hace uso de la herramienta del diamante competitivo que permite evaluar el sector en donde está inmersa la organización.

Posteriormente, se realizó la elaboración y diseño del mapa estratégico identificando puntos claves de la operación de la empresa, que permiten establecer objetivos concretos y precisos en cada una de las perspectivas que compone el mapa y como estos se relacionan entre sí, para que la empresa logre el cumplimiento de cada meta, esta herramienta también es útil para que cada uno de los empleados tenga acceso a una visión global y más gráfica de los objetivos y metas establecidas, con el fin de que todos vayan encaminados al cumplimiento de cada meta trazada, logrando que la empresa sea más eficiente y este aún más cerca de alcanzar los objetivos de acuerdo a la misión de la empresa.

Al tener realizado el pilar fundamental del balance scorecard, que es el mapa estratégico donde se comienza la construcción de los objetivos, formulación de indicadores, metas e interpretación, para definir los planes y asignar sus respectivos responsables para que todo se cumpla de acuerdo con lo planeado.

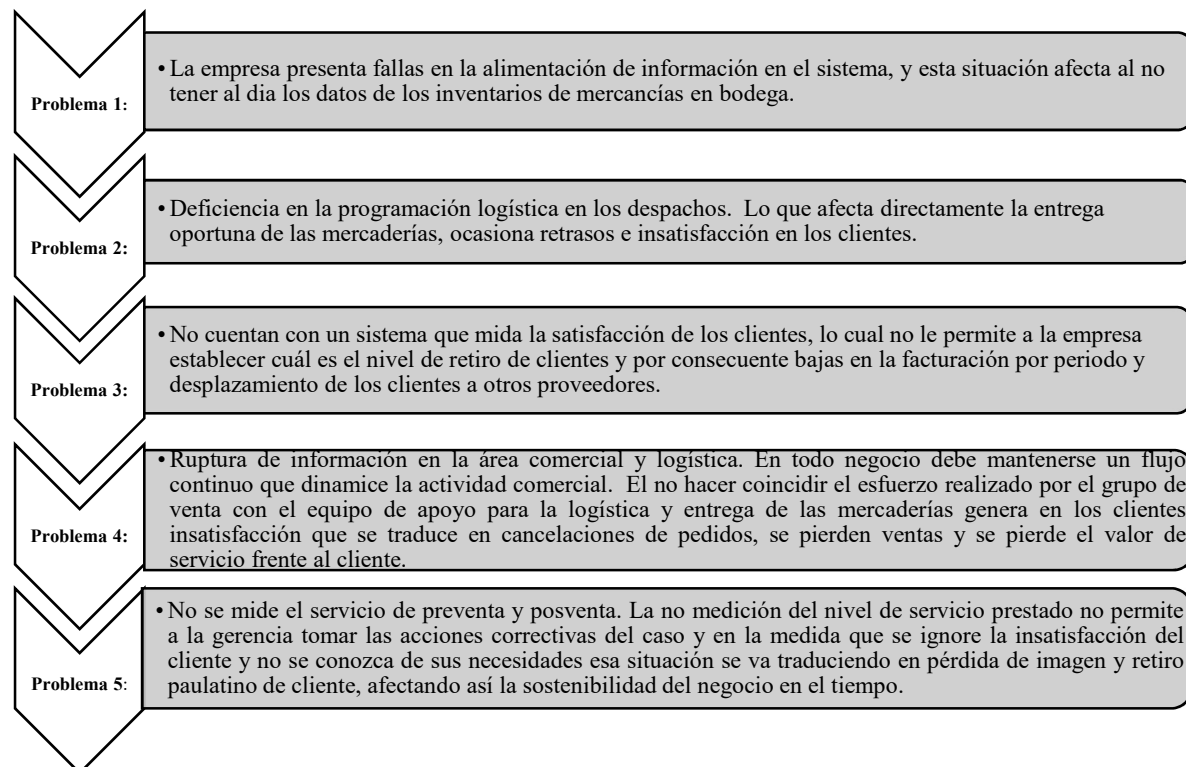
Finalmente se realiza el cuadro de control, el cual permite evaluar cada uno de los objetivos del cuadro de mando, por medio de los indicadores y la delimitación de los rangos establecidos, con el fin de validar si la calificación de la gestión de la empresa en cada objetivo es excelente, aceptable o en su defecto deficiente.

### **Planteamiento del Problema**

La empresa SURTIZORA S.A.S fue fundada en el año 1990 en Quibdó-Chocó, la cual está dedicada a la comercialización y distribución de acabados, elementos de construcción y venta de maquinaria fuera de borda en el departamento del Chocó. En el último año la organización ha tenido un crecimiento nominal en su operación comercial de alrededor del 15%. Como consecuencias del aumento de las ventas, la gerencia toma la decisión de ampliar la capacidad del área comercial y por ende su nivel de inventarios, (mercancías diversas para la venta) para atender a los clientes de manera adecuada y tener la mayor disponibilidad de productos y satisfacer las necesidades de los usuarios.

Debido al crecimiento nominal que ha tenido la empresa, se han presentado inconvenientes en el manejo de datos por la ausencia de herramientas de seguimiento en el área comercial y por tanto, al proceso de manejo y almacenamiento de mercancías (bodega). Ese desfase viene originando una ruptura en la información ingresada en el software, ocasionando retraso en la entrega de mercancía e insatisfacción por parte de los clientes, debido a que no se cuenta con información real de la disponibilidad de bienes y mercancías, lo cual evidencia falencias en la administración del inventario.

La empresa carece actualmente de sistemas de medición de la gestión gerencial en las siguientes áreas: comercial, bodega, transporte y administrativa. Por lo tanto, en la Ilustración 1 se han identificado en cada una de estas áreas las posibles causas que afectan directamente el área de trabajo:

**Ilustración 1***Problemas que afectan en las áreas de trabajo*

*Fuente.* Construcción propia de los investigadores (2022) con bases teóricas y normativas.

**Formulación de la Pregunta de Investigación**

Las condiciones actuales de los negocios y de las empresas, bajo este panorama de la pandemia generada por la aparición y extensión del virus covid-19, demanda de la gerencia el replanteamiento de su plan estratégico y por ende de las herramientas de medición de su gestión en el mercado. Si la Gerencia dentro de su marco estratégico no planea adecuadamente los recursos y las actividades, al no hacerlo no le permite establecer los controles y evaluaciones entre los que se está realizando, lo que se tiene planeado y evidenciando en tiempo real los ajustes detectados en el análisis de la gestión y los resultados, por lo que es difícil medir lo que no se viene controlando y lo que no se controla por ende no se gestiona. La empresa Surtizora, no puede continuar tomando mono decisiones únicamente en los factores financieros y dejando de lado otros aspectos operativos y comerciales relacionados con su principal activo del negocio, sus clientes los que sostienen el flujo de recursos de la empresa, acompañado de los procesos empresariales, la capacitación del

personal, atender las necesidades reales de los clientes y entre otros factores claves de éxito para el negocio.

Realizado el anterior planteamiento, es preciso entonces establecer el eje central de la investigación para esta asesoría empresarial, que lleve a los investigadores a los resultados esperados y para esto entonces se formula la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los elementos e indicadores que deben establecerse bajo la herramienta del Balance Scorecard para el seguimiento estratégico de la empresa que le permitirán a Surtizora S.A.S medir y evaluar su gestión operativa y elevar su mejoramiento continuo?

### **Sistematización del Problema**

Como se mencionó previamente en el texto nace la pregunta de investigación y además se generan otras incógnitas, tales como:

- ¿Cuál es la situación actual interna y externa de la empresa Surtizora respecto a su gestión operativa y comercial?
- ¿Tiene la empresa Surtizora la debida identificación y detección de los factores críticos de competitividad propios de este tipo de negocios?
- ¿Qué indicadores y que herramientas gerenciales utiliza Surtizora para realizar mediciones y evaluación de la gestión gerencial acorde a los objetivos y metas trazadas en su plan estratégico?
- ¿Tiene la empresa un cuadro de indicadores de control que le permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en lo operativo, comercial y las metas definidas en un plan de acción?

### **Delimitación**

El desarrollo de la propuesta de investigación se llevará a cabo en la empresa Surtizora S.A.S del municipio de Quibdó-Chocó, en la cual se identificará y recolectara la información necesaria que permita llevar a cabo un análisis detallado de los procesos, que conduzca a la elaboración y el diseño adecuado de un balance scorecard, donde conserve los lineamientos y objetivos que tiene proyectado a alcanzar la organización. La investigación que se llevara a cabo es de forma cualitativa con un método de estudio deductivo e inductivo, el cual se ejecutara en el área comercial y de bodega en un tiempo transversal.

## Objetivos

### Objetivo General

Diseñar un sistema de indicadores de gestión para la empresa Surtizora S.A.S del municipio de Quibdó-Chocó, a través de la herramienta del balance scorecard que permita tener un mayor seguimiento y medición de la operación comercial y logística del negocio de acuerdo con la necesidad de la organización.

### Objetivos Específicos

- A. Analizar la situación interna de la empresa para asegurar su supervivencia y crecimiento.
- B. Analizar la situación externa de la empresa para asegurar su supervivencia y crecimiento.
- C. Analizar el sector para evaluar el ambiente competitivo de la empresa Surtizora.
- D. Diseñar el mapa estratégico para la empresa Surtizora de acuerdo con los resultados del análisis sectorial, interno y externo.
- E. Identificar los indicadores para Surtizora que permitan medir y evaluar sus operaciones desde las cuatro perspectivas del CMI y plasmarlo en el cuadro de control para el alcance de las metas.

En la tabla 1, se idéntica la interacción que hay entre los objetivos específicos y distintas variables.

**Tabla 1**  
*Operacionalización de Objetivos*

| Objetivos específicos                                                                     | Variables        | Dimensiones        | Indicadores                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|-------------------------------------------|
| Analizar la situación interna de la empresa para asegurar su supervivencia y crecimiento. | Ambiente interno | Debilidades        | Competencia indirecta nacional            |
|                                                                                           |                  | Fortalezas         | Musculo financiero                        |
| Analizar la situación externa de la empresa para asegurar su supervivencia y crecimiento. | Ambiente externo | Factor económico   | Tasa de cambio                            |
|                                                                                           |                  | Factor político    | Código sustantivo de trabajo S.I.S.O      |
|                                                                                           |                  | Factor tecnológico | Innovación e implementación de tecnología |

| Objetivos específicos                                                                                                                                                                            | Variables        | Dimensiones                                  | Indicadores                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Analizar el sector para evaluar el ambiente competitivo de la empresa Surtizora.                                                                                                                 | Sector           | Factor social                                | Campaña de Beneficencia                                     |
|                                                                                                                                                                                                  |                  | Oportunidades                                | Generación de empleo                                        |
|                                                                                                                                                                                                  |                  | Estructura competitiva                       | Disponibilidad de inventario                                |
|                                                                                                                                                                                                  |                  |                                              | Precios competitivos                                        |
| Diseñar el mapa estratégico para la empresa Surtizora, de acuerdo con los resultados del análisis sectorial, interno y externo.                                                                  | Mapa estratégico | Finanzas                                     | Competencia nueva en el mercado                             |
|                                                                                                                                                                                                  |                  | Clientes/mercado                             | Poder de negociación con los clientes                       |
|                                                                                                                                                                                                  |                  | Procesos internos                            | Implementar estrategias comerciales                         |
|                                                                                                                                                                                                  |                  | Aprendizaje y conocimiento                   | Asegurar personal competente                                |
| Identificar los indicadores para Surtizora que permitan medir y evaluar sus operaciones, desde las cuatro perspectivas del CMI y plasmarlo en el cuadro de control para el alcance de las metas. | Metas            | Mejoramiento en la rentabilidad              | El mejoramiento de la rentabilidad en x cantidad            |
|                                                                                                                                                                                                  |                  | Minimización en tiempo de entrega de pedidos | La minimización de tiempos de entrega de pedidos en x días. |
|                                                                                                                                                                                                  |                  | Portafolio ampliado y con calidad            |                                                             |
|                                                                                                                                                                                                  |                  | Implementar estrategias comerciales          | Efectividad de las estrategias comerciales                  |
|                                                                                                                                                                                                  |                  | Asegurar personal competente                 | Seguimiento del desempeño laboral de cada empleado          |

*Fuente.* Construcción propia de los investigadores (2022) con bases teóricas y normativas

En la tabla anterior, se identifican diferentes variables que permiten detectar factores claves, lo cual facilita un análisis de todos los aspectos que de una u otra manera interactúan con la empresa, con el fin de poder elaborar las estrategias y planes de mejoramiento continuo que aumentara la calidad y la capacidad de respuesta a diferentes situaciones que se puedan presentar.

### **Justificación**

La investigación que se desarrolló articula algunas disciplinas académicas, como lo son la administración que es fundamental en el ámbito empresarial debido a que abarca una serie de elementos y de bases teóricas que permiten llevar a cabo la adecuada ejecución y uso de recursos por medio de los principales pilares que son planear, dirigir, controlar y lo más importante, la evaluación de procesos para que se ajusten y se obtengan resultados satisfactorios. La financiera en donde se busca la mayor rentabilidad de las inversiones realizadas y por último y de vital importancia en esta investigación el de aprendizaje y gestión del conocimiento, que lo que busca es dejar atrás el conocimiento tácito y hacer uso con mayor frecuencia del conocimiento explícito, el cual permite que prevalezcan y mejoren continuamente los conocimientos y habilidades adquiridas.

La participación en el desarrollo de esta investigación es de gran utilidad, para los futuros administradores de empresas de la Universidad del Valle, debido a que permite poner en práctica los conocimientos recibidos y por otro lado, permite fortalecer las bases conceptuales y metodológicas adquiridas a lo largo de la carrera, y lograr una mayor destreza a la hora de diseñar un producto real, en este caso, la elaboración de los indicadores de medición de gestión bajo la herramienta del balance scorecard que se entregara a la empresa Surtizora S.A.S ubicada en el municipio de Quibdó-Chocó, que en ultimas, lo que busca es brindar una solución administrativa que fortalezca la parte estratégica de la organización.

Gracias a los aportes académicos por parte de los estudiantes de la Universidad del Valle, se busca trasferir y posterior la aplicación de conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, se diseñó una herramienta de gran utilidad, la cual permitirá medir e identificar por medio de indicadores de gestión, las principales falencias, y desarrollar las estrategias que más se ajusten a las necesidades de la organización.

Para la universidad es importante extender y aumentar el alcance del conocimiento de la línea de la administración, dado que la investigación y los soportes académicos relacionados con la administración, no solamente juega un papel importante en esta, sino que también tendrán un protagonismo e impacto significativo en una empresa muy importante para el departamento del Chocó.

La Universidad del Valle ha definido dentro de su alcance misional, formar en el nivel superior mediante la generación, transformación, aplicación y difusión del conocimiento en los ámbitos de las ciencias, así mismo desde los objetivos, la formación de profesionales con habilidades y competencias humanísticas y tecnológicas que permitan brindar soluciones estratégicas y gerenciales de tal forma que las empresas que reciben a sus egresados perduren, esto implica que se brinde gran importancia al conocimiento, y al entendimiento del entorno y los cambios que se presenten en su interior.

Para la Universidad del Valle es un espacio propicio para extender su cobertura y extensión del conocimiento en la línea de la administración, por cuanto los conocimientos, la investigación, el marco metodológico y los soportes académicos, trasciende más allá de su frontera regional con la realización de este trabajo investigativo. La suma de saberes acumulados por los diversos estamentos de la institución superior es puesta en beneficio de la sociedad en general, sin distinción de ninguna naturaleza, asumiendo compromisos en la construcción de una sociedad más justa y democrática.

Por otro lado, y teniendo en consideración el papel de los terceros interesados, están por un lado la familia de los estudiantes que un día decidieron emprender el camino de profesionalizarse en la disciplina administrativa en la institución de educación superior, por el otro, están los empresarios, la administración territorial, la sociedad en general y demás integrantes de la comunidad académica, constituyéndose en un grupo de individuos quienes de una forma directa e indirecta ven como cada vez la Universidad del Valle entrega egresados en las diversas facultades y disciplinas del saber al entorno, con la convicción de que llegaran a la sociedad para enfrentar una realidad y plantear soluciones para la mejora de la malla productiva en todos los sectores, donde la disciplina administrativa tiene su entrada y requiere de su concurso. Cada actor de los terceros tiene un interés particular, y cada uno aspira llenar esas expectativas en sus diversas formas de interacción.

Desde la práctica, esta investigación bajo la modalidad de asesoría empresarial en la empresa Surtizora S.A.S, se realiza porque existe la necesidad de mejorar mediante el diseño, definición y establecimiento de los indicadores de medición de la gestión empresarial por medio de la aplicación de la herramienta BSC, reconocidas y validadas desde su planteamiento por Kaplan y Norton.

En cuanto a la justificación metodológica del estudio de campo bajo la modalidad de asesoría se presentará en la medida que el tipo de investigación y el método conducen a soportar una propuesta de indicadores aplicando con esto, conocimientos válidos y confiables para la gerencia. La elaboración, diseño y aplicación de los indicadores según las categorías y perspectivas que define el BSC, se generan a partir del método científico, y las situaciones propias implícitas en la empresa y que serán exploradas por los instrumentos que entrega la disciplina administrativa, demostrando su validez y confiabilidad que podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación y en otras empresas del sector intervenido.

Este documento servirá para administradores o cualquier persona que requiera un soporte académico, referente al diseño de un balance scorecard e implementación de indicadores que faciliten el seguimiento y el mejoramiento de los procesos de las distintas áreas de la organización.

Este estudio aparte de fortalecer, generar y aportar conocimiento también brindara la oportunidad a la Universidad del Valle entregar un grupo de profesionales a la sociedad con todas las competencias necesarias para enfrentar la realidad y generar estrategias y soluciones adecuadas para seguir fortaleciendo el tejido empresarial en todos los sectores del país, en donde los administradores de empresas cumplen un rol muy importante.

### Antecedentes

El Balance Scorecard o también llamado Cuadro de Mando fue un gran aporte realizado por Robert Kaplan y David Norton, los cuales realizaban una investigación para crear nuevos sistemas de medición para evaluar el desempeño de la empresa del sector de semiconductores y ser más competitivo.

En la tabla 2, se presenta un recorrido en la línea de tiempo de lo que ha sido las fases de evolución del concepto de Balance Scorecard:

**Tabla 2**

*Línea de Tiempo del Concepto Balance Scorecard*

| En los años 80                                                                                                                                                                                                                                                             | En 1993                                                                                                                                                                                                                                                | En 1996                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Desde 1996                                                                                                                                                                                                                                                                          | En el 2000                                                                                                                                                                                                                                                                           | En el 2004                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | En el 2005                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El <b>Cuadro de Mando</b> pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia de este era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo. | la idea del artículo titulado “ <i>Putting the Balanced Scorecard to Work</i> ” que publicaron fue explicar que el BSC no es sólo un sistema de medidas del desempeño, sino un sistema de gestión para motivar una mejora en el desempeño competitivo. | se explicaba que el <b>BSC</b> permite combinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de la empresa a corto plazo y en que se comprobaba que el <b>BSC</b> no es realmente una herramienta de formulación estratégica, sino que se pueden implementar los indicadores del <b>BSC</b> cuando la estrategia está bien implementada a la empresa. | la preocupación es la conexión de la estrategia con la acción. Sin estrategia, lo demás fracasa: los indicadores no logran diagnosticar nada si los fines a los que sirven no expresan las dimensiones y a su vez la visión y misión empresarial como una totalidad organizacional. | en su artículo “ <i>having trouble with your strategy?</i> ” veíamos que para poder implementar la estrategia primero debía comprenderse. Por ello se ponen mapas estratégicos que han sido utilizados como mapas mentales o ideas funcionando para la comprensión de la estrategia. | en su artículo “ <i>measuring the strategic readiness of intangible assets</i> ” nos mostraban que las soluciones <b>BSC</b> certificadas facilitan la apropiación de los intangibles en la cadena de valor” y en el “ <i>strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes</i> ” se concretaba la cadena de valor, como la de menor valor para el cliente y el menor coste para la empresa lográndose el criterio de la “selección objetiva” más allá de lo jurídico. | a través de su artículo “ <i>the office of strategy management</i> ” veíamos cómo la planificación e implementación de la estrategia deberían estar más relacionadas ya que a menudo las empresas no desarrollan sus planes iniciales. |

*Fuente.* Construcción propia de los investigadores (2022) con bases teóricas y normativas

En la línea de tiempo anterior; se puede evidenciar que el balance scorecard ha tenido una evolución importante a través de los años debido a que anteriormente solo se enfocaba en la parte de indicadores de desempeño, pero con el pasar del tiempo comprendieron que estos indicadores debían ir directamente relacionados con la parte estratégica y la misión de la empresa.

En la tabla 3 se presenta antecedentes académicos que aportan a la investigación planteada:

**Tabla 3**  
*Matriz de Antecedentes Académicos*

| Nº | Tipo de Producto | Título del Producto                                                                                    | Autor o Grupo de Investigación           |                | Localización | Metodología utilizada                    | Resultados Relevantes                                                                                              | Aportes a la Investigación                                                                                                                                                             |
|----|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------|--------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Trabajo Grado    | de<br>Diseño de cuadro de mando integral para la empresa motos calle 40                                | Kelly Díaz (2020)                        | Natalia Perea  | Nacional     | Metodología de investigación inductiva   | Conceptos claros en las fases para la realización de un cuadro de mando y los procesos de venta con los clientes.  | La investigación comprende el proceso de ventas hacia los clientes y las medidas de control, y también un mapa estratégico para la implementación de dicho instrumento.                |
| 2  | Trabajo Grado    | de<br>Plan estratégico para la ferretería Puerto Tejada 2018-2020 del Municipio de Puerto Tejada Cauca | Daniela Salazar, Yulieth Valencia (2017) | Peña Lina Fory | Nacional     | Metodología de investigación descriptiva | Diagnósticos definidos del contexto externo de la organización y las bases para la creación de un cuadro de mando. | El diagnostico que se realiza en el trabajo, enseña los factores que se tendrían que evaluar en los entornos y también el proceso con el plan de acción para la elaboración de un CMI. |
| 3  | Trabajo Grado    | de<br>Diseño de un cuadro de mando integral para masivo                                                | John Jairo Peña Carrillo (2017)          |                | Nacional     | Metodología de investigación deductiva   | Identificación de los indicadores del CMI, para la medición de la gestión, análisis del                            | Comprende el análisis a los procesos donde se están presentando problemas y así identificar los indicadores que                                                                        |

| Nº | Tipo de Producto          | Título del Producto                                                            | Autor o Grupo de Investigación                         | Localización | Metodología utilizada                                    | Resultados Relevantes                                                       | Aportes a la Investigación                                                                                                                            |
|----|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                           | supermercado No.1, de Roldanillo Valle                                         |                                                        |              |                                                          | proceso de compra y almacenamiento.                                         | se van a medir para el mejoramiento, al igual también aporta un mapa estratégico.                                                                     |
| 4  | Proyecto de Investigación | Plan estratégico para la empresa Arquitecto S.A.S, Cali periodo 2018-2022      | Diana Marcela Hernández, Yeny Patricia Sánchez Morales | Nacional     | Metodología de investigación cuantitativa                | Análisis detallado del entorno y del sector.                                | La investigación da un análisis detallado de la organización con ayuda de bases teóricas, para así realizar un CMI, plasmando los objetivos.          |
| 5  | Trabajo de Grado          | Plan estratégico del centro de gestión tecnológica de servicios Sena 2015-2018 | Martha Cecilia Lemos Aguilar (2016)                    | Nacional     | Metodología de investigación exploratorio y descriptivo. | Análisis en los procesos a indagar para la aplicación de un plan de acción. | Comprende el análisis y realización de plan de acción de acuerdo con los resultados arrojados en los indicadores que comprenden el balance scorecard. |

*Fuente.* Construcción propia de los investigadores (2022) con bases teóricas y normativas

En los antecedentes anteriores, se puede justificar que el balance scorecard es una herramienta fundamental para el desarrollo estratégico de la organización permitiendo alcanzar una mayor efectividad en cualquiera de sus áreas, ya sea para mejorar su servicio al cliente, productividad y mejoramiento operativo, para que haya una mejor comunicación entre sus departamentos y lograr que los empleados adopten practicas acorde a la misión de la organización.

### Marco Referencial

El autor Carlos German Juliao (2011), define el enfoque praxeológico como:

“El concepto de acción implica un problema para la investigación praxeológica, dado que incluye una potencial ruptura entre la teoría (propósitos, objetivos, propuestas) y la práctica (acción, intervención).” (Juliao, 2011)

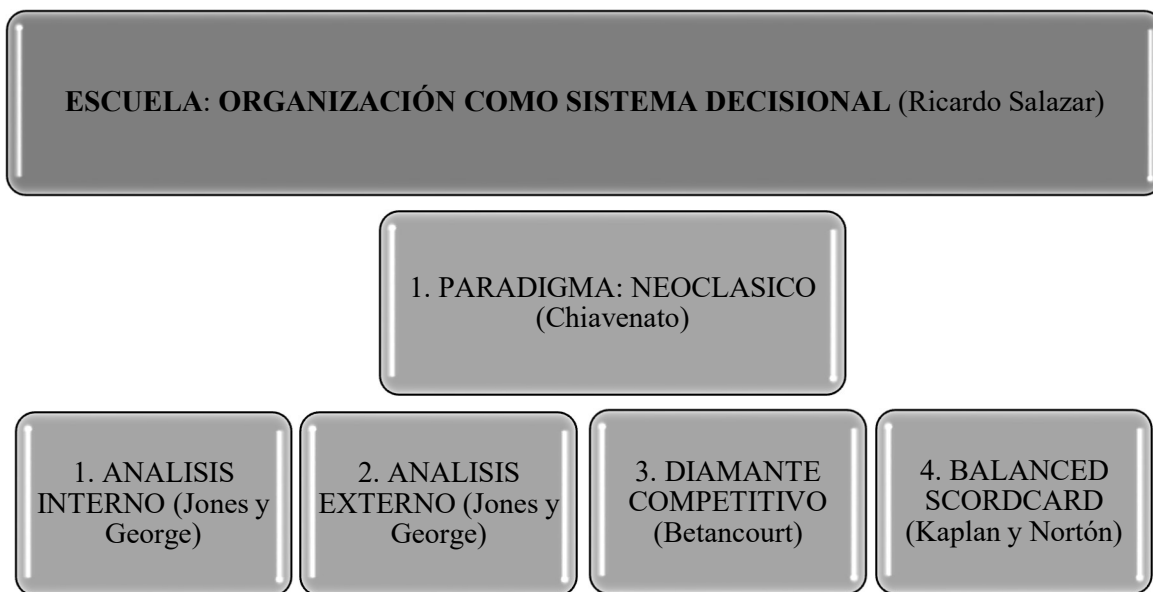
Los investigadores se ubican para el desarrollo de la investigación desde un ángulo praxeológico, esto quiere decir que a través del presente estudio se intentara transformar o cambiar de manera positiva la realidad de la empresa SURTIZORA S.A.S.

### Marco Teórico

La siguiente ilustración 2 resume los fundamentos teóricos que soportan esta investigación de tipo cualitativa y enfocada a resolver y dar respuesta a un problema empresarial identificado, en que consiste diseñar un mapa de indicadores de gestión que procura medir y evaluar la gestión del área comercial y logístico de la empresa.

#### Ilustración 2

*Fundamentos y soportes teóricos de la investigación*



*Fuente.* Construcción propia de los investigadores (2022) con bases teóricas y normativas

### ***Escuela la Organización como Sistema Decisional***

Como lo menciona el Autor Ricardo Salazar en su libro *Introducción a la Administración* (2012), define sobre la teoría del sistema decisional como:

Para la teoría de la decisión el acto de decidir siempre antecede a la acción como instancia natural y esencial. Etapa de percepción, selección, análisis y evaluación. De acuerdo con la complejidad atribuida al proceso decisorio, se construyen dos esquemas de definición en un sentido estricto decidir, es seleccionar una entre varias alternativas y sólo una. En cambio, en un sentido amplio, decidir se interpreta como un proceso que nace en la percepción del individuo y continúa en la generación de alternativas, la selección, el análisis y la evaluación de estas a fin de, finalmente seleccionar una de ellas.

Si partimos de sus propósitos generales, decidir es una acción, un hecho cuya finalidad es transformar, cambiar el estado de una situación o irrumpir en los eventos presentes con la finalidad última de encontrarnos con una nueva realidad, adaptada de mejor modo a nuestras necesidades y propósitos. Suscribimos en la definición la presencia ideal de un acto original, no previsto, cuyos alcances son presentes y futuros. (Zalasar, 2012, págs. 218, 219)

La escuela de la toma de decisiones es fundamental en el ámbito empresarial, ya que esta se presenta de manera permanente en todas las organizaciones debido a que constantemente se presentan situaciones que requieren de toma de decisiones, por parte de los administradores o dirigentes de la empresa que deben evaluar primeramente diferentes alternativas que le brinden mayor beneficio a la organización.

### ***Paradigma Neoclásico***

Según Chiavenato (2007), “Para los autores neoclásicos la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común. El buen administrador, naturalmente, hace posible que el grupo alcance sus objetivos con la mínima inversión de recursos y esfuerzo, y la menor interferencia con otras actividades útiles” (Chiavenato, 2007, pág. 131)

Este trabajo busca tener un mejoramiento continuo en el área comercial y de bodega, mediante el uso de un sistema de medición e indicadores del balance scorecard, que sean compatibles con la problemática de la empresa y sobre todo descubrir el origen del problema

para que la organización tome las acciones necesarias para estar aún más cerca del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### ***Entorno Específico***

Según (George, 2014) el entorno específico contiene las fuerzas y condiciones que proceden de proveedores, distribuidores, clientes y competidores, que generan un impacto inmediato y directo en el funcionamiento de la organización. sin embargo, son fuerzas que deben ser percibidas a tiempo por el gerente el cual debe idear las estrategias adecuadas que beneficien la organización y no entorpezcan su funcionamiento.

Para el autor los principales factores que hacen parte del entorno específicos son:

- Proveedores: Los proveedores son los individuos o compañías que abastecen una organización de recursos, materias primas, componentes, etc. Que son necesarios para la producción de bienes o servicios (George, 2014). Siendo una de las principales preocupaciones de los gerentes ya que deben garantizar un suministro ininterrumpido de los recursos para que no se vea afectada la operación de la empresa.
- Distribuidores: Según (George, 2014) Los distribuidores son organizaciones que ayudan a otras empresas a vender sus productos, facilitándole esta tarea a la organización y teniendo una mayor satisfacción del cliente ya que mejora los tiempos de entrega y alcance de los productos.
- Clientes: Los clientes son los individuos que compran y adquieren productos o servicios que produce una empresa y que satisface las necesidades que en el momento tenga el comprador.
- Competidores: Los competidores es uno de los factores más importante debido a que son empresas que producen servicios y bienes similares a los que ofrece la empresa (George, 2014). Por lo que cada organización trata de atraer la mayor cantidad de clientes con diferentes estrategias.

Al realizar el análisis del entorno específico se aplicó la herramienta matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual consiste en la identificación de las principales fortalezas y debilidades a las cuales se les asignó un valor que posteriormente fue ponderado con el fin de validar que la empresa si realizó una adecuada gestión antes las fuerzas que ejercen presión en el entorno específico. Según (David, 2013) para la construcción y desarrollo de una matriz de factores internos MEFI, se deben llevar a cabo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización. (David, pág. 150)

### ***Entorno General***

Para el autor (George, 2014), el entorno general está comprendido por fuerzas económicas, tecnológicas, socioculturales, demográficas, políticas y legales. Las cuales pueden generar un gran impacto en el funcionamiento de la organización ya que estas variables no pueden ser controladas por la empresa, es por esto por lo que los gerentes deben analizar continuamente estas variables con el fin de tomar decisiones efectivas y a tiempo, que permitan que la empresa se adapte a estos cambios. Los principales factores que hacen parte del entorno general son:

- Fuerzas económicas: Las fuerzas económicas afectan la salud y el bienestar general de un país o región del mundo. Se integran, entre otras cosas, por tasas de interés,

inflación, desempleo, y crecimiento económico. Debido a su relevancia, generan muchas oportunidades y amenazas a los gerentes.

- Fuerzas tecnológicas: La tecnología es la combinación de herramientas, maquinas, computadoras, habilidades, información y conocimiento de los que se valen los gerentes para diseñar, producir y distribuir bienes y servicios.
- Fuerzas socioculturales: Las fuerzas socioculturales son presiones que surgen de la estructura social de un país, una sociedad o de la cultura nacional, las presiones de estas fuentes pueden restringir o facilitar la forma en que operan las organizaciones y se conducen los gerentes.
- Fuerzas demográficas: Las fuerzas demográficas son el resultado de los cambios en las características o cambios en las actitudes de una población. como edad, genero, origen étnico, raza, orientación sexual, y clase social. Como las demás fuerzas del entorno general, estas presentan a los gerentes oportunidades y amenazas que pueden tener repercusiones importantes para la organización
- Fuerzas políticas y legales: Las fuerzas políticas y legales son el resultado de cambios en las leyes y los reglamentos; se deben a los acontecimientos de índole política y legal que ocurren en una nación, en una región del mundo o en todo el mundo, y afectan significativamente a todos los gerentes y organizaciones. (George, págs. 191-194)

Al realizar el análisis del entorno general se llevó a cabo la aplicación de la herramienta denominada, matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual consiste en la identificación de las principales oportunidades y amenazas a las cuales se les asignará un valor que posteriormente será ponderado con el fin de validar si la empresa está realizando una adecuada gestión antes las fuerzas que ejercen presión en el entorno general. Según (David, 2013) para la construcción y desarrollo de una matriz de factores externos MEFE, se deben llevar a cabo cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos claves identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde esta ópera. Primero liste las oportunidades y después las amenazas.

2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0

3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. (David, 2013)

### ***Diamante Competitivo***

Según (Betancourt B. , 2016) el autor Porter sostiene que las empresas más competitivas son las más exitosas; y que la clave de la teoría es un Diamante de factores que miden el sector de competitividad según donde pertenece la empresa. Para Porter el diamante competitivo es un modelo que:

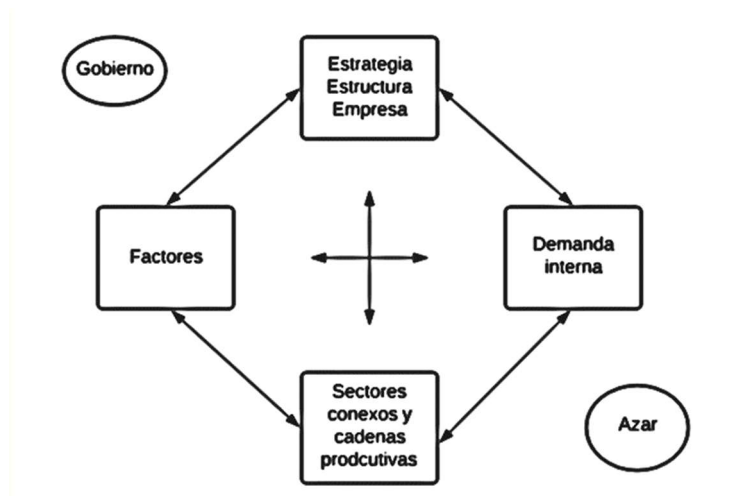
El diamante explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden como competir. En ese contexto geográfico (nacional – regional - local) se desarrollan unos sectores económicos, conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente entre sí. (Betancourt B. , pág. 99)

Los cuatro (4) factores que pertenecen en el diamante competitivo según Porter son:

- Factores productivos
- Sectores conexos y cadenas productivas
- Condición de la demanda
- Estrategia y estructura de las empresas del sector

En la siguiente Ilustración 3 se enseña la interacción de los (4) atributos que compone el diamante competitivo:

**Ilustración 3**  
*Diamante competitivo*



*Fuente.* Construcción propia de los investigadores (2022) a partir de (Betancourt B. , Análisis Sectorial y Competitividad, 2014)

Dándole continuidad al tema, se definirán los diferentes factores que componen el diamante competitivo:

- Los factores productivos: Se divide en los factores básicos que comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo; y los factores avanzados que comprende la moderna infraestructura digital de comunicaciones de datos, infraestructura vial y energética, el personal altamente especializado.
- Sectores conexos y cadenas productivas: Los sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios.

- Condiciones de la demanda: Creación de una demanda interna exigente para consolidar el carácter competitivo de sector, luego, la dinámica competitiva le permitirá responder a una demanda mayor hasta llegar a los mercados extranjeros.
- Estrategia y estructura de las empresas del sector: Es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. La competitividad en un sector determinado es la expresión de las estrategias, las prácticas de la administración y los modelos organizacionales predominantes en el país o región. (Betancourt B. , págs. 100-101)

Por fuera del diamante competitivo, también se encuentran el papel del Gobierno donde influencia de manera negativa o positiva cada uno de los factores que compone el diamante; y el Azar que son los incidentes que está fuera de control de las empresas y del gobierno.

### ***Balance Scorecard***

Para el desarrollo del trabajo se tiene en cuenta el cuadro de mando integral o también conocido como Balance Scorecard. Es una herramienta metodológica de gestión estratégica que va ligada a los objetivos y estrategias de la organización acorde con la misión, con el fin de realizar un seguimiento y control para cumplir y satisfacer los intereses de la compañía.

Los autores Norton y Kaplan establecen que el cuadro de mando integral o BSC proporciona un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. (Norton, 2002, pág. 37)

El enfoque de Balance Scorecard lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros, que representan eficiencia y eficacia, para lograr un balance, de tal forma que la organización pueda tener adecuados resultados a corto plazo y construir un futuro, de esta manera construye un camino hacia el éxito, con mejoras en los resultados y, por ende, cumplirá su visión.

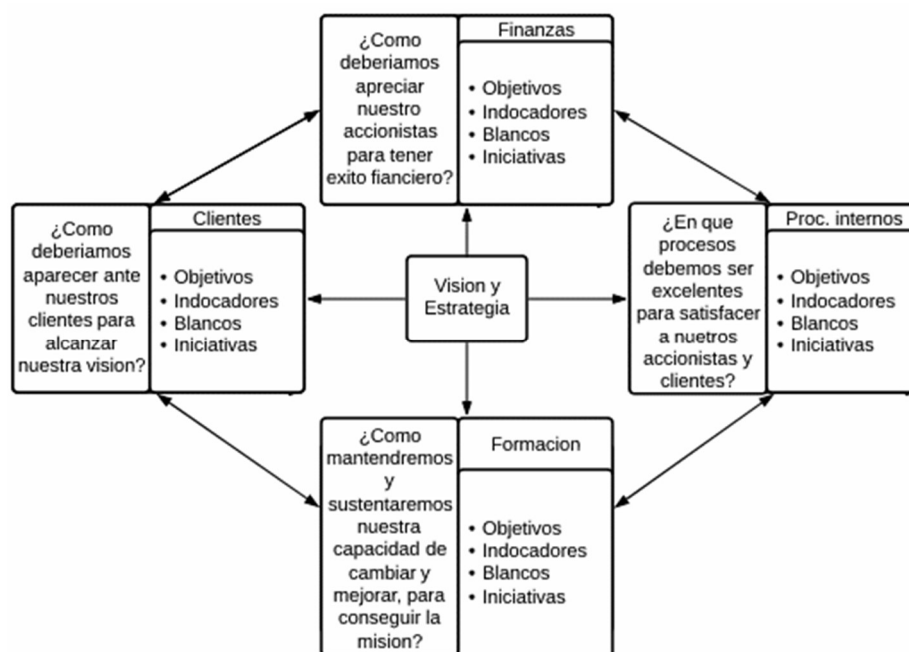
Beneficios del Balance Scorecard. El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo con lo que establecen Norton y Kaplan (2001); las organizaciones al implementar este modelo inducen una serie de logros para el crecimiento de esta misma, los beneficios que optan por la implementación son:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

El proceso para diseñar la herramienta gerencial Balance Scorecard, inicia definiendo la misión, visión y valores de la organización, a partir de esto se realiza y se desarrollan las estrategias que se van a implementar. Se muestra en el siguiente Ilustración 4 el cuadro de mando, como se proporciona una estructura para transformar la estrategia a un término operativo.

#### Ilustración 4

*Cuadro de mando integral como una estructura o marco estratégico para la acción*



*Fuente.* Construcción propia de los investigadores (2022) a partir de. Kaplan y Norton. Cuadro de mando integral, 2002.

Los objetivos estratégicos de las perspectivas están relacionados entre sí por la relación de causa y el efecto, como lo menciona Norton y Kaplan (2002):

El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, sin excepción. (Kaplan, 2002, pág. 44)

Dándole continuidad con el tema, se definirán las diferentes perspectivas que integran el cuadro de mando integral:

- Las perspectivas financieras: Las medidas de actuación financiera indican si las estrategias de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, o más recientemente por el valor añadido económico.
- La perspectiva del cliente: en la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien planteada.
- La perspectiva del proceso interno: las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.
- La perspectiva de formación y crecimiento: identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. (Kaplan, 2002, págs. 39 - 41)

En síntesis, con lo anterior se plasma de manera resumida el marco teórico y los fundamentos para la asesoría empresarial. En la tabla 4, se enseña el marco teórico con cada una de las teorías y los aportes que realiza a la investigación.

**Tabla 4**  
*Resumen del marco teórico*

| Tipología                   | Autores                    | Proposición teórica                                                                                                                                                                                                                                | Aportes a la investigación                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entorno Específico</b>   | Jones y George (2014)      | El entorno específico son todas aquellas fuerzas internas que generan un impacto inmediato y directo de la organización                                                                                                                            | Es un análisis muy útil para conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que compone cada fuerza que compone el entorno específico de la organización y como estas impactan en su funcionamiento                                                        |
| <b>Entorno General</b>      | Jones y George (2014)      | El entorno general son todas aquellas fuerzas externas que generan gran impacto en la empresa y que no pueden ser controladas por la empresa                                                                                                       | Es un análisis muy útil para conocer cuáles son las oportunidades y amenazas que compone cada fuerza que compone el entorno general de la organización y como estas impactan en su funcionamiento                                                           |
| <b>Diamante Competitivo</b> | Benjamín Betancourt (2014) | El diamante competitivo es un modelo que explica el ambiente regional en el cual nacen las organizaciones y en el que aprenden como competir, en un contexto nacional regional o local.                                                            | Es un método que permite comprender y conocer cómo interactúan los 4 pilares principales que analiza esta herramienta con el fin de determinar si las variables que la componen tienen una adecuada calificación y determinar si la empresa es competitiva. |
| <b>Balance Scorecard</b>    | Kaplan y Norton (2002)     | Es una herramienta metodológica de gestión estratégica que va ligada a los objetivos y estrategias de la organización acorde con la misión, con el fin de realizar un seguimiento y control para cumplir y satisfacer los intereses de la compañía | Esta herramienta es un gran aporte para esta organización para que todos los procesos estén alineados con la misión de la empresa y lograr ser más competitivos en todos sus procesos para generar valor agregado                                           |

*Fuente.* Construcción propia de los investigadores (2022) con bases teóricas y normativas

## Marco Conceptual

El siguiente marco conceptual busca dar mayor reconocimiento al concepto de diagnóstico empresarial, puesto que permite identificar ciertas falencias que afectan de manera directa la organización, por lo que es visto como un mecanismo que permite facilitar y establecer el origen de los problemas o cuellos de botella, que pueden tener los procesos de la organización y así tener un panorama más claro sobre el estado actual en que se encuentra la empresa, lo cual facilita la clasificación de los problemas internos y externos de la empresa de acuerdo a

su importancia y sobre todo, la generación de planes de acción y estrategias acordes a las necesidades que se tengan en el momento. Sin embargo, también se debe tener en consideración que al realizar un diagnóstico no solamente se pueden ejecutar planes de acción, sino que también se pueden fijar objetivos o indicadores que serán evaluados en ciertos periodos de tiempo para determinar qué tan efectivos están siendo los procedimientos adoptados por la organización y posteriormente ejecutar respectivas correcciones o modificación en caso de no cumplir con los estándares establecidos.

Como lo menciona Darío Rodríguez en su libro diagnóstico organizacional define que:

El diagnóstico organizacional constituye una descripción hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permite que otro observador sea testigo- en su ámbito de experiencia- del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse-a partir de ella – otros fenómenos en el ámbito de la experiencia del observador.

Estos otros fenómenos deberán ser observados para que el diagnóstico pueda servir como un instrumento válido en la comunicación científica y para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional. (Gomez, 1992, p. 32)

Por otro lado, Thompson Strickland afirman en su libro Administración estratégica que:

Un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo de la compañía es un prerequisite para que los administradores logren formular una estrategia que se ajuste de manera excelente a la situación de la compañía, lo cual constituye la primera prueba de una estrategia ganadora. (Thompson, 2012, pág. 49)

Sin embargo, Benjamín Betancourt declara que:

El diagnóstico y los análisis subsiguientes constituyen una de las etapas más críticas del proceso de planeación estratégica, tanto en tiempo como en recursos. Sin embargo, sin este ejercicio de recopilación de información y “reconocimiento” del entorno, el proceso de planificación estratégica será incompleto y débil. El diagnóstico debe realizarse con la mayor objetividad posible, soportando las conclusiones obtenidas siempre con datos

objetivos y evitando actitudes pesimistas triunfalistas que no estén justificadas. (Betancourt B. , Entorno organizacional analisis y diagnostico , 2011, pág. 71)

Al analizar las afirmaciones de los autores anteriores se puede identificar que, para formular, planear o ejecutar una estrategia antes se debe realizar un diagnóstico minucioso, en donde se evalué tanto el ambiente interno como externo, logrando identificar los puntos críticos que de alguna u otra manera están impactando la empresa de forma negativa. Al tener debidamente identificadas estas variables, se procede a formular objetivamente las estrategias idóneas que permitan dar solución o mejorar significativamente los procesos de la organización, y asimismo poder estar más cerca de lograr los objetivos trazados por la organización de acuerdo con su misión, es por esto que el grupo de investigadores se inclina más por la definición planteada por benjamín Betancourt, ya que aborda el concepto de diagnóstico de una manera más integral con respecto al análisis de los entornos y variables y así tener una mirada más detallada de la organización.

### **Marco Contextual**

La empresa SURTIZORA S.A.S está clasificada por la Dian bajo el régimen común. El objeto social y comercial de la organización se enfoca en la comercialización de productos de construcción, acabados y maquinaria fuera de borda, en el municipio de Quibdó Chocó, además tiene cobertura de comercialización en la zona de San Juan. La empresa tiene el papel de distribuidor, mayorista y minorista para ambas zonas.

Es así como los materiales de construcción, acabados y maquinaria son sectores del mercado que han contribuido de manera importante a la economía del país, ya que manejan productos tanto de origen nacional como internacional.

De la misma forma, la empresa se ha ubicado como una empresa líder en el departamento del Chocó, brindando un gran inventario, variedad de productos de alta calidad, y ofreciendo el mejor servicio para atender las necesidades de los clientes a precios asequibles.

Según cifras DANE: En el primer trimestre de 2021 (enero – marzo), el PIB a precios constantes aumentó 1,1% con relación al mismo trimestre de 2020. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa un decrecimiento de -6,0% del valor agregado del sector construcción. Este resultado se explica principalmente por la variación anual negativa presentada en el valor agregado de las edificaciones (-2,2%),

el valor agregado de las actividades especializadas (-5,3%) y el valor agregado de las obras civiles (-12,8%). (DANE, 2021)

El Producto Interno Bruto decrece 6,8% en el año 2020 respecto al año 2019; Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado son: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida decrece 15,1% (contribuye -3,0 puntos porcentuales a la variación anual). Construcción decrece 27,7% (contribuye -1,9 puntos porcentuales a la variación anual). Explotación de minas y canteras decrece 15,7% (contribuye -1,0 punto porcentual a la variación anual). (DANE , 2021)

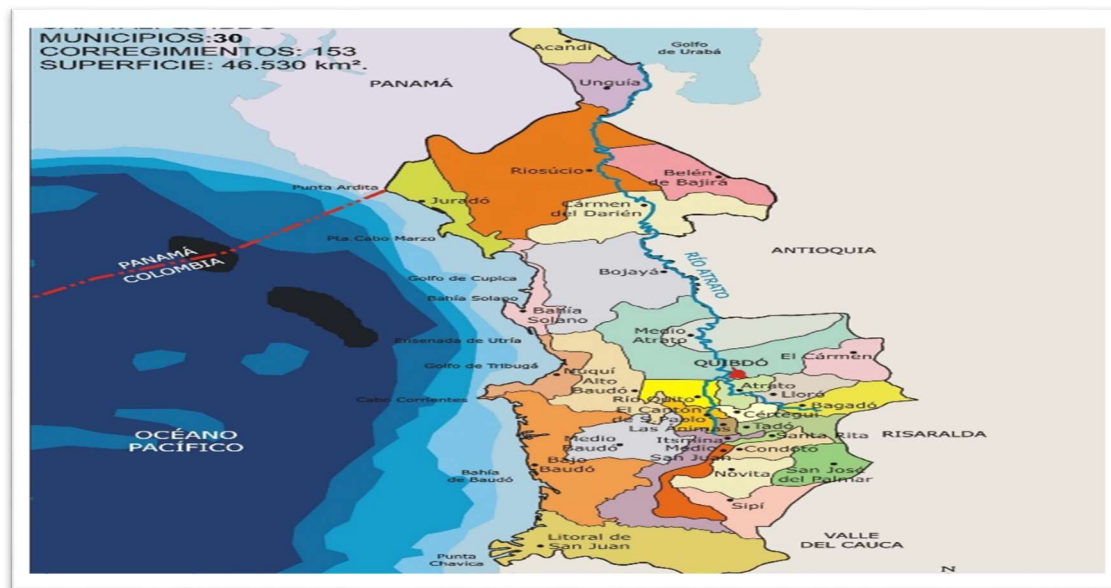
El dato anterior deja muy claro las repercusiones que trajo consigo la pandemia, por la cual está atravesando todo el mundo y como consecuencia crisis financiera especialmente en Latinoamérica.

### ***Ubicación geográfica***

El departamento del Chocó está ubicado al noroeste del país, en las regiones Andina y Pacífico, limitando al norte con Panamá y el mar Caribe (Océano Atlántico), al este con Antioquia y Risaralda, al sur con Valle del Cauca y al oeste con el Océano Pacífico; y “su población es de 520.296 habitantes de los cuales el 50,2% son hombres y el 49,8%, mujeres” (Ruta del desarrollo sostenible, s.f.).

Comprende las selvas del Darién y las cuencas de los ríos Atrato, San Juan y Baudó. Es el único departamento de Colombia con costas en los Océanos Pacífico y Atlántico. Es igualmente el único departamento limítrofe con Panamá. En ella se encuentra la ecorregión que probablemente tenga la mayor pluviosidad del planeta. En líneas generales comprende la mitad norte del litoral colombiano en el Océano Pacífico. Así mismo, es una de las regiones más biodiversas del mundo.

En la Siguiende Ilustración 5 se muestra el mapa geográfico del departamento del Chocó o con sus respectivas divisiones.

**Ilustración 5***Mapa geográfico Departamento del Chocó*

Fuente. Sociedad geográfica de Colombia (2011). Departamento del Chocó. [Figura]. Recuperado de <https://www.sogeocol.edu.co/chocó.htm>

**Marco Legal**

En la investigación llevada a cabo se hacen acercamientos a una serie de normas como leyes y decretos que buscan identificar el tipo de regulación de la actividad productiva, así como establecer el cumplimiento de ciertos lineamientos y estándares debidamente, delimitando los comportamientos y procedimientos realizados por las empresas con el fin de garantizar a los usuarios que accederán a servicios y productos cumpliendo los estándares de calidad, y evitando que las organizaciones caigan en comportamientos como la competencia desleal o malas prácticas que se puedan dar en el interior de la organización, en pocas palabras lo que busca un marco legal es que las empresas actúen con ética empresarial y sobre todo brindar un servicio honesto y de alta calidad.

Por su parte, el Artículo 333 indica que:

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el

desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación”. (Constitucion politica de colombia, 1991)

El Artículo 336 estipula:

Ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la ley. La ley que establezca un monopolio no podrá aplicarse antes de que hayan sido plenamente indemnizados los individuos que en virtud de ella deban quedar privados del ejercicio de una actividad económica lícita. La organización, administración, control y explotación de los monopolios rentísticos estarán sometidos a un régimen propio, fijado por la ley de iniciativa gubernamental. Las rentas obtenidas en el ejercicio de los monopolios de suerte y azar estarán destinadas exclusivamente a los servicios de salud. Las rentas obtenidas en el ejercicio del monopolio de licores estarán destinadas preferentemente a los servicios de salud y educación. La evasión fiscal en materia de rentas provenientes de monopolios rentísticos será sancionada penalmente en los términos que establezca la ley. El Gobierno enajenará o liquidará las empresas monopolísticas del Estado y otorgará a terceros el desarrollo de su actividad cuando no cumplan los requisitos de eficiencia, en los términos que determine la ley. En cualquier caso, se respetarán los derechos adquiridos por los trabajadores. (Constitucion politica de colombia, 1991)

Según lo indica la superintendencia de industria y comercio la Ley 1266 de 2008 busca:

También conocida como Ley de Habeas Data, se aplica a todos los datos personales financieros, crediticios, comerciales y de servicios registrados en un banco de datos. En este sentido, la aplicación de la Ley 1266 de 2008 está encaminada a regular el uso de esa información y por tanto otro tipo de datos (por ejemplo, aquellos mantenidos en un ámbito exclusivamente personal o doméstico o los que se incluyen en una historia clínica) se encuentran excluidos de la aplicación de esta norma. (Super Intendencia de Industria y Comercio, s.f.)

Según lo indica la súper intendencia de industria y comercio la Ley 1480 de 2011 garantiza:

Tiene como principio general, entre otros, proteger, promover y garantizar la efectiva defensa del derecho que tiene el consumidor a su seguridad e indemnidad, esto es, a que los productos que utiliza en la satisfacción de sus necesidades no le causen daño en situaciones normales de utilización, así como a recibir protección contra las consecuencias nocivas para la salud, la vida o la integridad que estos le representen. (Super Intendencia de Industria y Comercio, s.f.)

El decreto 0735 de 2013 en sus siguientes artículos busca:

Artículo 2: Solicitud de la efectividad de la garantía legal. Para solicitar la efectividad de la garantía legal, el consumidor estará obligado a informar el daño que tiene el producto, ponerlo a disposición del expendedor en el mismo sitio en el que le fue entregado al adquirirlo o en los puntos de atención dispuestos para el efecto, a elección del consumidor, y a indicar la fecha de la compra o de la celebración del contrato correspondiente.

Artículo 4: Imposibilidad de reparación o repetición de la falla. En caso de repetirse la falla o cuando el bien no admite reparación, el productor o el expendedor, deberá dejar constancia escrita de la elección del consumidor sobre la forma de hacer efectiva la garantía legal, ya sea con la devolución del dinero o con el cambio del bien por otro. en los términos del artículo 12 de la Ley 1480 de 2011. (Ministerio de Industria y comercio, 2013)

Según el Artículo 19 del decreto 410 de 1971 los comerciantes deben cumplir con las siguientes obligaciones:

Obligaciones de los comerciantes. Es obligación de todo comerciante, Matricularse en el registro mercantil; Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad; Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales; Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades; Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles; Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal. (Decreto 410 1971, s.f.)

Ley 100 de 1993 artículo 8 estipula lo siguiente:

Conformación del Sistema de Seguridad Social Integral. El Sistema de Seguridad Social Integral es el conjunto armónico de entidades públicas y privadas, normas y

procedimientos y está conformado por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y los servicios sociales complementarios que se definen en la presente Ley. (Ley 100 , 1993)

A continuación, se relaciona la tabla 5 en donde se describe de manera corta el impacto de las normas mencionadas anteriormente y sobre todo recalcando la importancia que estas deben tener para la compañía y no incurrir en violaciones que afecten de alguna manera la parte operativa o económica de la organización.

**Tabla 5**  
*Matriz de impacto del marco legal*

| Norma                             | Año de emisión | Artículo | Impacto                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|----------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Constitución política de Colombia | 1991           | 333      | La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. |
| Constitución política de Colombia | 1991           | 336      | Impacto positivo ya que evita los monopolios es decir que pocos se apoderen del mercado, lo que garantiza protección para las empresas, especialmente para las pequeñas.                                                                                                               |
| Ley 1266                          | 2008           |          | Impacto positivo ya que esta ley evita que los datos de los clientes sean administrados de manera irresponsable, vulnerando el derecho a la privacidad.                                                                                                                                |
| Ley 1480                          | 2011           |          | Los productos vendidos deben tener las diferentes recomendaciones, ya que algunos pueden representar un riesgo a la integridad, si no son manejados adecuadamente.                                                                                                                     |
| Decreto 0735                      | 2013           | 2        | Si por alguna razón el producto adquirido presenta algún tipo de desperfecto se deberá darle al usuario la garantía.                                                                                                                                                                   |
| Decreto 0735                      | 2013           | 4        | En caso de que la garantía no sea efectiva la empresa deberá cambiar el producto o en el peor de los casos devolver el dinero al cliente.                                                                                                                                              |
| Decreto 410                       | 1971           | 19       | La organización debe tener todos los documentos, certificados y registro de actividades contables de acuerdo con lo establecido en la ley.                                                                                                                                             |
| Ley 100                           | 1993           | 8        | La empresa estará obligada a brindar todas las prestaciones sociales a sus empleados estipuladas por la ley.                                                                                                                                                                           |

*Fuente.* Construcción propia de los investigadores (2022) con bases normativas

Con el objetivo de conocer con más profundidad el impacto que puede generar estas normas en la organización, se plasmó en la tabla 5 un breve resumen de las obligaciones legales, instrumentos y normas de la empresa que de alguna manera protegen a las organizaciones y en especial a los consumidores, logrando identificar que se debe garantizar un servicio de excelente calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.

### **Diseño Metodológico**

El autor Hernández Sampieri explica el diseño metodológico como “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”. (Sampieri, 2008, pág. 158)

#### **Enfoque**

El autor Hernández Sampieri define el enfoque cualitativo en que “postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias “realidades” (Sampieri, 2008, pág. 8), por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio.”

El enfoque que se realizó en la investigación es de forma cualitativa ya que en el trabajo de campo la realidad no se va a medir, y se aborda de manera natural sin ninguna modificación, su acercamiento solo se va a desarrollar en una población específica que sería la empresa Surtizora, donde se recopilara datos por medio de entrevistas en unas áreas específicas con el fin de dar un objetivo estratégico a la solución de sus problemas.

#### **Tipo de estudio**

- Finalidad: El tipo de estudio que se realizó en este trabajo es aplicado ya que se va a aportar una estrategia para la solución de un problema.
- Fuente: Las fuentes que se utilizaron para la recopilación de datos son:  
Documental: teorías que se basen en el entorno organizacional, sectorial y el balance scorecard.  
Campo: entrevistas y acercamiento para recopilar información y conocer los problemas que abordan y se indaga la realidad.
- Variable o diseño: Como señala (Sampieri, 2008, págs. 205,206) la investigación no experimental son las variables independientes que ocurren y no es posible manipular; no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos; es así como el tipo de diseño es no experimental ya que no se va a controlar ninguna variable y solo se va enfocar en la

realidad de la organización dando como finalidad una estrategia; y donde la empresa toma la decisión si la aplica o no la aplica.

- Tiempo: El autor (Sampieri, 2008, pág. 208) menciona que los diseños transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El trabajo se realizó en un tiempo transversal, porque solo se abordó en un tiempo definido para analizar las situaciones que están ocurriendo en la organización.

### **Alcance**

Los diseños descriptivos como lo menciona (Sampieri, 2008, pág. 210) tiene como objetivos indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. Es así como la investigación tiene un alcance descriptivo ya que se debe identificar las características de las áreas y los procesos, describiendo las situaciones.

### **Método**

Para el desarrollo de este trabajo se consideran los métodos:

- Inductivo: El autor (Mendez, p. 238) define el método inductivo como una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas, es así como a partir de las situaciones que se evidencian en la organización se ve la necesidad de crear un plan estratégico como el modelo de balance scorecard.
- Deductivo: El autor (Mendez, p. 240) deduce que el método deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvas explícitas. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares, por esta razón en la investigación se va a tener en cuenta las teorías generales del balance scorecard y análisis del entorno.

### **Fuentes**

Estipula el autor Sampieri que las fuentes consisten en:

Hay una gran variedad de fuentes que pueden generar ideas de investigación, entre las cuales se encuentran las experiencias individuales, materiales escritos (libros, artículos de revistas o periódicos, notas y tesis), piezas audiovisuales y programas de radio o televisión, información disponible en internet (dentro de su amplia gama de posibilidades, como páginas web, foros de discusión, redes sociales y otras), teorías, descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias e incluso intuiciones y presentimientos. (Sampieri, 2008, pág. 34)

En el presente estudio se abordará 2 tipos de fuentes que son las siguientes:

- **Vivas:** Las personas que van a hacer parte clave en la investigación para el desarrollo del problema son el aérea comercial y logística de la empresa.
- **Documentales:** Para el desarrollo del trabajo se utiliza libros, artículos, documentos que hablen sobre control de gestión, indicadores, Balance Scorecard, análisis de los entornos y del sector.

### **Población – Muestra**

El autor Sampieri define la muestra cualitativa como:

Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan. En las investigaciones cualitativas en lugar de preguntarnos: ¿Quiénes van a ser medidos?, nos cuestionamos: ¿Qué casos nos interesa inicialmente y donde podemos encontrarlos? (Sampieri, 2008, pág. 562)

Con lo mencionado anteriormente el tipo de muestra que se utilizó para el desarrollo de la investigación es por conveniencia, ya que solamente se va a trabajar con gerencia, el área comercial y logística.

### **Instrumentos**

Para la recopilación de datos en la investigación se establecen dos (2) tipos de instrumentos cualitativos, que son:

- Observación directa: En el desarrollo de la investigación se realizó una observación no participativa ya que solamente se hizo un acercamiento a la empresa para realizar las entrevistas.
- Entrevista: Referente a la muestra que se escoge en la investigación, se realizó una entrevista semiestructurada, que según (Sampieri, 2008):

Las entrevistas semiestructuradas por su parte se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas).

Por lo cual la entrevista se realizó de manera individual con director comercial y logística, para conocer la situación de la organización.

### ***Diseño de entrevista***

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Tipo: Privada \_\_\_\_\_ Publica \_\_\_\_\_

Entrevistador(a): \_\_\_\_\_

Entrevistado(a): \_\_\_\_\_

Cargo dentro de la empresa: \_\_\_\_\_

Entrevista realizada para diagnosticar los problemas de los procesos internos de la empresa  
Surtizora S.A.S en el municipio de Quibdó-Chocó.

1. ¿La empresa ha realizado un análisis de la situación interna y externa de la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Se ha evaluado el ambiente competitivo? y si se ha hecho bajo que herramienta se evaluó.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿La empresa conoce sus principales competidores en el mercado?

---



---

4. ¿La empresa hace uso de indicadores que le permita medir y evaluar las operaciones de gestión?

---



---

5. ¿Si la empresa maneja un mapa de indicadores, que metas tienen propuestas para cada una de ellas?

---



---

6. ¿La empresa alguna vez ha manejado una herramienta que le permita evaluar los indicadores? Si es así, cuales son.

---



---

7. ¿En qué área de la organización se presenta con mayor frecuencia inconsistencias que afectan la operación de la empresa?

---



---

En la tabla 6, se validará la coherencia de las preguntas apoyándose en referentes o teorías permitiendo un mejor desarrollo de la entrevista.

**Tabla 6**  
*Validación de instrumento de entrevista*

| Pregunta                                                                                  | Propósito                                                                                  | Referente/Teoría                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ¿La empresa ha realizado un análisis de la situación interna y externa?                   | Identificar las oportunidades y amenazas que puede generar impacto en la empresa.          | BENJAMÍN BETANCOURT, Entorno organizacional análisis y diagnóstico, Año 2011. |
| ¿Se ha evaluado el ambiente competitivo? y si se ha hecho bajo que herramienta se evaluó. | Conocer si la empresa ha evaluado su competencia para así saber que herramienta aplicaron. | KAPLAN Y NORTON. Cuadro de mando integral, Año 2002.                          |

| Pregunta                                                                                                                 | Propósito                                                                                                                         | Referente/Teoría                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ¿La empresa conoce sus principales competidores en el mercado?                                                           | Conocer sus principales competidores, portafolios y el valor agregado que ofrecen al mercado.                                     | KAPLAN Y NORTON. Cuadro de mando integral, Año 2002.                          |
| ¿La empresa hace uso de indicadores que le permita medir y evaluar las operaciones de gestión?                           | Saber si la empresa emplea indicadores de gestión, y si no es así crear los indicadores adecuados de acuerdo con las necesidades. | KAPLAN Y NORTON. Cuadro de mando integral, Año 2002.                          |
| ¿Si la empresa maneja un mapa de indicadores, que metas tienen propuestas para cada una de ellas?                        | Conocer si la empresa está cumpliendo con los indicadores propuestos y sino realizar las acciones correctivas necesarias          | KAPLAN Y NORTON. Cuadro de mando integral, Año 2002.                          |
| ¿La empresa alguna vez ha manejado una herramienta que le permita evaluar los indicadores? Si es así, cuales son.        | Conocer si la empresa ha manejado algún tipo de herramienta que le permita evaluar los indicadores.                               | KAPLAN Y NORTON. Cuadro de mando integral, Año 2002.                          |
| ¿En qué área de la organización se presenta con mayor frecuencia inconsistencias que afectan la operación de la empresa? | Conocer que áreas de la organización presentan las mayores falencias para conocer cuáles son sus principales causas.              | BENJAMÍN BETANCOURT, Entorno organizacional análisis y diagnóstico, Año 2011. |

*Fuente.* Construcción propia del investigador (2022) con bases teóricas y normativas

En la tabla anterior, se puede identificar que la entrevista surgió a partir del desarrollo de la investigación, donde se evidencia que las preguntas fueron formuladas de acuerdo con teorías y normas, permitiendo obtener más información que facilitara para el plan estratégico.

### Hipótesis

En la tabla 7, se muestra la hipótesis, la cual va relacionada de la variable independiente y dependiente de la pregunta de investigación, donde esta busca apoyar a la construcción del marco teórico, mediante una definición conceptual y operacional.

**Tabla 7**  
*Matriz de hipótesis*

|                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipótesis:</b> Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el seguimiento estratégico de la empresa Surtizora S.A.S De Quibdó Chocó                                      |                                                                                                                                                   |
| <b>Hipótesis nula:</b> El uso de un balance scorecard no permitirá el control del área comercial de la empresa.                                                               |                                                                                                                                                   |
| <b>Variable independiente:</b> proponer un Balance Scorecard.                                                                                                                 | <b>Variable dependiente:</b> mejoramiento en las áreas y los procesos.                                                                            |
| <b>Definición Conceptual</b>                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                   |
| La organización lo que busca es la mejora de todos sus procesos mediante el uso de los indicadores del balance scorecard.                                                     | Se realiza un análisis que permita detectar las falencias que generan un gran impacto en el proceso comercial y de bodega.                        |
| <b>Definición Operacional</b>                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                   |
| Implementar un balance scorecard que permita a través de los indicadores diagnosticar y llevar a cabo planes de acción que vayan de acuerdo con los intereses de la compañía. | Identificación y socialización de las brechas que entorpecen el flujo de los procesos con la ayuda del personal, para lograr una mayor eficiencia |

*Fuente.* Construcción propia de los investigadores (2022) con bases teóricas y normativas

La matriz de hipótesis planteada ilustra brevemente el propósito del proyecto de investigación, exponiendo evidencias concretas de lo que se busca lograr, y es implementando el balance scorecard para monitorear la gestión del área comercial y así identificar por medio de los indicadores las principales falencias.

En la presente tabla 8, se plantea diferentes actividades para llevar a cabo cada uno de los objetivos específicos y planteando propuestas para el desarrollo de la investigación.

**Tabla 8**  
*Plan de realización de objetivos específicos*

| Objetivos Específicos                                                                     | Actividad                                                                                                                         | Producto             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Analizar la situación interna de la empresa para asegurar su supervivencia y crecimiento. | Realizar la matriz MEFI, teniendo en cuenta las variables internas que afectan de una u otra manera la organización.              | Matriz MEFI          |
| Analizar la situación externa de la empresa para asegurar su supervivencia y crecimiento. | Realizar la matriz MEFE, teniendo en cuenta las variables externas que generan un impacto negativo o positivo en la organización. | Matriz MEFE          |
| Analizar el sector para evaluar el ambiente competitivo de la empresa Surtizora.          | Realizar el diamante competitivo para evaluar el nivel de competitividad del sector en el que pertenece la empresa.               | Diamante Competitivo |

| Objetivos Específicos                                                                                                                                                                           | Actividad                                                                                                                                                                                                                | Producto                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diseñar el mapa estratégico para la empresa Surtizora de acuerdo con los resultados del análisis sectorial, interno y externo.                                                                  | Identificar los objetivos para cada una de las perspectivas para poder diseñar un plan estratégico (Balance Scorecard) de acuerdo con la misión y objetivos de la empresa.                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• perspectivas financieras</li> <li>• perspectiva del cliente</li> <li>• perspectiva del proceso interno</li> <li>• perspectiva de formación y crecimiento</li> </ul> |
| Identificar los indicadores para Surtizora que permitan medir y evaluar sus operaciones desde las cuatro perspectivas del CMI y plasmarlo en el cuadro de control para el alcance de las metas. | Se establece a partir del indicador la correspondiente meta, la cual sirve de referencia cuando se vaya a llevar a cabo la evaluación y seguimiento de los resultados y así poder comparar lo estimado con lo realizado. | Matriz de indicadores con sus respectivas metas.<br>Cuadro de control.                                                                                                                                       |

*Fuente.* Construcción propia del investigador (2022) con bases teóricas y normativas

## Interpretación

Como lo indica Sampieri en su libro metodología de la investigación:

Para la investigación los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación. (Sampieri, 2008)

Es por esto que la investigación planteada reúne todas las cualidades para ser catalogado como un método de investigación cualitativo debido a que se clasifica, se organiza y se formulan preguntas precisas que ayuden a conocer más de cerca la situación por la cual atraviesa la empresa y así poder realizar un diagnóstico adecuado que permita implementar estrategias compatibles para así cumplir los objetivos propuestos.

## Actividades en el Proyecto de Grado

En la siguiente tabla 9 se enseña el plan de trabajo por fases y cuáles fueron las actividades a realizar en cada una de ellas.

**Tabla 9***Actividades Proyecto de grado*

| Actividades proyecto de grado                                 | Objetivo                                                                                                           | Herramientas                                                                                     | Producto                                                  |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Fase Uno: Preliminares</b>                                 |                                                                                                                    |                                                                                                  |                                                           |
| Búsqueda de información                                       | Establecer el tema de estudio                                                                                      | Lectura, Consultas                                                                               | Tema de investigación                                     |
| Análisis de información                                       | Formalizar el tema a investigar                                                                                    | Documento escrito                                                                                | Documentos analizados                                     |
| Verificar fuentes de consulta                                 | Obtener información secundaria sobre el tema                                                                       | Textos, consulta en web, entrevistas                                                             | Información estructurada en un documento escrito.         |
| Asesoría metodológica                                         | Adquirir conocimiento sobre métodos de investigación                                                               | Entrevista                                                                                       | primer borrador de Planeación de trabajo de investigación |
| Definición de objetivos generales y específicos               | Identificación de posibles fallas                                                                                  | Redacción                                                                                        | Documento redactado                                       |
| Visitas y consultas                                           | Describir la situación actual de la empresa interna y externa.                                                     | Recopilación de datos                                                                            | Primer borrador                                           |
| <b>Fase Dos: Diagnostico y Exploración Investigativa</b>      |                                                                                                                    |                                                                                                  |                                                           |
| Planteamiento del problema                                    | Delimitar el tema de investigación y definir su meta                                                               | Redacción                                                                                        | Construcción del problema de investigación                |
| Formulación y sistematización del problema                    | Determinar la importancia del tema                                                                                 | Redacción                                                                                        | Definición de la pregunta de investigación                |
| Construcción de objetivos y justificación de la investigación | Alcance de la investigación al definir los objetivos.                                                              | Redacción                                                                                        | Objetivos definidos para la investigación                 |
| Asesoría metodológica                                         | Identificación de fuentes secundarias                                                                              | Textos, bibliografías, Consultas en la web, entrevistas                                          | Revisión temática y ajustes                               |
| <b>Fase Tres: Marco Referencial</b>                           |                                                                                                                    |                                                                                                  |                                                           |
| Marco teórico y contextual                                    | Ubicación de la empresa, objetivo del trabajo en el contexto local                                                 | Consulta de información, internet, líneas filosóficas y teóricas de sustento de la investigación | Documento redactado y revisado                            |
| Marco conceptual y legal                                      | Definir el significado del lenguaje técnico empleado con mayor frecuencia y estructurar el marco normativo y legal | Textos, bibliografías, Consultas en la web, entrevistas                                          | Redacción del marco ajustado a la línea de investigación. |

| Actividades proyecto de grado                                                                        | Objetivo                                                                                           | Herramientas                                                | Producto                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Asesoría metodológica                                                                                | Establecer el nivel del alcance de la investigación                                                | Textos, bibliografías, Consultas en la web, entrevistas     | Revisión y redacción del primer documento     |
| <b>Fase Cuatro: Marco Metodológico</b>                                                               |                                                                                                    |                                                             |                                               |
| Desarrollo del tipo de investigación, método, instrumentos, fuentes y muestras                       | Definir el tipo de investigación y el método más apropiado para el desarrollo de la investigación. | Textos, bibliografías, Consultas en la web, entrevistas     | Redacción Marco metodológico y sus elementos. |
| Revisión y ajustes                                                                                   | Ajustar en todas sus partes el documento                                                           | Computador y documentos preliminares por tema               | Redacción documento                           |
| Entrega del anteproyecto                                                                             | Obtener la aprobación del anteproyecto como camino del trabajo final                               | Archivo de documento                                        | Documento final                               |
| Revisión y ajustes del anteproyecto                                                                  | Aprobación y visto bueno al documento                                                              | Observaciones                                               | Documento revisado                            |
| <b>Fase Cinco: Trabajo de Campo</b>                                                                  |                                                                                                    |                                                             |                                               |
| Diagnóstico y estado actual de la empresa Surtizora                                                  | Identificar la problemática de la empresa                                                          | Recopilación de datos y levantamiento del flujo informativo | Flujo informativo                             |
| Levantamiento de la información obtenida y uso de herramientas para analizar el estado de la empresa | Identificar el entorno en el que interactúa la empresa y su sector                                 | Recopilación de datos y levantamiento del flujo proceso     | Flujo Informativo clasificado                 |
| Análisis de las encuestas e identificación de resultados                                             | Obtención de datos, sistematización de resultados e interpretación                                 | cuadros y gráficos                                          | Flujo informativo                             |
| <b>Fase Seis: Estructuración del Trabajo</b>                                                         |                                                                                                    |                                                             |                                               |
| Estructuras Temáticas                                                                                | Identificar el entorno de la organización                                                          | Toma de datos                                               | Componentes de la empresa                     |
| Componentes del trabajo temático                                                                     | Identificar la problemática para crear el cuadro de mando                                          | cuadro, computador                                          | resultados del cuadro de mando                |
| Redacción preliminar                                                                                 | Redactar el informe                                                                                | Computador, datos                                           | Documento escrito                             |
| Construcción y redacción del informe por temas                                                       | Estructurar cada objetivo para el trabajo final                                                    | Computador y documento inicial                              | Documento escrito                             |
| Estructuración del informe final y entrega al jurado                                                 | Documento para su revisión y evaluación de lo realizado                                            | Documento escrito                                           | Entrega del cd y pdf del proyecto             |

| Actividades proyecto de grado                              | Objetivo                                                                                                                                              | Herramientas                                                   | Producto                                   |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Ajustes y complementos del trabajo final                   | Ajustes al trabajo final                                                                                                                              | Documento ajustado                                             | escrito                                    |
| <b>Fase Siete: Sustentación y Socialización</b>            |                                                                                                                                                       |                                                                |                                            |
| Preparación de las diapositivas y esquema de socialización | Exponer todo el desarrollo del proyecto y tener el dominio adecuado de las bases teóricas, las cual permitirán probar todo el conocimiento adquirido. | Diapositivas, datos, análisis de los resultados y presentación | Sustentación y validación del conocimiento |

*Fuente.* Construcción propia del investigador (2022) con bases teóricas y normativa

## Hallazgos y Resultados

### **Desarrollo del Objetivo A: Análisis de la Situación Interna de la Empresa para Asegurar su Supervivencia y Crecimiento**

Para la ejecución y desarrollo del primer objetivo se usaron textos académicos como, Administración Contemporánea (2014) de los autores Jones y George y Administración Estratégica (2003) de Fred R. David; que sirve como base para el análisis del entorno específico, lo cual facilitó la realización de un diagnóstico más apropiado y detallado con la aplicación de la herramienta MEFI, en donde se identificaron distintas variables claves para el desarrollo y ejecución de un Balance Scorecard (BSC), en términos de su eficiencia y utilidad para el mejoramiento continuo de la empresa.

#### ***Diagnóstico del Entorno Específico***

Para el desarrollo del entorno específico se consideraron cuatro (4) factores determinantes, los cuales tienen un impacto importante en la organización y obligan a sus dirigentes a actuar de manera oportuna y tomar decisiones acertadas que disminuyan o eviten resultados negativos en la organización.

Los autores Gareth R. y Jennifer M. mencionan en el libro Administración Contemporánea (2014) en cuanto al entorno específico como:

El conjunto de fuerzas y condiciones que proceden de proveedores, distribuidores, clientes y competidores; esas fuerzas y condiciones afectan la capacidad de una organización para obtener insumos y disponer de sus productos. El entorno específico contiene las fuerzas que ejercen el efecto más inmediato y directo sobre los gerentes porque los presionan e influyen a diario en ellos. (George, p. 183)

De acuerdo con el planteamiento de los autores se procedió a plantear mediante un instrumento tipo encuesta una serie de factores valorativos y una vez respondidos por el personal directivo de la empresa, se procedió a realizar un análisis de cada uno de los factores que comprenden el entorno específico, identificando las fortalezas y debilidades de la empresa. En la siguiente Ilustración 6 se enseña las fuerzas y condiciones que hacen parte de cada uno de los entornos que rodea la organización:

**Ilustración 6***Factores del Diagnóstico entorno específico en Surtizora S.A.S**Fuente.* Construcción propia del investigador (2022) con bases teóricas y normativas***Proveedores***

Los proveedores son los individuos o compañías que se encargan de abastecer a una organización de los recursos necesarios para su operación. Según Jones y George (2014) estos recursos pueden ser: materia prima, componentes o empleados. El papel que juega el gerente es de vital importancia ya que debe garantizar el continuo aprovisionamiento y suministro de recursos confiables que permitan llevar a cabo todas las actividades.

Los cambios o variaciones que pueden tener los proveedores ya sea por la cantidad y tipo de proveedores que haya en el mercado. Pueden representar para la organización en algunas ocasiones, amenazas debido a que en un momento dado solo hay un proveedor en el mercado en que abastece a la organización, donde este puede aumentar el precio de la materia prima y sacar beneficio de la situación; pero por el contrario, cuando en el mercado hay gran variedad de proveedores, estos se ven obligados a ofrecer productos de calidad y a precios competitivos lo cual se convierte en una gran oportunidad para la organización para establecer negociaciones de beneficio y así, mejorar su rentabilidad.

La empresa Surtizora S.A.S, a lo largo de su trayectoria comercial, en el territorio en el cual hoy opera, ha conseguido rodearse y afianzar su operación con proveedores de bienes y mercaderías soportados en una serie de relaciones comerciales confiables, seguras y estables; traducido lo anterior, en el mantenimiento de acuerdos comerciales y de negocios por espacio de 20 años, los cuales aún se encuentran vigentes; estos le suministran productos soportados en un valor propio de las mercaderías que descansan en una buena imagen y sobre todo, garantiza una buena calidad al mejor precio posible para atender un mercado competido, exigente en su entorno.

La evaluación del factor proveedores consistió en la identificación de once (11) ítems los cuales son valorados por los investigadores y posteriormente clasificados en fortalezas y debilidades, acompañándose con la evaluación de impacto de estos sobre la empresa. A continuación, en la tabla 10 se resumen los principales resultados de dicha valoración:

**Tabla 10**  
*Fortalezas y Debilidades en el factor de Proveedores*

| Variable                                                                                           | Fortaleza | Debilidad | Impacto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-Se establecen términos restrictivos para negociar con los proveedores                            | X         |           | Al contar con una mayor libertad en las negociaciones, la empresa puede ser aún más competitiva y con mayor participación en el mercado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2-Los proveedores son los directos fabricantes de los productos                                    | X         |           | Al ser los directos fabricantes de los productos, no hay canales de distribución que eleven el costo de los productos. La fuente de suministro es directa y responde a unas políticas claras de los proveedores de no alargar su canal de distribución.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3-Compras a proveedores menores                                                                    |           | X         | En los dos últimos años la empresa a acudido en tres ocasiones a compras a proveedores menores ya que por la pandemia sus proveedores-fabricantes se vieron afectados en la cadena primaria de suministro de la materia prima para su procesamiento; esto generó que la empresa Surtizora tuvieron que castigar su margen de rentabilidad.                                                                                                                                                                                                                               |
| 4-Apoyo directo en la labor comercial por parte de los proveedores                                 | X         |           | Los proveedores están capacitando continuamente al personal y fuerza de ventas de la empresa, dándole, las herramientas y el conocimiento necesario, fortaleciéndolos en las estrategias, conocimiento del producto, para que esto se traduzca en un buen asesoramiento a los clientes y elijan comprar el producto con certeza, seguridad y confiablemente.                                                                                                                                                                                                             |
| 5-Acuerdos establecidos con los proveedores para que otorgue descuentos en los eventos comerciales | X         |           | En las temporadas de aniversario de la empresa, los proveedores otorgan descuentos especiales y premios para que se extiendan éstos a los clientes directamente, como impulso de venta y, por ende, generar una mayor facturación y que en un solo sitio puedan hallar los productos requeridos.<br><br>Los eventos especiales de venta son estrategias válidas y que involucran tanto a los proveedores como a la casa comercial distribuidora, para afianzar lazos comerciales con los clientes antiguos y los potenciales que puedan ser atraídos por dichas ofertas. |
| 6-Los precios de los productos son                                                                 |           | X         | Los proveedores como corona, Still, Yamaha, Pavco, Aceso, etc. Por medio de acuerdos exige a la empresa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| Variable                                                                                 | Fortaleza | Debilidad | Impacto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| influenciados por los acuerdos comerciales con los proveedores.                          |           |           | manejar los mismos precios que estos manejan a nivel nacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 7-Se impone un presupuesto de compras por periodo                                        |           | X         | La empresa en caso tal de que desee realizar un descuento a sus clientes debe asumir el costo.<br><br>Algunos proveedores como corona, le exige a la empresa presupuesto y unas metas en la zona ya que estos son los distribuidores locales de la ciudad de Quibdó; es un impacto negativo porque la empresa debe cumplir con sus metas e incluyendo la de sus proveedores. |
| 8-Medición del tiempo promedio de entrega de los productos                               | X         |           | Surtizora al tener presente cuanto es el tiempo promedio de entrega de mercancía, está generando una oportunidad ya que puede calcular cada cuanto debe hacer sus pedidos y así poder abastecer la bodega y que sus ventas no se vean algo afectadas por falta de producto.                                                                                                  |
| 9-Ingreso de nuevos proveedores a la empresa                                             |           | X         | La empresa al no implementar nuevas estrategias como el ingreso de nuevos proveedores, esto está generando una amenaza ya que su portafolio no está incorporando nuevos productos y le está dando una ventaja a su competencia de que tenga acceso a esos proveedores.                                                                                                       |
| 10-Los precios de las mercancías por los proveedores le dan una ventaja en el mercado    | X         |           | La empresa debe manejar los mismos precios que otorga los proveedores en el mercado, esto quiere decir que, los mismos que maneja su competencia; pero al tener mejores precios a la hora de comprar mercancía, Surtizora puede implementar descuentos a sus clientes y así generar una ventaja competitiva en su mercado.                                                   |
| 11-Política establecida con los proveedores para las devoluciones y cambios de mercancía | X         |           | Políticas que le permite a los clientes tener la certeza y seguridad de que su dinero no se va a invertir mal, sino que siempre va a estar respaldado por si hay alguna falla de fábrica en los productos                                                                                                                                                                    |

*Fuente.* Tabulado propio de los investigadores (2022) con bases teóricas y normativas a partir de la evaluación de los elementos del factor proveedores.

### ***Distribuidores***

Para algunas organizaciones los distribuidores son actores fundamentales para que los productos o servicios lleguen al cliente final, ya que aseguran la venta del producto y brindan la logística necesaria para que el producto sea recibido en las mejores condiciones y en los tiempos establecidos.

Como lo menciona Jones y George (2014) en su libro *Administración Contemporánea*, interpreta los distribuidores como:

Los distribuidores son entidades que ayudan a otras organizaciones a vender sus bienes y servicios a los clientes. Las decisiones que toman los gerentes acerca de cómo distribuir sus productos a los clientes pueden tener efectos importantes sobre el desempeño organizacional.

La naturaleza cambiante de los distribuidores y de los métodos de distribución puede crear oportunidades y amenazas para los gerentes. Si los distribuidores crecen demasiado y adquieren tanto poder que pueden controlar el acceso de los clientes a los bienes y servicios de una organización, pueden poner en riesgo a la compañía exigiéndole que reduzca los precios de sus bienes y servicios. (George, pág. 188)

La empresa Surtizora S.A.S aparte de vender sus productos al cliente final, también se encarga de vender a pequeños distribuidores y ferreterías de la región, brindando un mayor alcance del producto en lugares donde no hay mucha participación de la organización, logrando realizar alianzas que benefician los pequeños distribuidores y en especial las utilidades de la empresa.

La evaluación del factor distribuidor consistió en la identificación de cuatro (4) ítems los cuales son valorados por los investigadores y posteriormente clasificados en fortalezas y debilidades, acompañándose con la evaluación de impacto de estos sobre la empresa. A continuación, en la tabla 11 se resumen los principales resultados de dicha valoración:

**Tabla 11**  
*Fortalezas y Debilidades en el factor de Distribuidores*

| Variable                                                                                              | Fortaleza | Debilidad | Impacto                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-Los subdistribuidores tienen autonomía para realizar compras directas a los proveedores principales | X         |           | Uno de los principales objetivos de los proveedores es mantener los precios estándar a nivel nacional, es por esto por lo que en la zona el distribuidor autorizado es la empresa Surtizora S.A.S, por ende, todo pequeño distribuidor debe acercarse a ellos para adquirir los productos. |
| 2-Los subdistribuidores son independientes y no tienen relación con la casa matriz                    |           | X         | Al no haber una relación directa con la casa matriz, puede que estos pequeños distribuidores, realicen malas prácticas o manejen precios por encima de la media, originando que la marca tenga una mala reputación                                                                         |
| 3-Se tiene previsto en el corto plazo ampliar la red de subdistribuidores en la región                | X         |           | la red de distribución de la empresa Surtizora maneja toda la zona de san juan y la ciudad de Quibdó-Chocó. Zonas en donde se han intensificado estrategias para lograr mayor                                                                                                              |

| Variable                                                       | Fortaleza | Debilidad | Impacto                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                |           |           | fidelización por parte de los subdistribuidores antes de ampliar su red de mercado.                                                                                                                                                         |
| 4-La empresa maneja su propia red de distribución en la región | X         |           | La empresa al manejar una red de distribución está logrando mayor fidelización de los clientes, generando un impacto positivo a los subdistribuidores, permitiéndoles tener un mayor crecimiento en las ventas y mayor generación de empleo |

*Fuente.* Tabulado propio de los investigadores (2022) con bases teóricas y normativas a partir de la evaluación de los elementos del factor distribuidores.

### ***Clientes***

Los clientes son los principales actores y razón de ser de las empresas, ya que son los grupos que compran los bienes o servicios que producen las organizaciones, es de vital importancia que las organizaciones estén en la capacidad de satisfacer y atender las necesidades de los clientes a pesar de que el mercado se encuentre muy segmentado; por eso, para Jones y George (2014) el éxito de una organización depende de su capacidad de brindar respuesta a los clientes. Es por esto que debe estar en la capacidad de identificar y responder de manera adecuada a las amenazas que a través de distintas estrategias se pueden convertir en oportunidades que se verán representadas, elevando el nivel de desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes.

Por lo dicho anteriormente la empresa Surtizora S.A.S está implementando continuamente estrategias y métodos que mejoren el servicio y la experiencia a sus clientes con el fin de fidelizarlos y mejorar aún más la reputación en el mercado que permite atraer mayor cantidad de clientes.

La evaluación del factor clientes consistió en la identificación de once (11) ítems lo cuales son valorados por los investigadores y posteriormente clasificados en fortalezas y debilidades, acompañándose con la evaluación de impacto de estos sobre la empresa. A continuación, en la tabla 12 se resumen los principales resultados de dicha valoración:

**Tabla 12**  
*Fortalezas y Debilidades en el factor de Clientes*

| Variable                                       | Fortaleza | Debilidad | Impacto                                                                                                |
|------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-La empresa maneja un software para el manejo | X         |           | Al contar con el software Advanced, el cual es un programa de información robusto en el cual se tienen |

| Variable                                                                                                 | Fortaleza | Debilidad | Impacto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| de información de los clientes.                                                                          |           |           | más de 15.000 clientes registrados, la empresa Surtizora puede administrar de manera adecuada la información permitiendo realizar diferentes estrategias que se logran gracias a los datos que se recopilan de cada cliente                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2- La base de datos de los clientes está debidamente depurada a la fecha.                                | X         |           | La base de datos que maneja Surtizora esta depurada en un 95% aproximadamente, ya que los clientes cambian constantemente sus datos personales. Es por esto por lo que los asesores constantemente actualizan los datos de los clientes cada vez que son atendidos.                                                                                                                                                                                          |
| 3-Herramienta de medición del nivel de satisfacción de los clientes.                                     |           | X         | Al no contar con una herramienta que mida la satisfacción del cliente, la empresa no cuenta con los medios necesarios para determinar qué tan satisfecho quedo el cliente y si verdaderamente se está ofreciendo un servicio de calidad que garantice la permanencia de los clientes                                                                                                                                                                         |
| 4- El servicio de entrega a clientes se puede calificar de oportuna y eficiente.                         |           | X         | La entrega se califica como oportuna, pero en algunas ocasiones se presentan situaciones que generan malestar en los clientes debido a la demora en la entrega de mercancía, ya que esta se despacha de acuerdo con el orden de pedido, es por esto por lo que los asesores hacen conciliaciones con los clientes cada vez que se presenta este tipo de problema                                                                                             |
| 5-La empresa tiene establecido formalmente un espacio de comunicación con los clientes.                  | X         |           | Los asesores continuamente deben llamar a los clientes que no han acudido a la empresa para validar si necesitan algo y también deben visitar obras en donde se debe tener una constante comunicación con los ingenieros encargados, es de aclarar que la empresa también cuenta con canales de comunicación formal como lo es su página web, WhatsApp business, Facebook e Instagram                                                                        |
| 6-La empresa no cuenta con un sistema de medición de diversos factores con respecto a los clientes.      |           | X         | Al no contar con un sistema de medición, se pueden originar problemas al momento de evaluar la gestión del personal nuevo, con respecto al cumplimiento de indicadores de cumplimiento de las metas trazadas<br><br>Por lo tanto, es de vital importancia una herramienta de medición que permita sistematizar información valiosa en la relación empleado-cliente y así lograr evaluar los comportamientos de la gestión del personal en el área comercial. |
| 7-se tiene establecido un plan de beneficios en caso de reclamaciones de los clientes por los productos. | X         |           | La empresa actúa de manera oportuna al presentarse alguna inconformidad o reclamo por algún producto defectuoso vendido a un cliente.<br><br>Lo primero que realiza la organización es un diagnóstico que permite establecer si el producto tiene un defecto de fábrica o si por el contrario se le dio un                                                                                                                                                   |

| Variable                                                                                          | Fortaleza | Debilidad | Impacto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                   |           |           | uso inadecuado al producto, que provoco inconsistencias en su funcionamiento. para cada reclamo se tiene establecido que se le cambiara el producto al cliente o se le otorgara un descuento en su próxima compra con el fin de que el cliente quede a satisfecho, siempre y cuando todo esté debidamente supervisado y aprobado por el director comercial de la empresa. |
| 8-La empresa realiza retroalimentación con los clientes respecto a los productos y servicio.      | X         |           | Surtizora constantemente está informando a sus clientes si hay alguna variación en los precios y también si hay algún tipo de oferta en los productos, con el fin de generar más compras por parte de los clientes.                                                                                                                                                       |
| 9-Personal capacitado en el área comercial                                                        | X         |           | El área comercial de Surtizora está debidamente capacitado y brinda la mejor asesoría a sus clientes; esto se debe a que los asesores comerciales reciben capacitaciones donde se les describe detalladamente el producto. Lo cual permite brindar una mejor asesoría y recomendar el producto que vaya acorde a las necesidades del cliente.                             |
| 10-No mide la empresa la efectividad del servicio que brinda a los clientes.                      |           | X         | Mediciones formales y definidas efectivamente no existen en la empresa, este punto debe ser considerado dentro de la mejora en el plan estratégico y la definición de los indicadores para su medición y evaluación posterior. Debido a que solo se hace uno de las PQRS, para evaluar la calidad del servicio y asesoría brindados al cliente                            |
| 11-No se tiene establecido indicadores para conocer las características de compra de los clientes |           | X         | Hasta el momento no se tienen implementados indicadores que permitan identificar patrones y frecuencia de compras de los clientes,                                                                                                                                                                                                                                        |

*Fuente.* Tabulado propio de los investigadores (2022) con bases teóricas y normativas a partir de la evaluación de los elementos del factor clientes.

### ***Competidores***

De los factores más importantes en el entorno específico son los competidores ya que estos brindan a el mercado productos y servicios similares a los que ofrece una organización en específico. En muchas ocasiones los competidores representan una amenaza importante puesto que en el afán de atraer nuevos clientes y aumentar su participación en el mercado reducen sus precios por debajo de la media del mercado, lo que afecta de manera importante los ingresos y utilidades de las organizaciones, en especial las empresas que no cuentan con un musculo financiero sólido. Sin embargo, también se deben de tener en cuenta los

competidores potenciales que tienen toda la capacidad y el poder económico para entrar a participar en el mercado cuando lo deseen y ofrecer precios competitivos y afectar de manera importante las organizaciones del entorno específico sino se encuentran preparadas.

En el mercado siempre van a estar presentes distintas empresas que representan competencia para Surtizora, lo cual obliga que este en constante evolución y mejoramiento, tanto en los productos como en los servicios que ofrece, y así brindarle una mejor experiencia al cliente con el propósito de mantener y atraer más clientes que aumenten las ventas.

La evaluación del factor competidores consistió en la identificación de diez (10) ítems, los cuales son valorados por los investigadores y posteriormente clasificados en fortalezas y debilidades, acompañándose con la evaluación de impacto de estos sobre la empresa. A continuación, en la tabla 13 se resumen los principales resultados de dicha valoración:

**Tabla 13**

*Fortalezas y Debilidades en el factor de Competidores*

| Variable                                                                                          | Fortaleza | Debilidad | Impacto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-Surtizora considera que los competidores actuales son más del orden local.                      |           | X         | Actualmente los competidores locales de Surtizora, ofrecen productos de distintas marcas a precios más bajos, lo cual puede afectar de manera significativa las ventas de la empresa.<br>La competencia se evidencia más por el ingreso al mercado de productos que ingresan de Brasil, Ecuador y China, los cuales hacen un contra peso muy importante a los productos de la línea que maneja la empresa, en parte por ser relativamente más económicos y aparentemente más estéticos, lo cual llama la atención de las clientes, pero no garantiza que sean productos de calidad.<br>Sin embargo, también se debe tener en cuenta empresas del departamento de Risaralda las cuales están empezando a tener mayor participación en el mercado de la zona lo cual representa un alto riesgo sino se tienen las estrategias adecuadas. |
| 2-Los competidores que están ingresando en el mercado lo hacen con mejores estrategias de precio. |           | X         | Los competidores actuales de la empresa ofrecen mejores precios al público, pero esto es debido a la crisis que ha ocasionado la pandemia, lo cual provoco que la competencia ofreciera precios más competitivos y diversificara el portafolio con productos importados de Brasil, Ecuador y China, haciendo competencia a las tres marcas claves del orden nacional, en la línea de pisos, enchapes y complementarios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3-Los proveedores-fabricantes consideran a la empresa como competencia                            | X         |           | Los proveedores consideran a la empresa Surtizora como un aliado competente en la región del Chocó, ya que su participación en el mercado es mayor a diferencia de la competencia, y se ha catalogado como líder en la región.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| Variable                                                                                         | Fortaleza | Debilidad | Impacto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| directa en el mercado regional.                                                                  |           |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4-La empresa conoce los precios de los competidores.                                             | X         |           | La empresa está constantemente estudiando los precios del mercado ya que, si se presenta una guerra de precios, la empresa va a tener las estrategias adecuadas para responderle a la competencia y continuar con una participación importante en el mercado                                                                                                                                                                                           |
| 5-La empresa conoce las estrategias que implementan los competidores.                            | X         |           | Surtizora al tener tanta trayectoria en el mercado, reconoce algunas estrategias que implementan sus competidores, lo cual le da la capacidad de analizar y formular mejores estrategias que la competencia                                                                                                                                                                                                                                            |
| 6-No se ha realizado estudios para establecer el impacto que le puede ocasionar la competencia.  |           | X         | Hasta el momento no se han realizado estudios detallados que permitan establecer que impacto puede ocasionar la competencia a la empresa, por lo que se tiene un nivel de incertidumbre elevado                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 7-Surtizora se considera fuerte en caso de una guerra frontal con otros competidores.            | X         |           | Al ser una empresa con tanta trayectoria y liderazgo en el mercado cuenta con la experiencia, personal comprometido, productos de alta calidad y sobre todo con un músculo financiero con la capacidad necesaria para contrarrestar los ataques de la competencia.<br><br>La competencia se ha quedado con algunos clientes de Surtizora los últimos tres años, por la diferencia de precios que hay, ya que ofrecen precios más bajos que la empresa. |
| 8-La competencia le ha sustraído clientes en los últimos 3 años.                                 |           | X         | En todo mercado siempre va a haber segmentación en donde muchos clientes busquen los precios más bajos posibles, por lo tanto, la empresa en el mediano plazo puede optar por incorporar a su portafolio una línea de productos más económicos y estético con el fin de entrar a competir en estos segmentos                                                                                                                                           |
| 9-La empresa tiene identificado los competidores más cercanos.                                   | X         |           | Las empresas que son considerados competidores importantes son Ferreteria Mazo y la Mina                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 10-Los proveedores actuales dan mejores condiciones y precios a la empresa que a la competencia. | X         |           | Los proveedores actuales que maneja la empresa le dan mejores precios a Surtizora que a su competencia.<br>Es una posición de privilegio que se ha ganado la empresa a lo largo de sus años de operación, seriedad comercial y construcción de un mercado para los productos de los proveedores.                                                                                                                                                       |

*Fuente.* Tabulado propio de los investigadores (2022) con bases teóricas y normativas a partir de la evaluación de los elementos del factor competidores.

***Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)***

Este análisis parte de los datos recopilados en el proceso de auditoría interna; la matriz de evaluación es una herramienta de mucha utilidad ya que busca formular estrategias a partir de la evaluación de fortalezas y debilidades más importantes, detectadas en las distintas áreas de la empresa y sobre todo también permite conocer cómo se comportan entre ellas. En la siguiente tabla 14 se muestra la matriz de evolución de factores internos con su respectiva puntuación.

**Tabla 14**  
*Matriz de evolución de factores internos para la empresa Surtizora*

| Factores internos claves                                                                        | Ponderación | Calificación | Puntuación Ponderada |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|----------------------|
| <b>Fortalezas</b>                                                                               |             |              |                      |
| 1. Los proveedores son los directos fabricantes de los productos                                | 0,03        | 3            | 0,09                 |
| 2. Los precios de los productos por los proveedores le dan una ventaja en el mercado            | 0,06        | 4            | 0,24                 |
| 3. Se tiene previsto en el corto plazo ampliar la red de subdistribución                        | 0,06        | 4            | 0,24                 |
| 4. Los proveedores actuales dan mejores condiciones y precios a la empresa que a la competencia | 0,09        | 4            | 0,36                 |
| 5. Espacio de comunicación con los clientes                                                     | 0,03        | 3            | 0,09                 |
| 6. Plan de beneficios para reclamos de los clientes                                             | 0,03        | 3            | 0,09                 |
| 7. Personal capacitado en el área comercial                                                     | 0,04        | 3            | 0,12                 |
| 8. Los proveedores fabricantes considera la empresa competente en el mercado regional           | 0,06        | 4            | 0,24                 |
| 9. La empresa estudia los precios del mercado.                                                  | 0,07        | 4            | 0,28                 |
| 10. La empresa conoce algunas estrategias que implementa sus competidores.                      | 0,07        | 4            | 0,28                 |
| <b>Debilidades</b>                                                                              |             |              |                      |
| 11. Compras a proveedores menores                                                               | 0,02        | 1            | 0,02                 |
| 12. La empresa no tiene como prioridad el ingreso de nuevos proveedores                         | 0,07        | 2            | 0,14                 |
| 13. La competencia le ha sustraído clientes en los últimos 3 años                               | 0,05        | 2            | 0,1                  |
| 14. No se maneja herramientas de medición de satisfacción del cliente                           | 0,03        | 1            | 0,03                 |
| 15. el servicio de entrega de mercancía es oportuna, pero se presentan molestias                | 0,05        | 1            | 0,05                 |

|                                                                                                    |             |   |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|-------------|
| 16. La empresa no cuenta con un sistema de medición de diversos factores de los clientes           | 0,04        | 2 | 0,08        |
| 17. No mide la empresa la efectividad del servicio que brinda                                      | 0,02        | 2 | 0,04        |
| 18. Los competidores actuales son del orden local y departamental                                  | 0,06        | 1 | 0,06        |
| 19. Los competidores que están ingresando en el mercado lo hacen con mejores estrategias de precio | 0,08        | 2 | 0,16        |
| 20. No se ha realizado estudios para establecer el impacto que genera la competencia               | 0,04        | 2 | 0,08        |
| <b>Total</b>                                                                                       | <b>1,00</b> |   | <b>2,79</b> |

*Fuente.* Tabulado propio de los investigadores (2022) a partir de la evaluación de los elementos analizados con bases teóricas y normativas

Según el autor (David, 2013) las puntuaciones ponderadas por debajo de 2.5 son resultados que reflejan en las organizaciones grandes debilidades internas. Lo cual no es el caso de la empresa Surtizora S.A.S, ya que al realizar las respectivas ponderaciones de los 20 factores claves arroja un puntaje de 2.79, la cual indica que es una empresa fuerte internamente.

Como complemento, se debe realizar un análisis en donde se observe de manera más detallada si tiene mayor participación en la calificación ponderada respecto a las debilidades o las fortalezas. En el análisis MEFI realizado en la empresa Surtizora, se evidencia que las fortalezas tienen mayor participación en la calificación ponderada, con un subtotal de 2.03 y un peso en la calificación total del 72.5%, por lo contrario, las debilidades tienen un puntaje de 0.76 puntos y una participación de 27.24% en la calificación final.

Esta herramienta es muy útil para la identificación de las falencias de la empresa y sirvió de base para posteriormente establecer las estrategias que permitan tener un mejor indicador y ser más fuertes en la parte interna. Como, por ejemplo, identificar la estrategia que permita contrarrestar la importancia a las debilidades como se evidencia en la tabla 14, ítem 19 “donde los competidores que están ingresando en el mercado lo hacen con mejores estrategias de precio” el cual tiene mucho peso en la calificación realizada en la ponderación y puede mejorar notablemente la gestión de la empresa.

### **Desarrollo del Objetivo B: Análisis de la Situación Externa de la Empresa para Asegurar su Supervivencia y Crecimiento**

Para la ejecución y desarrollo del segundo objetivo se usaron textos académicos como, Administración Contemporánea (2014) de los autores Jones y George y Administración Estratégica (2003) de Fred R. David; que servirá como base para el análisis del entorno general, lo cual facilitó que se realizara un diagnóstico más apropiado y detallado con la aplicación de la herramienta MEFE, en donde se identificaron distintas variables claves para el desarrollo y ejecución de un balance scorecard.

#### ***Diagnóstico del Entorno General***

Para realizar un diagnóstico del entorno general de la organización se debe tener en cuenta las extensas fuerzas globales que le rodea, como son: tecnológicas, socioculturales, demográficas, económicas, políticas y legales; estas fuerzas se identifican con la relación y el impacto que afecta la organización y su entorno específico; así como lo menciona Jones y George (2014) para cada gerente, las oportunidades y amenazas resultantes de los cambios en el entorno general a menudo son más difíciles de identificar y de atender. Es así como la organización debe evaluar y analizar constantemente las fuerzas de su entorno para cuando se presenten cambios tomar rápidamente decisiones y planificarlas.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente se realiza un análisis del entorno general de la empresa Surtizora.

#### ***Fuerzas Económicas***

Las fuerzas económicas pueden afectar a un país, donde se integran varios factores que generan cambios positivos o negativos en una organización; algunos factores determinantes pueden ser: la tasa de interés, el desempleo, la inflación y el crecimiento económico. Según (George, 2014) las condiciones económicas desfavorables complican el entorno y hacen más difícil y exigente el trabajo de los gerentes; es así como una organización debe estar informada y atenta de lo que está ocurriendo en la economía del país o en la región en la que se encuentra localizada para responder de una forma apropiada y generar oportunidades.

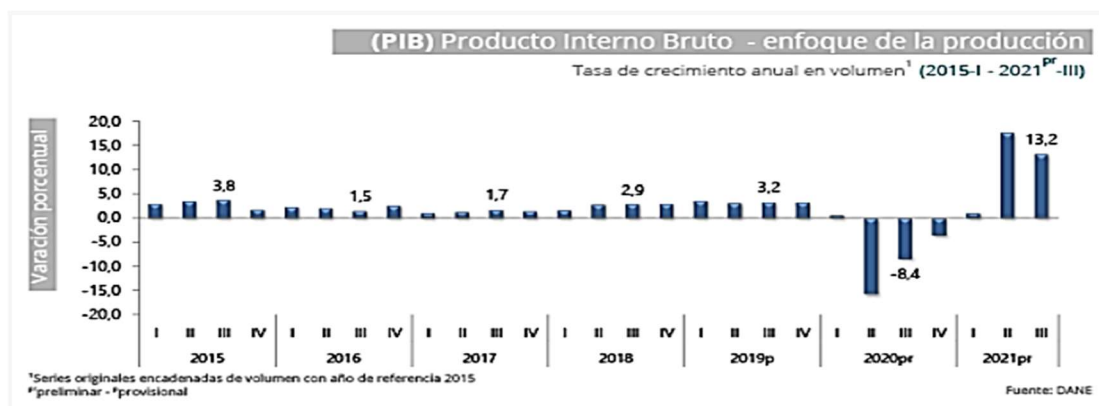
El análisis de la fuerza económica tiene como propósito analizar las variables económicas que pueden afectar de manera considerable la operación de la organización con el fin de formular estrategias compatibles que contrarresten estas posibles amenazas, que, en el mejor

de los casos, terminen generando oportunidades que beneficie a la organización, siempre y cuando éstas sean intervenidas a tiempo.

A continuación, se presentan algunas de las fuerzas económicas externas a saber:

### Ilustración 7

*Producto interno bruto (PIB)*



*Fuente. (DANE, Producto Interno Bruto, 2022)*

Tal como lo enseña la gráfica anterior, en el tercer trimestre de 2021pr, muestra que el Producto Interno Bruto, crece 13,2% respecto al mismo periodo del 2020pr. Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado son:

- Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida, los cuales crece 33,8% (contribuye 5,7 puntos porcentuales a la variación anual).
- Industrias manufactureras crece 18,8% (contribuye 2,4 puntos porcentuales a la variación anual).
- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales crece 8,0% (contribuye 1,4 puntos porcentuales a la variación anual).

(DANE)

Por consiguiente, con el informe del DANE, se observa que las tasas por cada trimestre del año 2020 fueron muy bajas debido a las repercusiones de la pandemia, donde todos los sectores económicos se vieron afectados notoriamente, lo cual origina una disminución considerable del PIB con respecto a los trimestres del año 2019. Sin embargo, gracias al plan de vacunación que ha dirigido el gobierno nacional durante el año 2021 y lo que va del año 2022 con la aplicación de más de 70 millones de vacunas según la página del ministerio de

salud, ha permitido que haya una reactivación importante de la economía lo cual se ve reflejado en el III trimestre del año 2021 con un incremento del 13,2%.

Según lo dicho anteriormente, la empresa Surtizora como gran parte de empresas colombianas, han atravesado una situación muy compleja en especial en el año 2020 y 2021, donde toda la operación comercial se reduce, debido al aislamiento obligatorio decretado tanto del gobierno nacional como la adopción de medidas del orden local. El avance del programa de vacunación para buscar la inmunidad de rebaño optado por el gobierno nacional más la intensificación de las campañas del autocuidado establecidas desde el ministerio de salud, se ha logrado atenuar el receso económico y pese a esta situación, lentamente se viene observando signos de reactivación económica, lo cual representa una oportunidad muy importante para la empresa Surtizora.

En la ilustración 8, se evidencia que el PIB total de Colombia fue tasado en \$1,002,292 miles de millones de pesos, en donde el departamento del Chocó aporta en valor monetario la suma de \$4,526 miles de millones de pesos, lo cual lo ubica, en el puesto 25 a nivel departamental.

#### Ilustración 8

*Producto Interno Bruto por departamento 2020*

| Departamentos   | 2020pr   |                            | Departamentos            | 2020pr   |                            |
|-----------------|----------|----------------------------|--------------------------|----------|----------------------------|
|                 | Posición | Miles de millones de pesos |                          | Posición | Miles de millones de pesos |
| Bogotá D.C.     | 1        | 260.775                    | Norte de Santander       | 18       | 15.798                     |
| Antioquia       | 2        | 149.666                    | Magdalena                | 19       | 13.760                     |
| Valle del Cauca | 3        | 100.169                    | Casanare                 | 20       | 13.121                     |
| Santander       | 4        | 62.570                     | Sucre                    | 21       | 8.444                      |
| Cundinamarca    | 5        | 61.644                     | Quindío                  | 22       | 8.303                      |
| Atlántico       | 6        | 44.923                     | La Guajira               | 23       | 8.093                      |
| Bolívar         | 7        | 34.501                     | Arauca                   | 24       | 5.148                      |
| Meta            | 8        | 31.363                     | Chocó                    | 25       | 4.526                      |
| Boyacá          | 9        | 27.214                     | Caquetá                  | 26       | 4.181                      |
| Tolima          | 10       | 21.621                     | Putumayo                 | 27       | 3.331                      |
| Cauca           | 11       | 18.245                     | San Andrés y Providencia | 28       | 1.312                      |
| Córdoba         | 12       | 18.167                     | Guaviare                 | 29       | 817                        |
| Caldas          | 13       | 17.034                     | Amazonas                 | 30       | 763                        |
| Cesar           | 14       | 16.812                     | Vichada                  | 31       | 686                        |
| Huila           | 15       | 16.810                     | Guainía                  | 32       | 395                        |
| Risaralda       | 16       | 16.605                     | Vaupés                   | 33       | 288                        |
| Nariño          | 17       | 15.838                     | <b>COLOMBIA</b>          |          | <b>1.002.922</b>           |

*Fuente.* (DANE, Cuentas Departamentales, 2022)

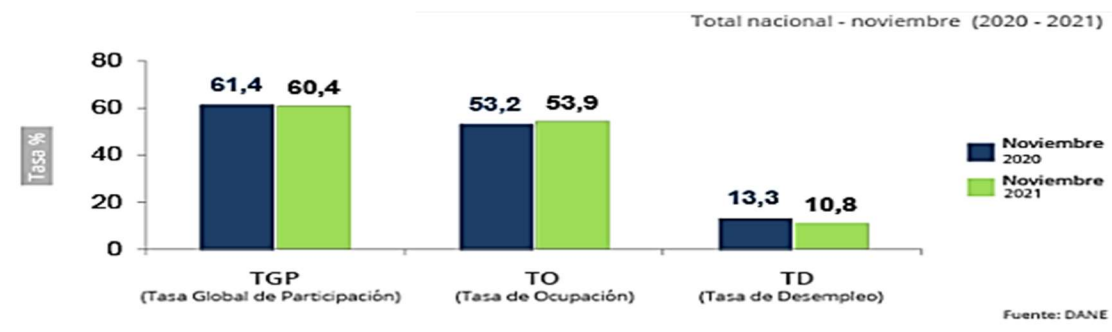
Así mismo, en la ilustración 9 refleja que la actividad económica, comercio al por mayor y al por menor, en donde se encuentra la empresa Surtizora SAS, ocupa el cuarto puesto con una participación en el PIB del departamento del Chocó del 10,6%.

**Ilustración 9***Producto Interno Bruto por departamento base 2015*

| Chocó: valor agregado según actividad económica<br>Serie 2005 - 2020**<br>Participación (%) |                                                        |                                                       |       |       |       |       |       |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Clasificación<br>Cuentas<br>nacionales                                                      | Secciones CIIU<br>Rev. 4<br>A.C.<br>12<br>agrupaciones | ACTIVIDADES ECONÓMICAS                                | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019* | 2020** |
|                                                                                             | A                                                      | Agricultura, ganadería, caza,                         | 16,3  | 16,5  | 17,9  | 19,1  | 18,6  | 19,5   |
|                                                                                             | B                                                      | Explotación de minas y canteras                       | 25,6  | 28,2  | 19,2  | 10,5  | 13,2  | 20,5   |
|                                                                                             | C                                                      | Industrias manufactureras                             | 0,9   | 0,8   | 0,8   | 0,9   | 0,8   | 0,7    |
|                                                                                             | D + E                                                  | Suministro de electricidad, gas y agua                | 0,9   | 0,9   | 0,9   | 1,1   | 1,0   | 1,0    |
|                                                                                             | F                                                      | Construcción                                          | 5,0   | 5,4   | 5,4   | 5,8   | 5,2   | 3,8    |
|                                                                                             | G + H + I                                              | Comercio al por mayor y al por menor                  | 12,7  | 12,4  | 14,2  | 15,6  | 15,0  | 10,6   |
|                                                                                             | J                                                      | Información y comunicaciones                          | 1,1   | 1,0   | 1,1   | 1,2   | 1,1   | 1,0    |
|                                                                                             | K                                                      | Actividades financieras y de seguros                  | 1,7   | 1,5   | 1,7   | 1,9   | 1,9   | 1,9    |
|                                                                                             | L                                                      | Actividades inmobiliarias                             | 1,9   | 1,7   | 1,9   | 2,1   | 2,1   | 2,0    |
|                                                                                             | M + N                                                  | Actividades profesionales, científicas y técnicas     | 0,1   | 0,1   | 0,1   | 0,1   | 0,1   | 0,1    |
|                                                                                             | O + P + Q                                              | Administración pública y defensa                      | 30,2  | 28,2  | 32,8  | 37,3  | 36,8  | 35,5   |
|                                                                                             | R + S + T                                              | Actividades artísticas, de espectáculos y recreativas | 1,0   | 0,8   | 0,9   | 1,0   | 1,0   | 0,8    |
| B.1b                                                                                        |                                                        | Valor agregado bruto                                  | 97,2  | 97,5  | 96,9  | 96,7  | 96,8  | 97,3   |
| D.21 - D.31                                                                                 |                                                        | Impuestos                                             | 2,8   | 2,5   | 3,1   | 3,3   | 3,2   | 2,7    |
| B.1b                                                                                        |                                                        | PIB DEPARTAMENTAL                                     | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0  |

*Fuente.* (DANE, Cuentas Departamentales, 2022)**Tasa Global y Local de Participación, Ocupación y Desempleo**

Para el mes de noviembre de 2021, la tasa de desempleo fue 10,8%, lo que significó una disminución de 2,5 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2020 (13,3%). La tasa global de participación se ubicó en 60,4% y la tasa de ocupación en 53,9%. En el mismo mes del año anterior estas tasas fueron 61,4% y 53,2%, respectivamente (DANE, 2021). En la ilustración 10 se presenta la variación que se mencionó anteriormente:

**Ilustración 10***Tasa global de participación, ocupación y desempleo nacional**Fuente.* (DANE, Cuentas Departamentales, 2022)

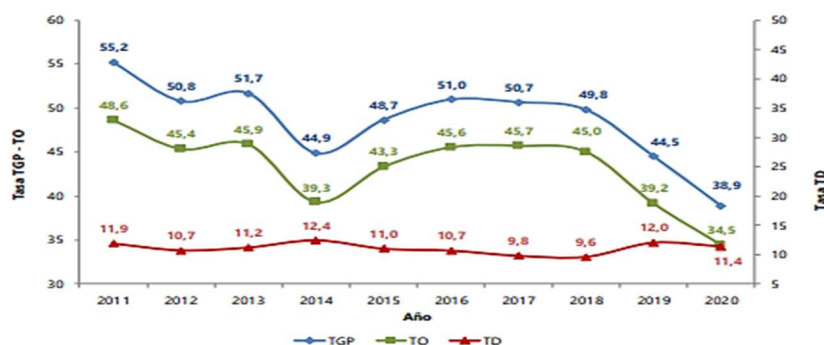
Según lo anterior y como se ha mencionado, la pandemia ha impactado de manera considerable todos los sectores y en especial las pequeñas y medianas empresas, trayendo

como consecuencia el aumento del desempleo en el país, lo que origina que las personas no cuenten con el poder adquisitivo necesario afectando la calidad de vida, el consumo y la disminución de demanda de productos y servicios en el mercado. En la ilustración 11 ya se evidencia de cómo está el desempleo en la región del Chocó ya que la empresa Surtizora está establecida en esa localidad. Donde se va a evidenciar una comparación con el año 2019 y el año 2020, donde hubo una reducción de 0,6% de la tasa de desempleo en el departamento del Chocó frente al año inmediatamente anterior.

### Ilustración 11

*Tasa global de participación, ocupación y desempleo departamento del Chocó*

**Anual (2011 – 2020)**



**Fuente:** DANE, GEIH.

*Fuente.* (DANE, Mercado laboral por Departamentos, 2022)

***Clasificación Comparativa por Sectores CIU Según Activos y Número de Empresas del Chocó, Periodos 2019-2020***

En el siguiente Cuadro 1 se enseña cómo están las empresas realmente activas en los periodos 2019 – 2020 según en el sector donde pertenecen.

**Cuadro 1***Clasificación comparativa por sectores CIU*

| Sección División |       | Descripción                                                                                                                    | Activos             |                     |               |                       | Empresas    |             |               |                       |
|------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------|-----------------------|-------------|-------------|---------------|-----------------------|
|                  |       |                                                                                                                                | Miles de pesos/2019 | Miles de pesos/2020 | Participación | Variación % 2019-2020 | Número 2019 | Número 2020 | Participación | Variación % 2019-2020 |
| <b>A</b>         | 01-03 | Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca                                                                             | 3.110.737           | 7.556.845           | 0,82          | 143 %                 | 120         | 104         | 1,47          | -13                   |
| <b>B</b>         | 05-09 | Explotación de minas y canteras                                                                                                | 12.661.525          | 5.994.368           | 0,65          | -53                   | 144         | 69          | 0,98          | -52                   |
| <b>C</b>         | 10-33 | Industrias manufactureras                                                                                                      | 20.535.733          | 11.549.129          | 1,25          | -44                   | 527         | 504         | 7,14          | -4                    |
| <b>D</b>         | 35    | Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado                                                                    | 31.258.757          | 256.133.736         | 27,63         | 719                   | 18          | 20          | 0,28          | 11                    |
| <b>E</b>         | 36-39 | Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental | 8.901.568           | 13.883.228          | 1,50          | 56                    | 50          | 49          | 0,69          | -2                    |
| <b>F</b>         | 41-43 | Construcción                                                                                                                   | 30.073.083          | 55.912.667          | 6,03          | 86                    | 129         | 196         | 2,78          | 52                    |
| <b>G</b>         | 45-47 | Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas                                       | 160.591.797         | 285.825.672         | 30,84 %       | 78 %                  | 4041        | 3704        | 52,51%        | -8 %                  |

|              |       |                                                                                        |                    |                    |            |          |              |              |            |           |
|--------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|------------|----------|--------------|--------------|------------|-----------|
| <b>H</b>     | 49-53 | Transporte y almacenamiento                                                            | 5.326.412          | 19.666.975         | 2,12       | 269      | 202          | 192          | 2,72       | -5        |
| <b>I</b>     | 55-56 | Alojamiento y servicios de comida                                                      | 12.457.535         | 18.536.902         | 2,00       | 49       | 976          | 920          | 13,04      | -6        |
| <b>J</b>     | 58-63 | Información y comunicaciones                                                           | 2.257.693          | 2.104.776          | 0,23       | -7       | 127          | 113          | 1,60       | -11       |
| <b>K</b>     | 64-66 | Actividades financieras y de seguros                                                   | 463.117.687        | 5.558.293          | 0,60       | -99      | 87           | 27           | 0,38       | -69       |
| <b>L</b>     | 68    | Actividades inmobiliarias                                                              | 4.899.428          | 8.859.441          | 0,96       | 81       | 35           | 46           | 0,65       | 31        |
| <b>M</b>     | 69-75 | Actividades profesionales, científicas y técnicas                                      | 54.361.964         | 117.457.496        | 12,67      | 116      | 291          | 391          | 5,54       | 34        |
| <b>N</b>     | 77-82 | Actividades de servicios administrativos y de apoyo                                    | 36.002.395         | 15.217.506         | 1,64       | -58      | 202          | 186          | 2,64       | -8        |
| <b>O</b>     | 84    | Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria | 132.747            | 9.500              | 0,00       | -93      | 6            | 3            | 0,04       | -50       |
| <b>P</b>     | 85    | Educación                                                                              | 244.857            | 1.737.957          | 0,19       | 610      | 31           | 39           | 0,55       | 26        |
| <b>Q</b>     | 86-88 | Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social                      | 35.094.091         | 48.987.570         | 5,29       | 40       | 282          | 205          | 2,91       | -27       |
| <b>R</b>     | 90-93 | Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación                                | 2.658.563          | 47.938.860         | 5,17       | 1703     | 194          | 87           | 1,23       | -55       |
| <b>S</b>     | 94-96 | Otras actividades de servicios                                                         | 2.788.485          | 3.977.018          | 0,43       | 43       | 219          | 199          | 2,82       | -9        |
| <b>Total</b> |       |                                                                                        | <b>886.475.057</b> | <b>926.907.939</b> | <b>100</b> | <b>5</b> | <b>7.681</b> | <b>7.054</b> | <b>100</b> | <b>-8</b> |

Fuente. Cámara de Comercio del Chocó (2021).

En la tabla anterior, el sector 45-47 (Comercio al por mayor y al por menor; que incluye según esta clasificación la reparación de vehículos automotores y motocicletas), en el periodo 2019 al 2020, por nivel de activos este sector aporta el 30.84% dentro del total de activos de todos los sectores referenciados.

En cuanto a la variación monetaria de los activos por actividad, estos aumentaron nominalmente entre el 2019 y el 2020 en un 78%. En cuanto al número de empresas y negocios existentes en este grupo de actividades, se tiene que entre el 2019 y el 2020 la variación en número de registro se redujo nominalmente en un -8%. Este último indicador, refleja que el número determinado de empresas fueron afectadas por la pandemia en el periodo comparativo 2019 al 2020, donde negocios y empresas se vieron obligadas a cerrar ya que no tenían el músculo financiero para subsistir. Para el caso particular de Surtizora y según información suministrada por el área comercial y la gerencia, la actividad comercial creció casi un 20% en las ventas totales realizadas en el 2020, a partir de una mayor continuidad en la atención a clientes y esto le permitió sobrevivir en el mercado.

### ***Registros Empresariales del Departamento del Chocó***

En el siguiente cuadro 2, da cuenta que, el total de establecimientos nuevos registrado en el Departamento del Chocó para el 2020 fueron 1562, siendo la subregión del Atrato la que más registro realiza. En cuanto a los registros renovados estos suman 5464 establecimiento y por el lado de cierre, estos fueron un total de 1224. El número de establecimiento netos incorporados al registro mercantil en el tiempo de pandemia en el departamento es de 338.

#### **Cuadro 2**

*Establecimientos nuevos registrados en 2020*

| <b>Información en materia de registros empresariales</b> | <b>Atrato</b> | <b>San Juan</b> | <b>Darién</b> | <b>Pacífico</b> | <b>Baudó</b> | <b>Total</b> |
|----------------------------------------------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| <b>Comercio e industria</b>                              |               |                 |               |                 |              |              |
| Número de establecimientos nuevos                        | 787           | 389             | 223           | 100             | 63           | <b>1.562</b> |
| Número de establecimientos renovados                     | 2874          | 1362            | 563           | 464             | 201          | <b>5.464</b> |
| Número de establecimientos cancelados                    | 718           | 339             | 72            | 59              | 36           | <b>1.224</b> |

*Fuente.* Cámara de Comercio del Chocó (2021)

De acuerdo con la información establecida del entorno económico, se realiza una evaluación donde consistió en la identificación de ocho (8) ítems los cuales son valorados por los investigadores y posteriormente clasificados en oportunidades y amenazas, acompañándose con la evaluación de impacto de estos sobre la empresa. A continuación, en la tabla 15 se resumen los principales resultados de dicha valoración:

**Tabla 15**  
*Oportunidades y Amenazas del factor Económico*

| Variable                                                                                                          | Oportunidad | Amenaza | Impacto                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-Crecimiento del PIB                                                                                             | X           |         | Con el crecimiento del PIB se aumenta la capacidad de consumo y de adquisición de las personas, por ende, hay una mayor cantidad de ventas para las empresas                                                                           |
| 2-Reactivación económica                                                                                          | X           |         | Con la reactivación económica que se dio gracias al plan de vacunación adelantado por el gobierno nacional, se logró que la economía se dinamizara y se reactivaran las construcciones, lo cual generó una mayor demanda de productos. |
| 3-Reducción del porcentaje de participación de empresas en el mercado de interés como consecuencia de la pandemia | X           |         | Como consecuencia de la pandemia muchas empresas no contaban con un buen músculo financiero que les permitiera prevalecer en el mercado, provocando que Surtizora tuviera una mayor participación.                                     |
| 4-La tasa de desempleo en el departamento del chocó bajo 0,6% para el año 2020                                    | X           |         | Al haber una disminución de la tasa de desempleo las personas tienen mayor capacidad de compra, lo cual aumenta las ventas.                                                                                                            |
| 5-El precio del dólar                                                                                             |             | X       | El aumento del dólar ha afectado de manera importante la organización ya que algunos de los productos como el acero, motores fuera de borda, repuestos etc., son importados, de otros países, lo cual provoca el aumento de precios    |
| 6-Aumento de precios en materiales de construcción                                                                |             | X       | Con el aumento de los precios los clientes tienden a buscar productos de menor precio y calidad lo cual origina una reducción en las ventas                                                                                            |
| 7-Incremento del precio del acero entre el 60 y 65%.                                                              |             | X       | Al haber poca oferta de acero en el mundo originó que los precios del acero se dispararan y se dificultara adquirirlo                                                                                                                  |

| Variable                                                            | Oportunidad | Amenaza | Impacto                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8-Disminucion de las construcciones por la elevación de los precios |             | X       | Como consecuencia de los elevados precios se dificulta el inicio o continuación de las obras lo cual origina disminución de ventas |

*Fuente.* Tabulado propio de los investigadores (2022) a partir de la evaluación de los elementos del factor económico bases teóricas y normativas

### ***Fuerzas Tecnológicas***

Las fuerzas tecnológicas según (Gareth Jones, 2014) son todas aquellas herramientas, maquinas, computadoras, conocimientos y habilidades empleadas por los gerentes para generar, producir y distribuir bienes y servicios. Las fuerzas tecnológicas surgen debido a la velocidad en la que ha cambiado la tecnología en las últimas décadas, ocasionando que algunas empresas no sobrevivan a estos cambios tan drásticos ya que en algunos casos con los avances tecnológicos de otras empresas ocasionan que los productos o servicios ofrecidos queden en la obsolescencia y en el momento no tengan las capacidades ni las estrategias necesarias para sobrevivir en el mercado.

El análisis de las fuerzas tecnológicas tiene como objetivo el desarrollo tecnológico continuo de la organización, creando y probando nuevos métodos que ofrezcan una ventaja ante la competencia y sobre todo que permitan tener una mayor participación en el mercado y garantizar su supervivencia. También se debe tener en cuenta que este avance tecnológico puede mejorar la calidad del producto, eficiencia y disminución de los costos de fabricación lo cual representa una gran ventaja para la organización.

La empresa cuenta con un software fidelizados (ERP Enterprise) que tiene como objetivo guardar toda la información (dirección, cédula, nombre completo, numero de celular, entre otras) que la empresa requiera acerca del cliente, para que, en las próximas compras, este no se vea en la necesidad de acercarse a un punto de venta, si no, que lo pueda hacer de manera sistemática y más eficaz.

La evaluación del entorno tecnológico consistió en la identificación de cinco (5) ítems, los cuales son valorados por los investigadores y posteriormente clasificados en oportunidades y amenazas, acompañándose con la evaluación de impacto de estos sobre la empresa. A continuación, en la tabla 16 se resumen los principales resultados de dicha valoración:

**Tabla 16***Oportunidades y Amenazas del factor Tecnológico*

| Variable                                                               | Oportunidad | Amenaza | Impacto                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-Falta de formación de capacitación a los empleados.                  |             | X       | El avance de las tecnologías ha crecido constantemente y la organización al no mantener capacitados a los trabajadores de cómo manipulas el sistema, esto puede generar fallas en el proceso logístico.                                                                 |
| 2-Desarrollo de software de acuerdo con las necesidades de la empresa. | X           |         | Al diseñar un sistema compatible con las necesidades de la organización, facilita a los trabadores el ingreso y búsqueda de información.                                                                                                                                |
| 3-Enfasis en los canales de atención virtual                           |             | X       | Los canales digitales se han vuelto un papel principal en las organizaciones, porque los consumidores ya buscan comodidad y facilidad al realizar una compra. La empresa al no manejar canales digitales para los consumidores, esto puede generar pérdida de clientes. |
| 4-Portafolios digitales                                                | X           |         | La organización al implementar portafolios digitales da la comodidad para los clientes conocer a profundidad los productos que maneja cada una de las líneas de Surtizora y así saber que producto cumple con sus necesidades.                                          |
| 5-Seguridad de la información de los usuarios                          | X           |         | La organización al manejar una seguridad de información, esto permite resguardar y proteger la información de la empresa y de sus clientes buscando mantener la confidencialidad.                                                                                       |

*Fuente.* Tabulado propio de los investigadores (2022) a partir de la evaluación de los elementos del factor tecnológico bases teóricas y normativas

### ***Fuerzas Socioculturales***

Las fuerzas socioculturales según (Gareth Jones, 2014) son presiones que surgen de la estructura social de un país, una sociedad o una cultura pueden facilitar o restringir la operación de una organización, es por esto que los métodos de trabajo y el trato que se le da a los empleados debe ser compatible, ya que cada país maneja sus propias estructuras sociales, es por esto que el gerente debe idear estrategias y métodos con el fin de motivar y dirigir adecuadamente a sus empleados debido a que existen un conjunto de valores que la sociedad de un país considera importante y otros que rechaza. Sin embargo, la organización también tiene que estar alerta a los cambios culturales que se puedan dar en la sociedad ya que, si se detectan a tiempo, pueden representar oportunidades que se pueden ver reflejadas

en sus ganancias o por el contrario puede convertirse en una grave amenaza para una empresa que no cuenta con la adecuada adaptabilidad al cambio.

El análisis de las fuerzas culturales es fundamental para el éxito de una empresa ya que se debe respetar y adaptar las operaciones de la empresa de acuerdo con la cultura de sus empleados y también a la sociedad a la cual va dirigido el producto o servicio con el fin de evitar inconvenientes los cuales pueden traer graves repercusiones. De acuerdo con lo anterior se mencionan algunos análisis que aportan a la investigación para el hallazgo de las variables que pueden ocasionar un impacto:

- Según el DANE el 95,3% de los pobladores del departamento del Chocó se auto reconocen como negro, mulato, afrocolombiano o afrodescendiente y solo el 1,4% se reconocen como indígenas, esto demuestra la diversidad étnica con la que cuenta este departamento.
- La exploración y explotación del oro en el departamento de Chocó trajo consigo impactos sociales. En primer lugar, la creciente urbanización del municipio lo que arribó grandes masas de población (nacionales e internacionales) a beneficio del hallazgo de yacimientos de oro y sus respectivas exploraciones, lo que causó una desorganización social fuerte. En segundo lugar, la tierra comenzó a escasear con la llegada de estas olas migratorias en busca de oportunidades debido a la minería ilegal, por lo tanto, los precios se incrementaron considerablemente. Y, por último, esta minería ilegal ha generado apropiaciones ilegales de la tierra, destrucción de viviendas y evasión de impuestos.
- Los grupos armados y la ausencia de regulación estatal sobre los procesos de extracción han llevado al desplazamiento de personas en las regiones del alto, medio y bajo Atrato.

La evaluación del entorno sociocultural consistió en la identificación de cinco (5) ítems, los cuales son valorados por los investigadores y posteriormente clasificados en oportunidades y amenazas, acompañándose con la evaluación de impacto de estos sobre la empresa. A continuación, en la tabla 17 se resumen los principales resultados de dicha valoración:

**Tabla 17**  
*Oportunidades y Amenazas del factor Sociocultural*

| Variable                                           | Oportunidad | Amenaza | Impacto                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|-------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-Adaptacion a la cultura de la región             | X           |         | Si no hay una adaptación de la empresa en la parte cultural, se crearan tensiones tanto con clientes como empleados, ya que en el departamento predomina la cultura afro y pacifica                                                                      |
| 2-Presencia de grupos armados al margen de la ley  |             | X       | La empresa puede estar expuesta a extorsiones por parte grupos armados que pongan en peligro la empresa y la vida de los empleados                                                                                                                       |
| 3-Ausencia de regulación estatal en el rio Atrato. |             | X       | La ausencia de regulación estatal en los procesos de extracción minera ha llevado a que la tierra empiece a escasear y se aumente la contaminación del río Atrato, generando una amenaza para la distribución o entregas de pedido por el canal fluvial. |
| 4-Calidad de vida de la población                  | X           |         | Los clientes al darse una mejor calidad de vida, es algo positivo para la organización ya que estos usuarios buscan productos de alta calidad para remodelar o construir sus viviendas.                                                                  |
| 5-Grado de formación en la región                  |             | X       | El nivel de formación de los consumidores puede afectar a la organización, por lo que se pueden tornar exigentes a la hora de adquirir un producto he impiden que los vendedores brinden una adecuada asesoría.                                          |

*Fuente.* Tabulado propio de los investigadores (2022) a partir de la evaluación de los elementos del factor sociocultural bases teóricas y normativas

### ***Fuerzas políticas y legales***

Las fuerzas política y legales según (Gareth Jones, 2014) son el resultado de cambios en las leyes y los reglamentos de índole política que ocurren en una nación o varias naciones y de alguna manera limitan o restringe las operaciones de la sociedad y de las organizaciones, provocando distintas oportunidades o amenazas debido a los nuevos lineamientos en donde los gerentes y las empresas deben estar alertas con este cambio, ya que puede alterar su operación en todos los ámbitos como lo es la distribución, producción y comercialización.

Se sobre entiende que los factores políticos pueden afectar no solo a las empresas, sino, a la población de un país, son numerosos y muy diferentes, en este punto se analizan los factores político-legales que afectan a la empresa, cómo se relaciona ésta con el gobierno, las actitudes de los consumidores hacia la industria y la política fiscal, entre otras variables.

A partir de dos décadas atrás, el país ha entablado tratados de libre comercio con diferentes países, que resultan ser una amenaza para Surtizora, debido a que estos proveedores de otros países pueden manejar precios más competitivos que los fabricantes nacionales.

En un artículo de la revista portafolio del año 2020 se puede evidenciar que el sector cerámico solicitó medidas de regulación de las importaciones, debido a que habido un incremento considerable de las importaciones de China y un aumento del 256% de productos provenientes de la India. Lo cual ha generado gran preocupación en este gremio (PORTAFOLIO, 2020)

La evaluación del entorno político-legal consistió en la identificación de cinco (5) ítems, los cuales son valorados por los investigadores y posteriormente clasificados en oportunidades y amenazas, acompañándose con la evaluación de impacto de estos sobre la empresa. A continuación, en la tabla 18 se resumen los principales resultados de dicha valoración:

**Tabla 18**  
*Oportunidades y Amenazas del factor Político-Legal*

| Variable                                                                                           | Oportunidad | Amenaza | Impacto                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-Aumento de programas de vivienda por parte del gobierno nacional                                 | X           |         | El aumento de programas de vivienda ocasiona que haya un aumento en la demanda de productos de construcción y acabados, lo cual representa una gran oportunidad para el sector y para la empresa Surtizora                                         |
| 2-Principal medio de transporte en el Chocó son los motores fuera borda                            | X           |         | Al ser los motores fuera de borda uno de los principales medios de transporte, ocasiona que haya mayor demanda de partes, repuestos e incluso motores nuevos                                                                                       |
| 3-Aumento de la inversión por parte del Invias para el mejoramiento de las vías de acceso al Chocó | X           |         | Al aumentar la inversión por parte de Invias, se incrementa la demanda del material como el cemento, acero en grandes cantidades                                                                                                                   |
| 4-El aumento de la importación de productos a menores precios                                      |             | X       | Con la poca regulación del gobierno a los productos del sector cerámico que llegan procedentes de otros países, se corre el riesgo de la disminución de las ventas                                                                                 |
| 5-Pocas vías de acceso al departamento del Chocó                                                   |             | X       | Al no contar con distintas vías de acceso al departamento del Chocó se corre el riesgo de que se retrasen los pedidos y entregas de productos ya sea por fenómenos naturales o alteraciones del orden público especialmente por los grupos armados |

*Fuente.* Tabulado propio a partir de la evaluación de los elementos del factor político-legal y los investigadores con bases teóricas y normativas

### ***Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)***

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite que los analistas resuman y evalúen información económica, social, cultural, política, gubernamental, legal y tecnológica, para su posterior uso en el diseño de las estrategias a ser aplicadas en la empresa o en el sector respectivo. En la siguiente tabla 19 se muestra la matriz de evolución de factores externos enseñando las oportunidades y amenazas con su respectiva puntuación.

**Tabla 19**

*Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

| <b>Factores Externos claves</b>                                                                                    | <b>Ponderación</b> | <b>Calificación</b> | <b>Puntuación Ponderada</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|-----------------------------|
| <b>Oportunidades</b>                                                                                               |                    |                     |                             |
| 1. Crecimiento del PIB sectorial                                                                                   | 0,07               | 3                   | 0,21                        |
| 2. Reactivación económica                                                                                          | 0,06               | 4                   | 0,24                        |
| 3. Reducción del porcentaje de participación de empresas en el mercado de interés como consecuencia de la pandemia | 0,07               | 4                   | 0,28                        |
| 4. La tasa de desempleo en el departamento del Chocó bajo 0,6% para el año 2020                                    | 0,05               | 3                   | 0,15                        |
| 5. Aumento de programas de vivienda por parte del gobierno nacional                                                | 0,07               | 4                   | 0,28                        |
| 6. Portafolios digitales                                                                                           | 0,05               | 3                   | 0,15                        |
| 7. Aumento de la inversión por parte del Invias para el mejoramiento de las vías de acceso al Chocó                | 0,06               | 3                   | 0,18                        |
| 8. Seguridad de la información de los usuarios                                                                     | 0,05               | 4                   | 0,2                         |
| 9. Calidad de vida de la población                                                                                 | 0,04               | 3                   | 0,12                        |
| <b>Amenazas</b>                                                                                                    |                    |                     |                             |
| 1. Presencia de grupos armados al margen de la ley                                                                 | 0,04               | 1                   | 0,04                        |
| 2. El precio del dólar                                                                                             | 0,07               | 2                   | 0,14                        |
| 3. El aumento de la importación de productos a menores precios.                                                    | 0,06               | 2                   | 0,12                        |
| 4. Pocas vías de acceso al departamento del Chocó                                                                  | 0,06               | 2                   | 0,12                        |
| 5. Grado de formación de la región                                                                                 | 0,04               | 1                   | 0,04                        |
| 6. Énfasis en los canales de atención virtual                                                                      | 0,04               | 2                   | 0,08                        |
| 7. Aumento de precios en materiales de construcción                                                                | 0,06               | 2                   | 0,12                        |
| 8. Incremento del precio del acero entre el 60 y 65%                                                               | 0,05               | 2                   | 0,1                         |
| 9. Disminución de las construcciones por la elevación de los precios                                               | 0,06               | 2                   | 0,12                        |
| <b>Total</b>                                                                                                       | <b>1</b>           |                     | <b>2,69</b>                 |

*Fuente.* Tabulado propio de los investigadores (2022) a partir de la evaluación de los elementos analizados con bases teóricas y normativas

Según el autor (David, 2013) la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5 para el caso de la empresa que se vienen analizando y diagnosticando.

- Efectos del resultado: Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.
- Efectos del resultado y análisis en Surtizora SAS: Al realizar las respectivas ponderaciones en la empresa Surtizora S.A.S teniendo en cuenta los 18 factores claves, se obtiene un resultado de 2.69, lo cual indica que la empresa está respondiendo de manera satisfactoria al entorno externo, pero, le falta una acción adicional en cuanto a la alternativa de implementar estrategias más eficaces para mejorar este resultado.

Como complemento, se debe realizar un análisis en donde se observe de manera más detallada si tiene mayor participación en la calificación ponderada respecto a las oportunidades o amenazas. En el análisis MEFE realizado en la empresa Surtizora, se pudo evidenciar que las oportunidades tienen una mayor participación en la calificación ponderada, con un subtotal de 1.81 y un peso en la calificación total del 52%, por el contrario, las amenazas tienen un subtotal de 0.88 puntos y una participación de 48% en la calificación final. Esta herramienta es muy útil para establecer las estrategias que permitan tener un mejor indicador y ser más fuertes en la parte externa. Como, por ejemplo, identificar la estrategia que permita sacar un mayor provecho a las oportunidades y un fortalecimiento a las estrategias.

### **Desarrollo del Objetivo C: Análisis del Sector para Evaluar el Ambiente Competitivo de la Empresa Surtizora**

Para la ejecución y desarrollo del tercer objetivo se hizo uso del libro análisis sectorial y competitividad (2014) del autor Benjamín Betancourt; el cual servirá como base para el análisis del sector, por medio de la herramienta del diamante competitivo que permite comprender la competitividad del sector en donde se encuentra inmersa la empresa Surtizora.

#### ***Diamante Competitivo***

El diamante competitivo lo define el autor (Betancourt B. , 2014, pág. 99) como “un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden competir”; Ubicando a la empresa Surtizora S.A.S en un modelo geográfico local, en donde la organización será evaluada junto a la competencia para validar como está posicionada con respecto a su competencia en el mercado.

Aplicando este modelo, como lo menciona el Autor (Betancourt B. , pág. 100) “*la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro (4) atributos del diamante del sector a la que pertenece y la influencia o poder del Gobierno y del azar*”, permitiéndole a Surtizora S.A.S estar más preparada para actuar de manera adecuada frente a los retos y desafíos que se pueden presentar a la hora de interactuar con estos 4 factores, facilitando la permanencia de la organización en el sector.

El diamante competitivo está constituido por cuatro (4) elementos que determinaran la productividad del Sector económico y circunstancias locales de la empresa. Dichos elementos que componen el diamante competitivo son:

#### ***Dotación y Condiciones de los Factores***

Para (Betancourt B. , pág. 102) la Dotación de los factores productivos “*hace referencia al conjunto de factores de los que dispone cada nación, cada región, y las empresas para el desarrollo de sus sectores productivos*”, y para ello se divide en unas categorías genéricas, que son:

**Recursos humanos:** Quibdó es un municipio que cuenta con alrededor de 116.178 habitantes aproximadamente según cifras estimadas por el DANE a partir del censo de 2018, ubicándolo como el municipio más poblado en el Departamento del Chocó con una población de 29.946 habitantes que cuentan con una determinada ocupación productiva o laboral y

alrededor de 7.787 personas en condición de desempleados según datos suministrados (Mintrabajo) en el año 2020. Así mismo la región en términos de formación y preparación de sus habitantes para el campo productivo y laboral; se referencia una mano de obra semiespecializada, en ocupaciones que la integran actividades de: conducción, cargueros, auxiliares en diversos trabajos, servicios generales, mensajeros.

El municipio también tiene como referente un grupo población o mano de obra especializada, donde se puede encontrar distintos profesionales que son formados en las Universidades tecnológica del Chocó, Fundación Universitaria Claretiana, Corporación Universitaria Remington, Universidad Cooperativa de Colombia, SENA y, por último, la Universidad Antonio Nariño. Formando capital humano en disciplinas como administración, mercadeo, ventas y entre otras carreras académicas, que aportan de manera importante el sector en el que se encuentra la organización.

En la tabla 20, se aprecia la oferta y disponibilidad de capital humano para el sector empresarial en el municipio de Quibdó.

**Tabla 20**  
*Indicadores del mercado laboral por nivel de educación*

| Nivel de Educación       |          | 2010 |      |      | 2019 |      |      | 2020                   |      |      | 2021                   |      |      |
|--------------------------|----------|------|------|------|------|------|------|------------------------|------|------|------------------------|------|------|
|                          |          |      |      |      |      |      |      |                        |      |      |                        |      |      |
|                          |          |      |      |      |      |      |      | Trimestre Oct-Dic 2020 |      |      | Trimestre Oct-Dic 2021 |      |      |
| Hasta Básica Primaria    | Nacional | TGP  | TO   | TD   | TGP  | TO   | TD   | TGP                    | TO   | TD   | TGP                    | TO   | TD   |
|                          | Chocó    | 59,8 | 55,0 | 8,1  | 56,8 | 53,2 | 6,3  | 53,0                   | 48,7 | 8,1  | 51,9                   | 48,3 | 6,9  |
|                          | Quibdó   | 51,9 | 49,8 | 4,1  | 41,2 | 39,4 | 4,2  | --                     | --   | --   | --                     | --   | --   |
|                          | Quibdó   | 59,0 | 51,8 | 12,3 | 49,9 | 42,6 | 14,6 | 46,1                   | 40,0 | 13,1 | 44,0                   | 40,2 | 8,7  |
| Bachillerato             | Nacional | 58,8 | 50,6 | 14,1 | 60,1 | 53,0 | 11,8 | 59,4                   | 50,3 | 15,4 | 58,8                   | 51,6 | 12,2 |
|                          | Chocó    | 45,9 | 39,0 | 15,0 | 40,1 | 34,3 | 14,4 | --                     | --   | --   | --                     | --   | --   |
|                          | Quibdó   | 53,7 | 43,9 | 18,2 | 48,9 | 39,3 | 19,6 | 45,5                   | 36,7 | 19,4 | 42,7                   | 34,3 | 19,7 |
|                          | Quibdó   | 53,7 | 43,9 | 18,2 | 48,9 | 39,3 | 19,6 | 45,5                   | 36,7 | 19,4 | 42,7                   | 34,3 | 19,7 |
| Superior o Universitaria | Nacional | 78,5 | 68,3 | 12,9 | 77,6 | 68,2 | 12,0 | 76,7                   | 64,7 | 15,6 | 74,9                   | 65,2 | 12,9 |
|                          | Chocó    | 70,4 | 59,2 | 16,0 | 66,7 | 54,0 | 19,0 | --                     | --   | --   | --                     | --   | --   |
|                          | Quibdó   | 65,2 | 51,8 | 20,6 | 66,4 | 52,0 | 21,8 | 62,9                   | 48,4 | 23,1 | 56,8                   | 43,1 | 24,1 |
|                          | Quibdó   | 65,2 | 51,8 | 20,6 | 66,4 | 52,0 | 21,8 | 62,9                   | 48,4 | 23,1 | 56,8                   | 43,1 | 24,1 |

*Fuente. (FILCO, 2021)*

Por lo anterior el municipio puede acceder a la selección de personal capacitado y en condiciones de trabajo con una preparación acorde a los diversos niveles de capital humano, necesario y suficiente para satisfacer sus necesidades, al menos en las cifras que se muestran en la tabla, se evidencia disponibilidad de capital humano de diversas disciplinas, que pueden ser absorbidas acorde a los requerimientos de vinculación que las empresas del entorno demanden en los distintos sectores económicos.

**Recursos físicos:** El municipio de Quibdó, tiene una ubicación geográfica estratégica ya que limita con el departamento de Antioquia y Risaralda, y además es atravesado por las aguas del río Atrato, lo cual permite comercializar la mercancía tanto terrestre como fluvial.

El municipio Quibdó se caracteriza por tener un clima tropical y una temperatura promedio alta que puede oscilar en 32°C aproximadamente y una mínima de 24°C, lo que lo convierte en un municipio rico en abundantes recursos natural como los son: fauna, flora, fuentes hídricas y minerales.

**Recursos de Conocimiento:** En la región del Chocó se cuenta con instituciones con niveles de educación superior, como la Universidad Tecnológica del Chocó que brinda programas de profesión y especialización con el fin de brindar mayor oferta y personas calificadas a la capital; existen carreras como maestría en tributación y política fiscal, especialización en control organizacional, administración y gestión del emprendimiento, arquitectura, trabajo social, administración de empresas, contaduría pública y tecnología en gestión empresarial que aportan de manera importante al desarrollo del sector.

En la región se cuenta con múltiples investigaciones y estudios del ambiente tropical ya que este se ha caracterizado por ser rico en flora y fauna; sin embargo en el sector de análisis no hay este tipo de semilleros de investigación, por lo que es necesario para el sector que se está analizando, donde no se cuentan con dichos semilleros y/o investigaciones, por lo tanto el sector requiere mayor desarrollo y acceso a tecnología de información, que contribuyan a la investigaciones que permita un mejor desempeño en el área del comercio de los bienes y servicios.

**Recursos de capital:** El sector de Comercio al por mayor y al detal en un renglón económico que ofrecen ciertos niveles de rentabilidad aceptable para el entorno y con gran participación en la economía de la región. El flujo de dinero que se genera a partir de esa dinámica comercial se mueve a través de diversos canales entre ellos el bancario. La existencia de un circuito financiero proporcionado por las operaciones bancarias, es fuente de suministro de recursos financieros a la empresas y personas que se dedican a las diversas actividades y las cuales ven en el sistema financiero local, una fuente importante de recursos que son tomados vía crédito, para fortalecer las necesidades de capital de trabajo y para adelantar proyectos complementarios de inversión, ampliando así la capacidad productiva de las empresas que operan en dicho municipio. También es posible encontrar otras fuentes de

suministro de recursos de capital financiero en el entorno, por parte de inversionistas, los cuales están en capacidad de apalancar actividades productivas a través de fondos de capital privado.

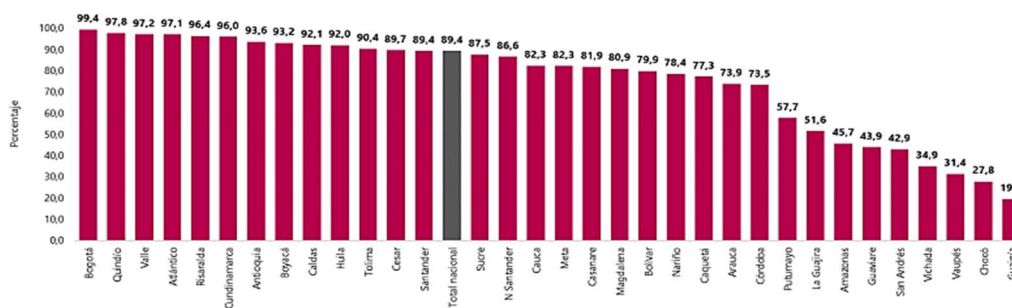
**Infraestructura:** El municipio de Quibdó tiene una red de transporte la cual está conectada de forma vial con los departamentos de Antioquia y Risaralda, se cuenta además, con el Puerto Fluvial de Kennedy y un segundo puerto de menor movimiento conocido como La Fluvial, en donde se desarrollan diferentes actividades económicas, como lo son el transporte de pasajeros y mercancías a otros municipios, transporte diversas líneas de mercancías que se irriga hacia las municipalidades y caseríos que son atravesados por el río Atrato; y por último, el transporte aéreo que está conformado por el aeropuerto El Caraño, el cual está ubicado a 2 km de la ciudad de Quibdó.

El municipio cuenta con una red de telecomunicaciones para la zona rural y urbana, una cobertura de energía; es tanto que, en agua potable, solo se tiene acceso a ciertas zonas por lo que apenas se ha ido organizando el acueducto, por lo tanto, las demás zonas manejan es agua de lluvia, lo otro es que no se maneja gas natural, entonces la comunidad debe acceder a cilindro de gas, y, por último, varios municipios cuentan parcialmente con un sistema de alcantarillado.

En las siguientes ilustraciones 12, 13, 14 y 15 se enseña el porcentaje de hogares con acceso a acueducto, alcantarillado, energía e internet; donde se evidencia que el departamento del Chocó tiene graves falencias en el acceso a distintos servicios de primera necesidad.

#### Ilustración 12

*Porcentaje de hogares con acceso a acueducto por departamentos*

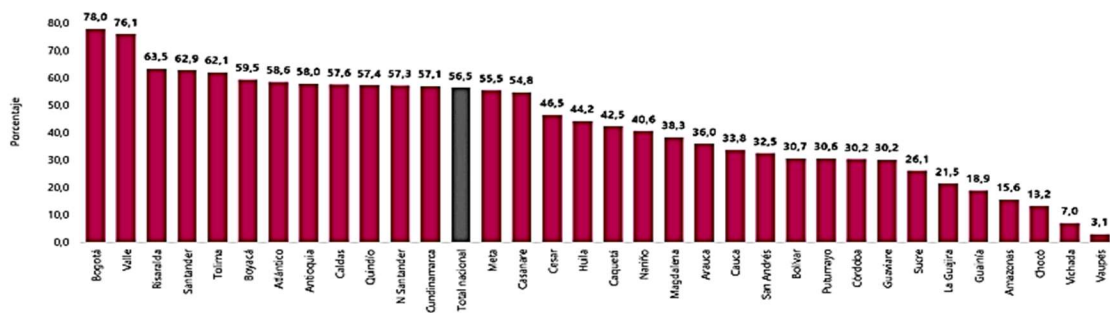


*Fuente.* (DANE, Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV), 2021)

En la tabla anterior, se puede validar que, el departamento del Chocó es uno de los departamentos más vulnerables del país, ya que solo el 27,8% de los hogares del departamento tienen acceso al servicio de acueducto de manera regular y el restante debe

acudir a acueductos comunales y rurales y otras formas de suministro de agua, incluida, la compra de esta a carro tanques.

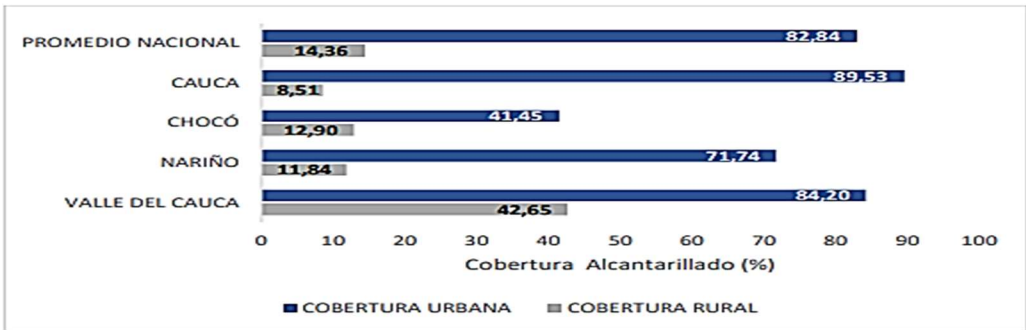
**Ilustración 13**  
*Porcentaje de hogares con acceso a internet por departamentos*



**Fuente:** DANE, ECV.  
*Fuente.* (DANE, Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV), 2021)

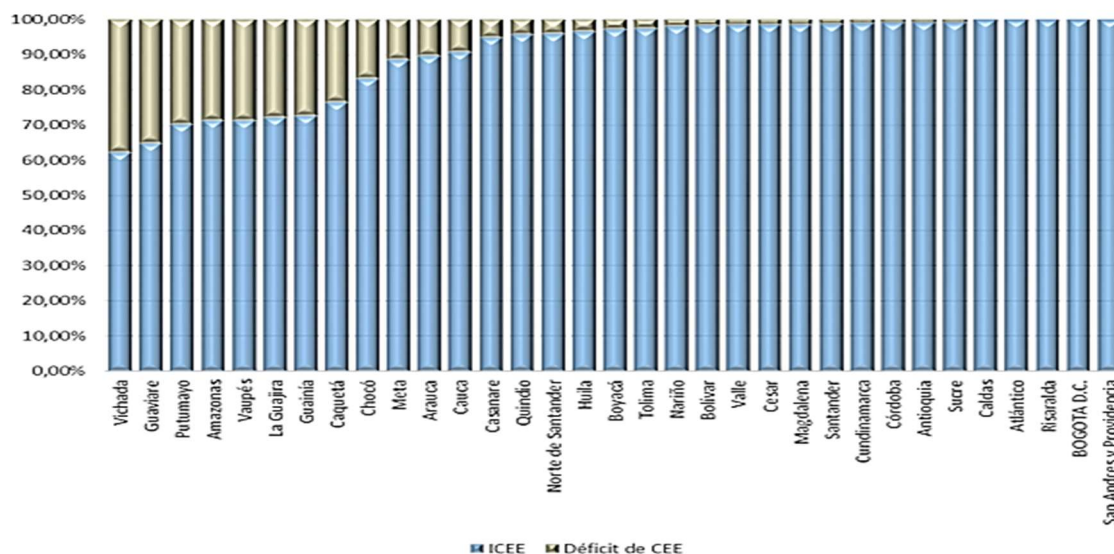
En la tabla anterior, se aprecia que el departamento del Chocó es uno de los departamentos con menor acceso a internet del país, ya que solo el 13,2% de los hogares del departamento tienen acceso a dicho servicio, siendo entonces la conectividad muy baja y esto afecta las operaciones comerciales, bancarias, y demás actividades que requieran de conectividad.

**Ilustración 14**  
*Porcentaje de cobertura de servicio de alcantarillado en la región pacífica (2018)*



*Fuente.* (Domiciliarios, 2018)

Según el estudio sectorial realizado en la región pacífica, se puede apreciar que el departamento del Chocó es uno de los departamentos con menor cobertura de alcantarillado tanto en la zona urbana como la zona rural con tan solo un nivel de cobertura del 41,45% y 12,90% respectivamente, cifras muy bajas para ser un servicio fundamental y de primera necesidad para los habitantes del departamento.

**Ilustración 15***Índice de cobertura de energía eléctrica por departamento (2016)**Fuente. (SIEL, 2018)*

Según SIEL (Sistema de información eléctrico colombiano), el departamento del Chocó tiene un índice de cobertura de energía eléctrica en los hogares de alrededor del 82%, lo que indica que aún hay una brecha amplia con respecto al resto de departamentos que tienen una cobertura total.

***Sectores Conexos de Apoyo, Redes, Encadenamientos Productivos y Clústeres***

Siguiendo con el orden de los factores que integran la técnica del diamante competitivo, los sectores conexos como lo menciona el autor (Betancourt B. , 2016) donde “*se hace referencia a la existencia en el mercado doméstico de industrias y actividades que obran como proveedores, como compradores o como sectores conexos*”, por lo consiguiente se hace la identificación del mercado nacional, regional o local que cumplen el papel de proveedores, compradores y sectores conexos para la empresa Surtizora SAS; o actividades que apoyen el sector de la comercialización al por mayor y/o por menor. Siguiendo estos pasos se dará a conocer las redes, cadena productiva y el posible clúster donde puede verse inmersa la actividad de la empresa:

**Redes.** El segmento del comercio al cual pertenece Surtizora S.A.S específicamente, se ubica en el sector de la construcción, en la línea de acabados y un segundo frente tiene que ver con la línea de maquinaria. Es posible entonces evidenciar que, en estas dos líneas productivas, se forman distintas relaciones entre los diferentes actores y sectores que

interactúan y se relacionan entre sí, formando redes que aportan de manera importante al funcionamiento de todos los procesos. Estas redes las cuales se forman en la operación de la empresa Surtizora SAS son:

La red productiva está ligada a la red de transporte, la cual se apoya en una red terrestre, fluvial, marítima y aérea en el departamento, favoreciendo de manera importante el sector del comercio y, además, permite expandir y fortalecer la logística y la parte económica de la organización; específicamente para el subsector de materiales de construcción, acabados y maquinaria. Dentro de la red, se referencia que algunos proveedores cuentan con sus propias flotas de carga y logística para la entrega de mercancía y, el restante, opera bajo la modalidad de contratación con terceros el servicio de transporte, con lo cual hacen llegar las mercaderías a destino final como una extensión del servicio al cliente.

La red productiva a la cual pertenece Surtizora es muy extensa debido a que la organización está compuesta por tres líneas que son: maquinaria, construcción y acabados, por lo que cuenta con un portafolio muy amplio de productos que están ligados a diferentes redes de producción que se encargan de abastecer y mantener una buena cantidad de inventario para satisfacer las necesidades de la empresa.

Otra red complementaria, corresponde a la red financiera o de servicios bancarios, que permite realizar las diversas operaciones de consignación, retiros, transferencias y tramites de préstamos capital para el crecimiento y desarrollo, tanto para el sector comercial público como el privado.

**Cadena Productiva.** La cadena productiva para (Betancourt B., 2016), es un conjunto de empresas que están interrelacionadas comercialmente de manera directa o indirecta entre sí y entidades de apoyo; es así como se va a dar a conocer la relación que se encuentra desde la producción, transformación y distribución del producto, hasta la entrega del consumidor final.

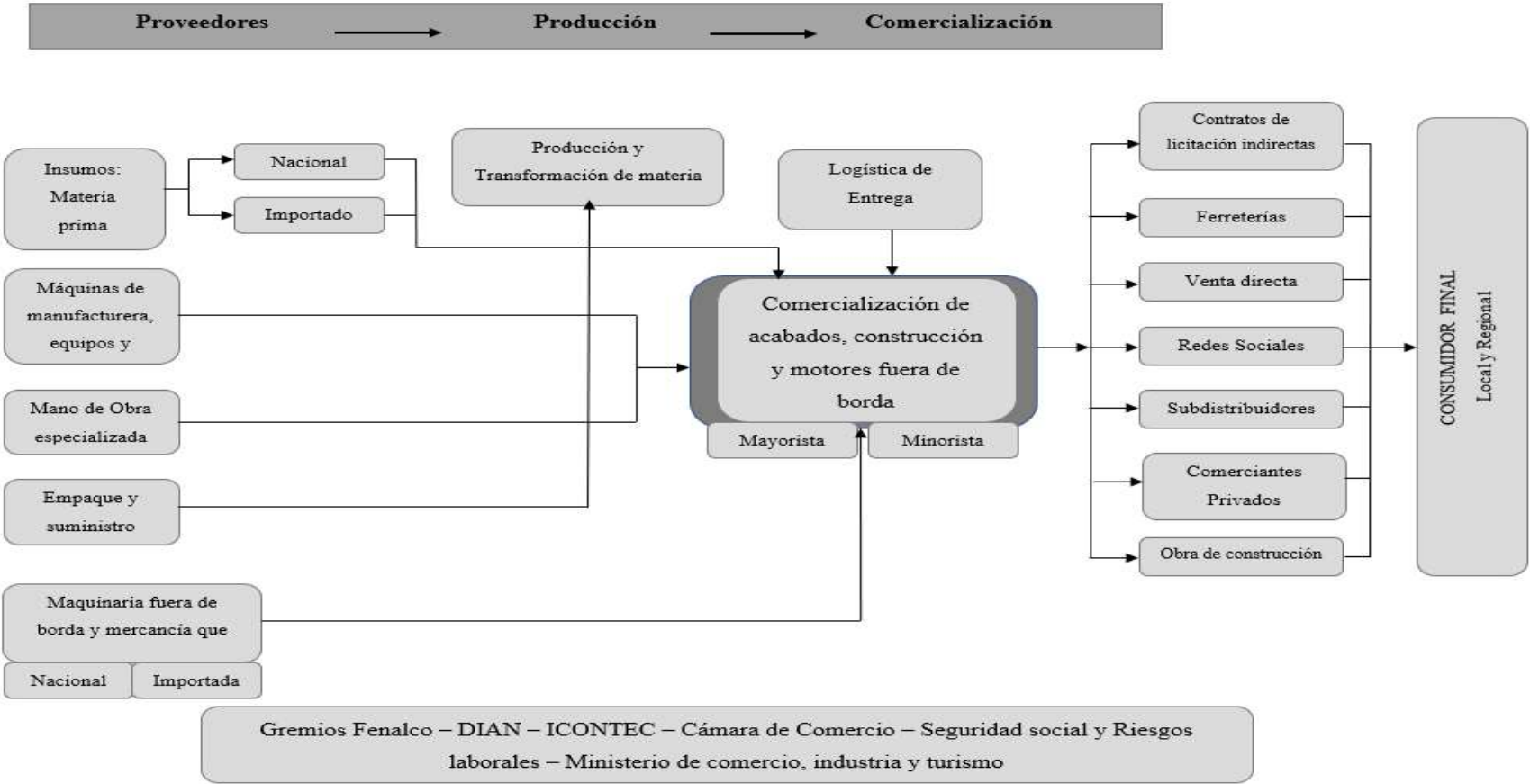
Por consiguiente, se puede decir que, la cadena productiva son todo ese conjunto de empresas que intervienen y están interconectadas entre sí para satisfacer las necesidades de los clientes; es así como el sector de comercio al por mayor y/o menor de motores fuera de borda, construcción y acabados, es relativamente competitivo en el departamento del Chocó; por parte de la empresa Surtizora. Se puede apreciar que está involucrada en una cadena productiva muy extensa ya que la variedad de productos que ofrece tanto de maquinaria,

equipos, insumos para la construcción y acabados es amplia y responde a un portafolio de productos estratégicos de los principales proveedores del ramo, siendo así, en la cadena se manejan procesos de manufactura especializada con una producción de alta escala y relación con proveedores directos generando una ventaja competitiva, ya que no se maneja una relación con intermediarios; con el fin de que el gran portafolio de productos y mercancías llegue a la organización directamente de los fabricantes o distribuidores exclusivos acreditados en Colombia y sean comercializados para su entrega al consumidor final.

Mejorar la eficiencia de las operaciones; en el año 2021 se demostró que es posible ajustar la logística de procesos que creía inamovibles, y añadir opciones digitales en pequeños y medianos negocios para venta de productos, servicio a los clientes, aumento de la productividad de los vendedores y optimización de toda la cadena de valor, integrando una serie de sectores y subsectores que abastecen con múltiples productos, mercancías y servicios complementarios a la red de negocios del sector ferretero y línea blanca, atendida por empresarios nacionales y también por marca de talla internacional como Home Center, Constructor y Corona, entre otros.

Por lo anterior, se ilustra la cadena productiva de la organización, a partir de la comercialización del sector:

**Ilustración 16**  
*Cadena productiva de la organización*



*Fuente.* Elaboración propia de los autores (2022)

***Condición de la Demanda***

Analizando las condiciones de demanda del sector, el Chocó es un departamento que por más de tres décadas ha sido víctima de la violencia, el olvido del estado y la corrupción, provocando que el departamento este atrasado, y donde uno de los frentes de mayor dinámica de la economía local, es precisamente la construcción de viviendas dignas y, en segundo lugar, el mejoramiento, ampliación y construcción de vías de acceso que faciliten el transporte en el departamento y fuera de él. Dentro de las acciones, se tiene que el gobierno nacional ha diseñado estrategias y para llevarlas a cabo ha destinado en los últimos cuatro años recursos del presupuesto nacional, con el acompañamiento del ministerio de vivienda con una inversión de alrededor de \$25.438 millones para la construcciones de viviendas en el área rural del departamento (Ministerio de vivienda ) y también el acompañamiento de Invias, con inversiones por más de \$540.000 millones (Semana ) los cuales irán destinados a la construcción de nuevas vías que garanticen la conectividad con otros departamentos y el mejoramiento de la malla vial del departamento.

Según el artículo de la publicación de un medio como (Semana ), la inversión prevista para este departamento genera que las empresas ganadoras de las licitaciones tengan la necesidad de abastecerse de insumos y materiales de construcción locales para ejecutar las obras. Esto, por lo tanto, genera una gran oportunidad para las empresas distribuidores de materiales e insumos de construcción del departamento.

Sin embargo, se debe tener en cuenta también la capacidad de las empresas del departamento para cubrir esta demanda específica de material como hierro, acero, cemento y material de río, entre otros, requieren de volúmenes muy elevados de productos, es por esto por lo que, si las empresas no están en la capacidad de satisfacer esta demanda, los productos serán adquiridos a través de proveedores externos con capacidad de satisfacer dicha demanda local.

***Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas del Sector***

Para (Betancourt B. , 2016) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector lo define como:

El proceso de la competencia elimina las tecnologías, los productos y las prácticas administrativas inferiores y deja como supervivientes solo a las empresas más eficientes. Cuando la competencia interna es intensa, las compañías se ven obligadas a volverse más

eficientes, a adoptar nuevas tecnologías de disminución de costos, a reducir el tiempo de desarrollo del producto y a aprender a motivar y controlar a los trabajadores en una forma más efectiva.

La competencia dentro del sector de ventas al por mayor y/o por menor de productos de maquinaria fuera de borda, acabados y construcción en la región del Chocó, se puede apreciar que en el sector se presenta una continua rivalidad entre las empresas ya que permanentemente ofrecen diferentes ofertas y promociones de sus productos y servicios con el fin de atraer la atención de los clientes.

Por lo anterior, para la organización es de gran importancia avanzar e invertir en el mejoramiento continuo y nuevas tecnologías, con el fin de lograr un mayor crecimiento de las ventas y un fortalecimiento de la imagen corporativa que le permita a la organización destacar aún más en el mercado; para esto la empresa debe implementar nuevas estrategias como lo pueden ser: inversiones en marketing, capacitación de servicio al cliente, sistematización, estandarización de procesos y por último el mejoramiento de la infraestructura.

Por otro lado, la empresa está llevando a cabo inversiones y grandes esfuerzos, para el crecimiento de la empresa y diseñando nuevas estrategias innovadoras que le permitan ser competitivos en el mercado, los cuales son:

- Atención y servicio al cliente: Surtizora se destaca por brindar el mejor servicio con el fin de cumplir las necesidades y expectativas del cliente, por otro lado, se ofrece una atención para la resolución de quejas, problemas y disgustos por parte del consumidor, brindando una solución rápida y eficiente.
- Asesoría: Los asesores comerciales de la empresa Surtizora están capacitados para ofrecer información y ayuda a los clientes, brindando una asesoría personalizada donde se escucha al cliente y con base a las necesidades que tengan, se le brinda información de lo que realmente necesita.
- Servicio de transporte: La empresa cuenta con una flota de transporte para la entrega de mercancía; los clientes al realizar su compra pueden acceder al transporte de los productos adquiridos sin ningún tipo de costo, convirtiéndola en la única empresa que ofrece este tipo de beneficios.

- Eventos: Surtizora SAS cada año realiza un evento conmemorativo para la región del Chocó, donde su principal objetivo es recordar y preservar la cultura chocoana, y a su vez, maneja ofertas especiales para sus clientes donde se le ofrece descuentos, detalles y sorteos de premios exclusivos.

### ***El Papel del Gobierno***

Según el autor (Betancourt B. , 2016) El papel del gobierno es de influir tanto de manera positiva como negativa en cada uno de los cuatro determinantes de este modo sus decisiones pueden causar impacto en las empresas y afectar distintos aspectos.

El papel de gobierno en el sector en el cual está inmerso la empresa Surtizora ha afectado de manera significativa el mercado nacional de la cerámica según (Portafolio), debido a que el gobierno no ha adoptado las medidas de regulación adecuadas con las importaciones de cerámicas provenientes de la India y la China, afectando las ventas de la industria nacional debido a que manejan productos de menor precio y calidad.

Debido a la falta de gestión del gobierno en el del Chocó en los últimos años han provocado que el departamento no tenga vías en buen estado ni las suficientes vías de acceso a distintos municipios y veredas, lo que dificulta el transporte y la distribución de mercancías a lo largo del departamento. Pero sin embargo según (Semana ) el gobierno nacional está destinando recursos por más de \$540.000 millones para la construcción y mejoramiento de vías en el departamento

### ***El Papel de la Casualidad: el Azar***

El autor (Betancourt B. , 2016) explica el azar como “los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente esta, en gran parte, fuera del control tanto de las empresas como el gobierno nacional”.

A nivel internacional se presentan muchos aumentos significativos en el precio del dólar, lo que afecta de manera directa la empresa debido a que se manejan algunos productos importados, como es el caso del acero, el cual es un material que se importa para la fabricación de diferentes productos, lo cual origina que los precios suban considerablemente tanto para la empresa como para los clientes.

A nivel nacional y local continuamente se presentan diferentes hostigamientos y alteraciones del orden público por parte de diferentes grupos armados y el mismo pueblo el

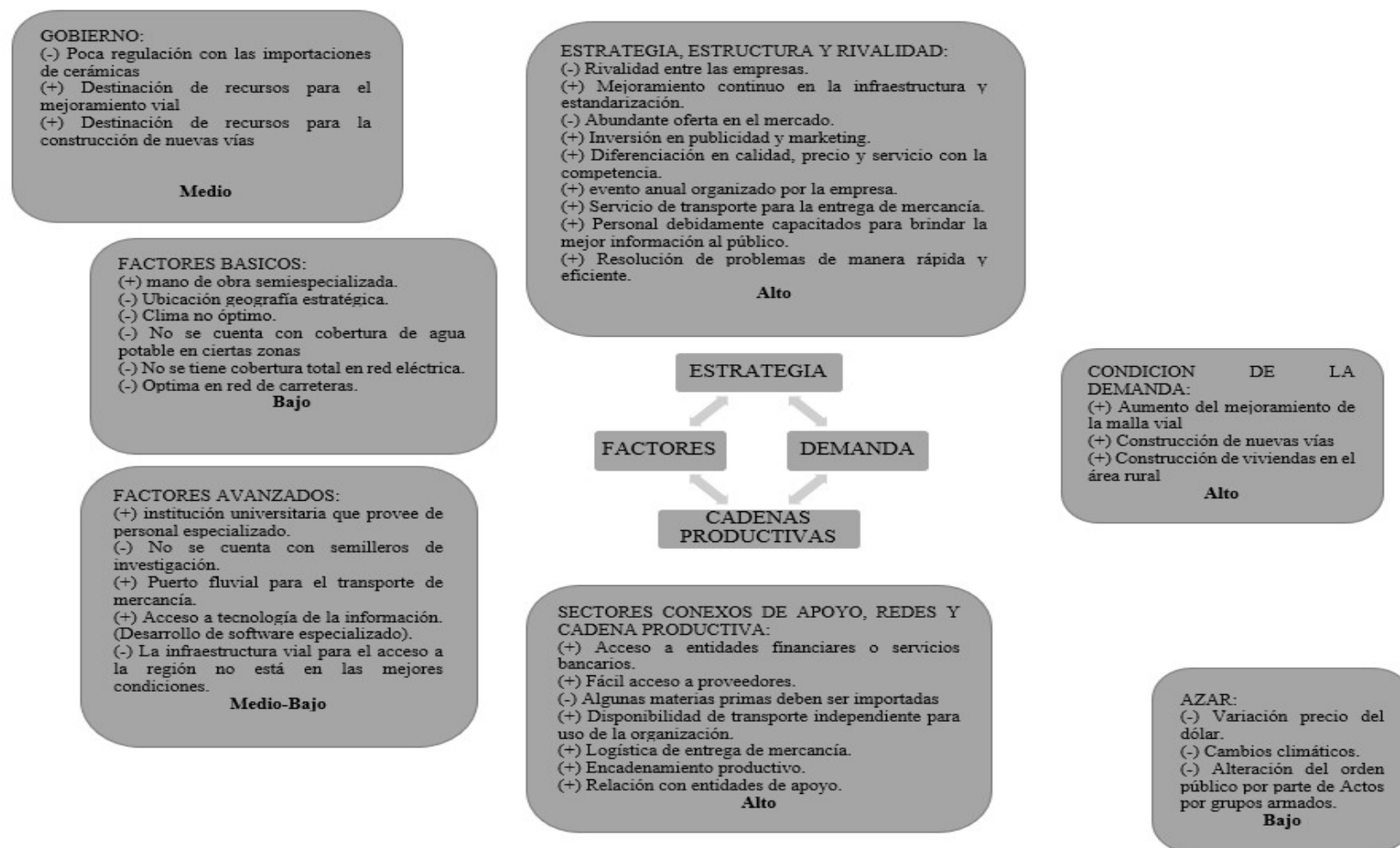
cual es conformado por distintas agremiaciones como: camioneros, profesores, estudiantes, comunidades indígenas y afro ,etc. quienes buscan ser escuchados por el estado, lo que origina paros y bloqueo de vías, que no permiten la libre circulación de vehículos lo cual impide el ingreso a las diferentes regiones del país, lo que afecta el comercio nacional y el abastecimiento de muchos productos que son de vital importancia, trayendo como consecuencia escases y alzas en los precios.

La empresa Surtizora también se ve afectada de manera importante por el cambio climático como consecuencia de las fuertes lluvias las cuales originan crecientes de los ríos y derrumbes en las vías que en muchas ocasiones dejan incomunicados a varios municipios del departamento lo que impide la llegada oportuna de mercancía por parte de los proveedores y la entrega de productos a tiempo por parte de Surtizora al cliente final.

### ***Elaboración del Diamante Competitivo***

Por último, se realiza un estudio de los elementos que componen el diamante competitivo en el sector de ventas al por mayor y/o por menor de motores fuera de borda, acabados y construcción; el cual se compone por los factores productivos, sectores conexos, cadena productiva, condiciones de la demanda, estrategias, estructura de las empresas, el impacto que puede generar el gobierno y por último el papel de la casualidad.

La siguiente ilustración 17 muestra el diamante competitivo del sector que pertenece la empresa Surtizora S.A.S

**Ilustración 17***Diamante competitivo del sector**Fuente. Elaboración propia de los autores (2022)*

Como se puede ver el grafico anterior, son cuatro (4) los pilares que componen el diamante competitivo y los cuales juegan un papel muy importante a la hora de realizar un análisis del sector al cual pertenece la empresa Surtizora, ya que permite identificar elementos tanto positivos como negativos para la empresa, lo cual facilita a ésta, estar preparada y formular estrategias efectivas de tal manera que no se refleje en interrupciones en la operación de la empresa, sino que por el contrario permitan aumentar el beneficio de la empresa.

Según las cuatro variables analizadas, se puede apreciar que estas siempre están presentes e interactúan entre si permanentemente en la operación de la organización y que, en ocasiones pueden afectar dicha operación, ya que hay distintos factores y situaciones que no pueden ser anticipados y controladas por la organización como son, las normas o leyes que impone el gobierno o las variaciones de las divisas en el mercado internacional para la compra de productos del exterior.

### **Desarrollo del Objetivo D: Diseño del Mapa Estratégico para la Empresa Surtizora de Acuerdo con los Resultados del Análisis Sectorial, Interno y Externo**

Para la ejecución y desarrollo del cuarto objetivo se hizo uso del libro cuadro de mando integral (2000) de los autores Norton y Kaplan; el cual explica el paso a paso de cómo se identifican los diferentes puntos de cada perspectiva como estos interactúan entre sí para la creación del mapa estratégico el cual es el pilar fundamental para la creación del balance scorecard.

#### ***Mapa Estratégico***

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral, se debe desarrollar inicialmente el mapa estratégico ya que este brinda un panorama más amplio de los objetivos que busca mejorar las cuatro perspectiva (financiera, clientes ,procesos internos y objetivos de aprendizaje), las cuales van ligadas entre sí y tienen un nivel de dependencia una con las otras, ya que si por algún motivo en alguno de los objetivos planteados en las perspectivas, hay algún tipo de inconveniente o falla se va ver afectado el proceso y será más complejo alcanzar los objetivos y la misión que tiene previamente establecida la organización. Para el desarrollo de este mapa los autores Norton y Kaplan explican:

Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa – efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. (Robert Kaplan, 2000, pág. 163).

Para la generación y elaboración del mapa estratégico de la empresa Surtizora S.A.S, se tuvo en cuenta la definición de los siguientes elementos: la misión, visión, valores y políticas de la empresa, ya que con base a estos se establecen los objetivos de cada una de las perspectivas que permitirán el cumplimiento de la misión de la empresa.

- Misión: Con experiencia comercializamos productos de alta calidad, brindando soluciones integrales a través de nuestras unidades estratégicas de negocio Maquinaria, Construcción y Acabados. Con nuestro talento humano, capacitado y comprometido, empleamos herramientas innovadoras y tecnológicas, en busca del mejoramiento continuo de nuestros procesos, siendo rentables en el tiempo.

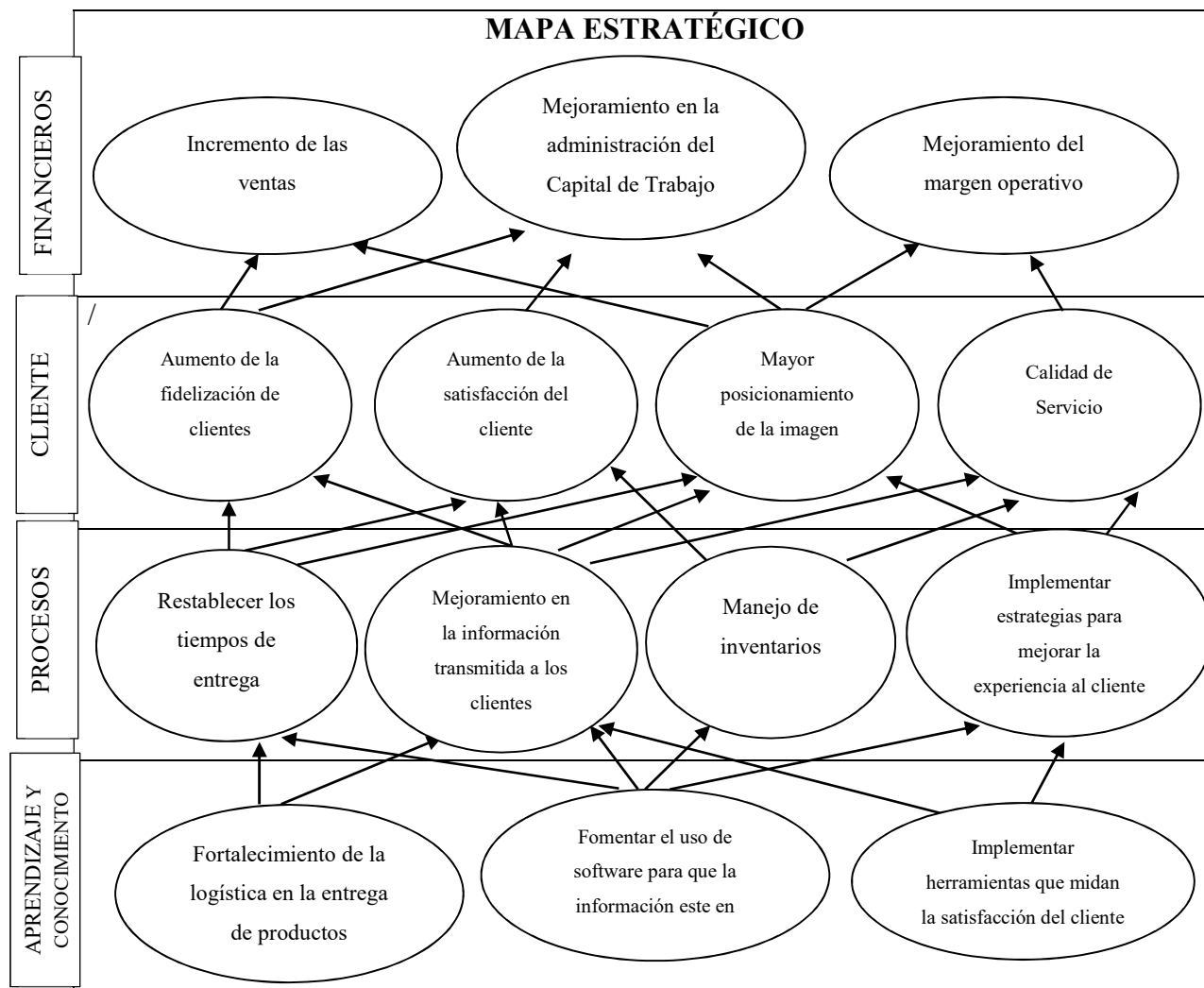
- Visión: SURTIZORA EN 2025, será el líder en la región, comercializando productos de calidad, afianzando las relaciones con sus clientes y proveedores, contribuyendo al bienestar de nuestros colaboradores, y haciendo tangibles proyectos de bienestar social y ambiental, que nos beneficien a todos en general.
- Valores
  - Colaboradores: Espíritu de servicio, empatía y honestidad
  - Proveedores: Responsabilidad y comunicación
  - Clientes: Respeto comprensión
  - Accionistas: Ética, liderazgo y perseverancia
- Políticas de la empresa
  - Políticas bodega maquinaria
  - Políticas aplicadas al área crédito y cartera
  - Estándares de operación para cargue y descargue
  - Políticas de descargue, entrega manual en servicios a clientes
  - Políticas de despacho, descargue y entrega de materiales “oficio para cliente”

Para la construcción del mapa estratégico de la empresa Surtizora S.A.S, también se tendrá en cuenta los análisis realizados en los objetivos anteriores (Mefi, Mefe y el Diamante competitivo), ya que estos análisis realizados permitieron comprender como se comporta la empresa en su ambiente interno y externo, facilitando identificar las áreas claves de cada perspectiva que van encaminadas al cumplimiento de la estrategia de la empresa. Por lo siguiente se expresa como va a ir encaminada cada perspectiva:

- Perspectiva financiera: Para el incremento de las utilidades de la empresa que estrategias se deben ejecutar.
- Perspectiva cliente: Hacer énfasis en el mejoramiento de procesos internos de la empresa, para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Perspectiva de procesos: Formulación de estrategias y acompañamiento en las actividades que garantice el éxito en los procesos de la organización
- Perspectiva de Aprendizaje y conocimiento: Generación de nuevos métodos y afincamiento de conocimientos en los procesos que permitan tener una mayor eficiencia,

En la siguiente ilustración 18 se presenta el mapa estratégico para la empresa Surtizora S.A.S:

**Ilustración 18**  
*Mapa estratégico*



*Fuente.* Elaboración propia de los autores (2022)

Con la construcción del mapa estratégico de la empresa Surtizora S.A.S, se busca que los colaboradores y los directivos tengan acceso a una herramienta que ofrezca una visión global de los objetivos y metas trazadas por la empresa en cada perspectiva que permita ejecutar los procesos de manera adecuada y tomar el mejor rumbo que proporcione mejores resultados y una constante evolución.

**Desarrollo del Objetivo E: Identificación de los Indicadores para Surtizora que Permita Medir y Evaluar sus Operaciones desde las Cuatro Perspectivas del CMI y Plasmarlo en el Cuadro de Control para el Alcance de las Metas.**

***Cuadro de Mando Integral***

A continuación, se llevará a cabo un balance scorecard para la empresa Surtizora, para su construcción se tiene en cuenta que antes de iniciar con su elaboración se debe contar con el mapa estratégico, ya que con base a este se definen los objetivos de cumplimiento de cada perspectiva y los indicadores que se encargaran de evaluar cada objetivo con el fin de que la empresa pueda evaluar su cumplimiento y se puedan establecer planes y estrategias para el mejoramiento de los procesos en la organización.

***Definición de Objetivos y Metas***

La definición de objetivos y metas deben estar alineados con el Mapa estratégico que se realizó para la empresa Surtizora S.A.S; al realizar los objetivos para cada una de las perspectivas se debe tener en cuenta que deben ser medibles y alcanzables para así poder evaluar cada uno de ellos y definir si cumple con el objetivo.

Partiendo de lo anterior, en el siguiente cuadro 3 se da un análisis detallado de los objetivos para la empresa Surtizora S.A.S, los cuales se plantea para cada de las cuatro perspectivas, los cuales son: perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectivas de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y apoyo.

**Cuadro 3**

*Análisis detallado de los objetivos de la empresa*

| Área de trabajo bajo el modelo del Balance Scorecard | Mapa Estratégico                              | Objetivo                                                                                                     | Meta                 |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Perspectiva Financiera</b>                        | Incremento de las ventas.                     | Incremento superior del 20% de las ventas frente al año anterior.                                            | A diciembre del 2022 |
|                                                      | Incremento en la participación en el mercado. | Medir el impacto y aceptación del producto en el mercado.                                                    | A diciembre del 2022 |
|                                                      | Mejoramiento del margen operativo.            | Analizar la capacidad de la empresa para convertir sus ingresos por ventas en beneficios antes de impuestos. | A diciembre del 2022 |

|                             |                                         |                                                                                             |                      |
|-----------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Perspectiva Clientes</b> | Aumento de la fidelización de clientes. | Lograr que mínimo el 80% de los clientes estén satisfechos con los productos y/o servicios. | A diciembre del 2022 |
|                             | Aumento de la satisfacción del cliente. | Como mínimo el 90% de los clientes tengan una asesoría personalizada.                       | A diciembre del 2022 |
|                             | Mayor posicionamiento de la imagen.     | Incremento mínimo del 20% de los clientes con el semestre anterior.                         | A diciembre del 2022 |
|                             | Calidad de servicio.                    | El 100% de los clientes se recibe con un buen servicio.                                     | A diciembre del 2022 |

|                                         |                                                                        |                                                                                                                              |                      |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Perspectiva de Procesos Internos</b> | Restablecer los tiempos de entrega de pedidos.                         | Entregar como mínimo el 85% de pedidos a tiempo, de acuerdo con lo establecido con el cliente.                               | A diciembre del 2022 |
|                                         | Mejoramiento en la información transmitida a los clientes.             | Los asesores deben hacer seguimientos a las guías de entrega vencidas y ser notificadas a los clientes.                      | A diciembre del 2022 |
|                                         | Manejo de inventarios.                                                 | El área de bodega compra y venta deben estar en constante comunicación para conocer la existencia de producto en inventario. | A diciembre del 2022 |
|                                         | Implementación de estrategias para mejorar la experiencia del cliente. | Realizar como máximo (4) actividades innovadoras al año.                                                                     | A diciembre del 2022 |

|                                                  |                                                                                      |                                                                                                                         |                      |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento</b> | Fortalecimiento de la logística en la entrega de productos.                          | Conectividad entre bodega y vendedor a la hora de que un cliente realice una compra para brindarle una respuesta clara. | A diciembre del 2022 |
|                                                  |                                                                                      | Fortalecer la oferta de la empresa para generar un mínimo de pedidos retrasados.                                        | A diciembre del 2022 |
|                                                  | Fomentar el uso de software para que la información este en constante actualización. | Realizar capacitaciones para el uso del manejo del sistema.                                                             | A diciembre del 2022 |
|                                                  |                                                                                      | Asegurar que el 100% del personal ingrese la información de manera adecuada.                                            | A diciembre del 2022 |
|                                                  | Implementar herramientas que midan la satisfacción del cliente.                      | Como mínimo el 90% de los clientes diligencie la encuesta de satisfacción ya sea online o física.                       | A diciembre del 2022 |

|  |  |                                                    |                      |
|--|--|----------------------------------------------------|----------------------|
|  |  | Implementar encuestas de satisfacción del cliente. | A diciembre del 2022 |
|--|--|----------------------------------------------------|----------------------|

*Fuente.* Elaboración propia de los investigadores (2022) soportado en el Balanced Scorecard

### ***Formulación de indicadores, metas e interpretación***

Al realizar indicadores para cada uno de los objetivos, esto permite verificar o evaluar los resultados en el cumplimiento de los objetivos; por lo que muestra si cumple la meta en la interpretación que se da a cada indicador. En el siguiente cuadro 4 se enseña la propuesta de indicadores con sus interpretaciones para la empresa Surtizora S.A.S.

#### **Cuadro 4**

##### *Propuesta de indicadores*

| Área de trabajo bajo el modelo del Balance Scorecard | Indicador | Medición | Interpretación |
|------------------------------------------------------|-----------|----------|----------------|
|------------------------------------------------------|-----------|----------|----------------|

|                               |                                                            |         |                                                                                             |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Perspectiva Financiera</b> | (Ventas del año 2 - ventas del año 1) / ventas del año 1   | Mensual | Entre el 20% y el 30% excelente, Entre el 10% y el 19% aceptable y menor al 10% deficiente. |
|                               | Número de clientes potenciales / número de clientes reales | Anual   | Entre el 20% y 40% Excelente, Entre 19 % y 10 % Aceptable; Menor al 10 % Deficiente.        |
|                               | Utilidad operativa/ ventas totales                         | Mensual | Entre el 12% y el 18% excelente, Entre el 11% y 5% aceptable, menor al 5% deficiente .      |

|                             |                                                                                                |           |                                                                                               |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Perspectiva Clientes</b> | (Clientes actuales año 2 - clientes actuales año 1) / clientes año 1                           | Mensual   | Entre el 20% y el 25% excelente, Entre el 10% y el 19% aceptable, menor al 10% deficiente.    |
|                             | Número de clientes asesorados - número de clientes atendidos                                   | Mensual   | Entre el 100% y el 90% excelente, entre el 75% y el 89% aceptable, menor del 75 % deficiente. |
|                             | (Número de nuevos clientes año 2 - número de clientes nuevos año 1) / número de clientes año 1 | Semestral | Entre el 30% y el 20% excelente, entre el 10% y el 19% aceptable, menor al 10% deficiente.    |
|                             | Número de usuarios que entran a Surtizora se recibe con un buen servicio                       | Mensual   | Entre el 100% y el 95% excelente, Entre el 90% y el 94% aceptable, menor al 90% deficiente.   |

|                                         |                                                                                      |           |                                                                                                                 |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Perspectiva de Procesos Internos</b> | Número de pedidos entregados / total de pedidos procesados                           | Mensual   | Entre el 100% y el 85% excelente, entre el 70% y 84% aceptable, menor a 70% deficiente.                         |
|                                         | Números de respuestas afirmativas /la información enviada a los clientes por periodo | Mensual   | Entre el 100% y 85% excelente, entre el 70% y 84% aceptable y menor del 70% deficiente.                         |
|                                         | Reporte diario de inventarios por líneas de productos                                | Mensual   | Entre el 90 y el 95%, es un buen resultado donde se presente reporte actualizado de los inventarios existentes. |
|                                         | Número actividades realizadas en el periodo/total de estrategias programadas         | Semestral | Entre el 100% y 90% excelente, Entre el 89 y 79% aceptable, menor del 79% deficiente.                           |

|                                                  |                                                                                                                   |            |                                                                                                            |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento</b> | Reporte en línea de despachos                                                                                     | Mensual    | Entre el 90 y 100% funcionamiento pleno de turnos y reportes en línea de los despachos.                    |
|                                                  | Productos solicitados por los clientes /total de productos en bodega                                              | Mensual    | 95 y 99% de disponibilidad de productos para venta y despacho                                              |
|                                                  | Numero de talleres realizados por periodo / Numero talleres programados por periodo                               | Trimestral | 100% de cumplimiento de la programación                                                                    |
|                                                  | Números de usuarios utilizando el sistema /número de usuarios habilitados                                         | Mensual    | No existe una interpretación ya que la empresa ordena cuales son las áreas que realmente están habilitadas |
|                                                  | Número de clientes que responden la encuesta satisfactoriamente por periodo/Numero clientes atendidos por periodo | Mensual    | Entre el 100% y el 80% excelente, Entre el 60% y el 79% aceptable, menor al 60% deficiente                 |
|                                                  | Encuesta de satisfacción de cliente diseñada y aplicada                                                           | Mensual    | 100% de las encuestas aplicadas y analizadas por el área responsable                                       |

*Fuente.* Elaboración propia de los investigadores (2022) soportado en el Balanced Scorecard

### ***Definir Planes o Proyectos y los Responsables***

Se define planes o estrategias para los objetivos donde también debe estar alineado con los indicadores propuestos, de tal forma permita cumplir con los objetivos y metas propuestas; en el siguiente cuadro 5 se enseña la propuesta de planes con cada uno de los responsables para la empresa Surtizora S.A.S.

**Cuadro 5***Planes, proyectos y responsables*

| <b>Área de trabajo bajo el modelo del Balance Scorecard</b> | <b>MEDIOS (Planes o proyectos)</b>                                                                                                                                                  | <b>RESPONSABLES</b>                                                                    |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Perspectiva Financiera</b>                               | Incremento de la labor comercial buscando el aumento de clientes y mayor participación en el mercado                                                                                | Gerencia, áreas Financiera y Comercial, Contabilidad y Asesor fiscal                   |
|                                                             | Incremento de participación en el mercado y realizar una Reducción de gastos para aumentar el margen operativo                                                                      |                                                                                        |
| <b>Perspectiva Clientes</b>                                 | Mayor rigurosidad en la verificación de calidad de productos que se entregan al cliente y fortalecimiento de la atención al usuario                                                 | Gerencia, áreas Comercial y Financiera, Coordinador de calidad                         |
|                                                             | Aumento de capacitaciones de atención al cliente y capacitación con proveedores con el fin de conocer los productos de manera más detallada y brindar una mejor asesoría al cliente |                                                                                        |
| <b>Perspectiva de Procesos Internos</b>                     | Llevar un control de las órdenes de compra y despacho con el fin de garantizar el cumplimiento a lo promesa de entrega que se le da a cada cliente                                  | Gerencia, área Comercial, Coordinador de logística y calidad                           |
|                                                             | Establecimiento de un canal de comunicación entre bodega y ventas que permita tener la misma información, para que sea transmitida al cliente                                       |                                                                                        |
|                                                             | Efectuar una programación de actividades anuales con el fin de interactuar de manera más cercana con el cliente                                                                     |                                                                                        |
| <b>Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento</b>            | Realizar seguimiento al sistema con el fin de validar que los empleados Estén actualizando a tiempo la información de cada pedido, para poder brindar información más precisa       | Gerencia, área Comercial y Financiera, área de Talento Humano y Coordinador de calidad |

|  |                                                                                                                                                                         |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | Identificar los productos que suelen escasear y hacer pedidos de mayor volumen de unidades con el fin de evitar desabastecimiento y clientes insatisfechos              |  |
|  | Capacitar continuamente el personal, para que comprendan que el éxito de cada proceso depende del constante ingreso y actualización de datos                            |  |
|  | Al finalizar la asesoría el vendedor debe entregar o enviar encuesta de satisfacción al cliente con el fin de medir la experiencia que se le está brindando la compañía |  |

*Fuente.* Elaboración propia de los investigadores (2022) soportado en el Balanced Scorecard

### ***Cuadro de Control***

Para la validación del cuadro de mando propuesto por los investigadores, se utiliza un cuadro de control y para la construcción se deben tener los objetivos y las metas ya establecidas, para que se puedan establecer los rangos de cada objetivo de las perspectivas de acuerdo con su interpretación con el fin de categorizar si el resultado obtenido del indicador es: excelente, aceptable o deficiente.

De acuerdo con la interpretación que se obtiene, se establece un parámetro de colores que permita presenciar donde existe un problema; por lo anterior, se establece tres (3) colores básicos que permite leer de una forma fácil y detallada. Para la empresa Surtizora S.A.S se establece lo siguiente:

**Color Verde:** Logro de la meta dentro del rango indicado en la interpretación; esto presenta un indicador superado con resultados excelentes.

**Color Amarillo:** Logro de la meta en el rango intermedio; esto presenta un indicador cumplido de forma aceptable pero que se debe tener una precaución.

**Color Rojo:** No logro la meta dentro del rango indicado en la interpretación; esto presenta un indicador no satisfactorio y el resultado es deficiente.

A continuación, en el cuadro 6, se aplica la metodología evaluando el periodo 2021 de la empresa Surtizora S.A.S dando una propuesta de medición y control bajo la interpretación de los colores del semáforo.

**Cuadro 6***Cuadro del control*

| Área de trabajo bajo el modelo del Balance Scorecard | Objetivo                                                         | Medición | Indicador                                                                                  | Información indicadora   | Datos de ejecución | Resultado indicador | Periodo 2021                                     |                                       |                                           |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|
|                                                      |                                                                  |          |                                                                                            |                          |                    |                     | Indicador no satisfactorio, resultado deficiente | Indicador cumplido de forma aceptable | Indicador superado, resultados excelentes |
| Perspectiva Financiera                               | Incremento superior del 20% de las ventas frente al año anterior | Mensual  | (Ventas del año 2 - ventas del año 1) / ventas del año 1                                   | Ventas año 2             | \$ 37.583.015.046  | 30%                 |                                                  |                                       | 30%                                       |
|                                                      |                                                                  |          | Entre el 20% y el 30% excelente, Entre el 10% y el 19% aceptable y menor al 10% deficiente | Ventas año 1             | \$ 28.856.326.470  |                     |                                                  |                                       |                                           |
|                                                      | Incremento en la participación en el mercado                     | Anual    | Número de clientes potenciales / número de clientes reales                                 | Clientes reales          | 16915              | 20%                 |                                                  |                                       | 20%                                       |
|                                                      |                                                                  |          | Entre el 20% y 40% Excelente, Entre 19 % y 10 % Aceptable; Menor al 10 % Deficiente        | Clientes potenciales     | 3450               |                     |                                                  |                                       |                                           |
|                                                      | Mejoramiento del margen operativo                                | Mensual  | utilidad operativa/ ventas totales                                                         | Utilidad operativa año 1 | \$4.077.192.042    | 11%                 |                                                  | 11%                                   |                                           |
|                                                      |                                                                  |          | Entre el 12% y el 18% excelente, Entre el 11% y 5% aceptable, menor al 5% deficiente       | Venta totales año 1      | \$ 37.583.015.046  |                     |                                                  |                                       |                                           |

|                     |                                                                                            |         |                                                                                                |                                   |       |     |     |     |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|-----|-----|-----|
| Perspectiva Cliente | Lograr que mínimo el 80% de los clientes estén satisfechos con los productos y/o servicios | Mensual | (Clientes actuales año 2 - clientes actuales año 1) / clientes año 1                           | Cientes total año 2               | 16915 | 21% |     | 21% |
|                     |                                                                                            |         | Entre el 20% y el 25% excelente, Entre el 10% y el 19% aceptable, menor al 10% deficiente      | Cientes total año 1               | 14015 |     |     |     |
|                     | Como mínimo el 90% de los clientes tengan una asesoría personalizada                       | Mensual | Número de clientes asesorados - número de clientes atendidos                                   | Cientes asesorados                | 550   | 55% | 55% |     |
|                     |                                                                                            |         | Entre el 100% y el 90% excelente, entre el 75% y el 89% aceptable, menor del 75 % deficiente   | Cientes atendidos                 | 1000  |     |     |     |
|                     | Incremento mínimo del 20% de los clientes con el año anterior                              | Anual   | (número de nuevos clientes año 2 - número de clientes nuevos año 1) / número de clientes año 1 | Cientes nuevos año 2              | 2900  | 24% |     | 24% |
|                     |                                                                                            |         | Entre el 30% y el 20% excelente, entre el 10% y el 19% aceptable, menor al 10% deficiente      | Cientes nuevos año 1              | 2345  |     |     |     |
|                     | El 100% de los clientes se recibe con un buen servicio                                     | Mensual | Número de usuarios que entran a Surtizora se recibe con un buen servicio                       | Cientes que ingresan a la empresa | 1000  | 97% |     | 97% |

|  |  |  |                                                                                            |                                            |     |  |  |  |  |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----|--|--|--|--|
|  |  |  | Entre el 100% y el 95% excelente, Entre el 90% y el 94% aceptable, menor al 90% deficiente | Cientes que se recibe con un buen servicio | 970 |  |  |  |  |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----|--|--|--|--|

|                                         |                                                                                                                             |         |                                                                                         |                                                          |     |      |     |  |      |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----|------|-----|--|------|
| <b>Perspectiva de Procesos Internos</b> | Entregar como minimo el 85% de pedidos a tiempo, de acuerdo con lo establecido o con el cliente                             | Mensual | Número de pedidos entregados / total de pedidos procesados                              | Pedidos generados en un mes                              | 407 | 100% |     |  | 100% |
|                                         |                                                                                                                             |         | Entre el 100% y el 85% excelente, entre el 70% y 84% aceptable, menor a 70% deficiente  | Pedidos entregados en el mes                             | 407 |      |     |  |      |
|                                         | Los asesores deben hacer seguimientos a las guías de entrega vencidas y ser notificadas a los clientes                      | Mensual | Números de respuestas afirmativas / la información enviadas a los clientes por periodo  | Diseñar un contador de mensajes para mantener un control |     |      |     |  |      |
|                                         |                                                                                                                             |         | Entre el 100% y 85% excelente, entre el 70% y 84% aceptable y menor del 70% deficiente  |                                                          |     |      |     |  |      |
|                                         | El área de bodega compra y venta deben estar en constante comunicación para conocer la existencia de producto en inventario | Mensual | Reporte diario de inventarios por líneas de productos                                   | Reportes diarios de inventario                           | 16  | 62%  | 62% |  |      |
|                                         |                                                                                                                             |         | Entre el 90 y el 95%, es un buen resultado donde se presente reporte actualizado de los | Número de días que abren en el mes                       | 26  |      |     |  |      |

|  |                                                         |           |                                                                                      |                         |   |     |     |  |  |
|--|---------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|-----|-----|--|--|
|  |                                                         |           | inventarios existentes                                                               |                         |   |     |     |  |  |
|  | Realizar como máximo (4) actividades innovadoras al año | Semestral | Numero actividades realizadas en el periodo/total de actividades programadas         | Actividades realizadas  | 2 | 50% | 50% |  |  |
|  |                                                         |           | Entre el 100% y 90% excelente, Entre el 89 y 79% aceptable, menor del 79% deficiente | Actividades programadas | 4 |     |     |  |  |

|                                    |                                                                                                                 |            |                                                                                        |                               |      |      |     |  |      |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------|------|-----|--|------|
| Perspectiva de Aprendizaje y Apoyo | Conectividad entre bodega y vendedor a la hora que realiza un cliente una compra para darle una respuesta clara | Mensual    | Reporte en línea de despachos                                                          | Pedidos diarios               | 17   | 24%  | 24% |  |      |
|                                    |                                                                                                                 |            | Entre el 90 y 100% funcionamiento pleno de turnos y reportes en línea de los despachos | Pedidos no despachados diario | 4    |      |     |  |      |
|                                    | Fortalecer la oferta de la empresa para generar un mínimo de pedidos retrasados                                 | Mensual    | Productos solicitados por los clientes /total de productos en bodega                   | Productos solicitados         | 3600 | 100% |     |  | 100% |
|                                    |                                                                                                                 |            | 95 y 99% de disponibilidad de productos para venta y despacho                          | Productos habilitados         | 3600 |      |     |  |      |
|                                    | Realizar capacitaciones para el uso del manejo del sistema                                                      | Trimestral | Numero de talleres realizados por periodo / Numero talleres programados por periodo    | Talleres realizados           | 16   | 100% |     |  | 100% |
|                                    |                                                                                                                 |            |                                                                                        |                               |      |      |     |  |      |

|  |                                                                                                  |         |                                                                                                                   |                                                                                                                  |      |     |     |  |     |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|--|-----|
|  |                                                                                                  |         | 100% de cumplimiento de la programación                                                                           | Talleres programados                                                                                             | 16   |     |     |  |     |
|  | Asegurar que el 100% del personal ingrese la información de manera adecuada                      | Mensual | Números de usuarios utilizando el sistema /número de usuarios habilitados                                         | Utilizando el sistema                                                                                            | 40   | 38% |     |  | 38% |
|  |                                                                                                  |         | No existe una interpretación ya que la empresa ordena cuales son las áreas que realmente están habilitadas        | Los habilitados                                                                                                  | 15   |     |     |  |     |
|  | Como mínimo el 90% de los clientes diligencie la encuesta de satisfacción ya sea online o física | Mensual | Número de clientes que responden la encuesta satisfactoriamente por periodo/Número clientes atendidos por periodo | Clientes atendidos en el mes                                                                                     | 1000 | 12% | 12% |  |     |
|  |                                                                                                  |         | Entre el 100% y el 80% excelente, Entre el 60% y el 79% aceptable, menor al 60% deficiente                        | Clientes que responden la encuesta                                                                               | 120  |     |     |  |     |
|  | implementar encuestas de satisfacción del cliente.                                               | Mensual | Encuesta de satisfacción de cliente diseñada y aplicada                                                           | Encuesta implementada para la medición de atención de servicio al cliente, pero debe ser aplicada a los usuarios |      |     |     |  |     |
|  |                                                                                                  |         | 100% de las encuestas aplicadas y analizadas por el área responsable                                              |                                                                                                                  |      |     |     |  |     |

Fuente. Elaboración propia de los investigadores (2022) soportado en el Balanced Scorecard

***Recomendaciones para la Metodología de Implementación de un Sistema de Evaluación***

- La empresa Surtizora S.A.S si desea implementar el sistema de evaluación Balance Scorecard; de la alta dirección (gerencia) debe hacer partícipe directa del proceso, ya que esta área es la que debe liderar el proyecto.
- La gerencia al llevar a cabo el sistema de evaluación debe identificar los responsables de cada área de la organización de acuerdo con los objetivos estratégicos diseñados, en el mapa estratégico que, van ligados con la misión de la empresa y la problemática; por esta razón, son los que estarán involucrados directamente en el cuadro de mando y de control.
- Al generar el cuadro de control, la gerencia debe socializar periódicamente los resultados con las áreas establecidas, para poder reestablecer estrategias o acciones de mejoramiento para aumentar el porcentaje de los indicadores donde el resultado no fue el deseado.
- Al implementar el cuadro de control se debe fortalecer en la empresa los sistemas de comunicación e información para que haya un correcto funcionamiento del sistema y de los indicadores diseñados.
- Un factor importante es que la empresa al implementar el CMI, se debe crear una cultura organizacional de la medición, donde se socializa lo importante en la gestión de los indicadores no financieros y financieros de las actividades de la empresa.

Es importante resaltar que la empresa al implementar el cuadro de mando integral, se deben realizar actualizaciones de las metas establecidas, donde se deben estar verificando periódicamente para analizar si se están cumpliendo, por lo contrario se deben cambiar las acciones para el cumplimiento; otro factor importante que se debe evaluar es el cumplimiento de los objetivos estratégicos para analizar si la empresa está en constante mejoramiento continuo, es allí donde la empresa debe realizar reuniones para tomar decisiones y definir planes de acción para lograr el objetivo.

### Conclusiones

En relación con los objetivos planteados para el desarrollo de la investigación, la metodología empleada para la solución del problema y las bases teóricas utilizadas; se exponen a continuación las siguientes conclusiones:

- Es fundamental el mantener actualizado el estudio del entorno interno y externo con el cual interactúa cada organización, ya que es la base para la ejecución de las distintas herramientas de diagnóstico, seguimiento y diseño de las estrategias, que luego le permitirán a la gerencia, identificar las principales falencias con el fin de fortalecer la operación de la empresa alcanzando una mayor eficiencia y logrando generar una mayor utilidad.
- Es de vital importancia que la empresa conozca su sector empleando herramientas como lo es el diamante competitivo que permite realizar análisis sectoriales, tanto nacional, regional o local, lo cual brinda una mayor versatilidad a la empresa a la hora de emplearla y ejecutarla, logrando así la identificación y medición integral de todas las variables que se involucran con la empresa en el sector y, de alguna manera, dar las bases para que la empresa conozca en que se debe enfocar y que maniobras debe emplear para ser más competitivas en el sector.
- El mapa estratégico es uno de los recursos más importantes que puede aplicarse y derivarse en la empresa, dado que este es un resumen visual y dinámico del rumbo que ha de tomar el negocio y cuáles son las principales herramientas y objetivos que permitirán que la operación de la empresa, vaya encaminada a la misión de esta, así como perseguir un aumento de los niveles de eficiencia y, por otro lado, mejorar los diversos márgenes de utilidad, como el margen bruto, el operativo y el neto.
- El cuadro de mando integral, como una herramienta que al emplearse de manera adecuada y responsable por parte de la alta gerencia, puede ser de gran ayuda para una organización, en especial aquellas que tienen ciertas dificultades y problemas en cumplir su misión y políticas, ya que esta, en primera instancia le permite hacer un diagnóstico de cómo se encuentran cada uno de los objetivos y metas que se tienen establecidas, en segundo lugar, definir un panorama de la situación operativa y económica de la empresa y, en tercer lugar, le da líneas o pautas, hacia donde se deben focalizar las estrategias, a partir de una plan de mayor gestión por parte de los

directivos con el fin de ser más eficiente y, generar un nivel impacto superior, en las operaciones de la empresa que, a su vez redundará en una mejora posible de los resultados financieros, operacionales y comercial en el corto y mediano plazo.

- En cuanto a la hipótesis de proponer un cuadro de mando integral para el seguimiento comercial de la empresa Surtizora S.A.S de Quibdó Chocó, se puede afirmar que, el éxito y aplicación de esta herramienta depende de la apropiación que la gerencia tenga del mismo y se dé a la tarea de hacer el seguimiento y ajuste a los diversos tópicos que el cuadro de mando integral propone como resultado de la asesoría empresarial.
- Respecto a las actividades y el paso a paso planteado para construir el cuadro de mando integral fueron realizados a partir del marco teórico de los autores Kaplan y Norton, teniendo en cuenta las cuatro perspectivas: la financiera, clientes, interna, aprendizaje y crecimiento. Dentro de la primera perspectiva sobresale el aumento de la rentabilidad cuyo objetivo estratégico fue el de incrementar el valor financiero de la empresa, el programa de acción hizo referencia al seguimiento a los indicadores para las cuatro perspectivas, así mismo, se plantea la necesidad de mejorar la administración del capital de trabajo y reducir los fondos ociosos que presenta.
- La empresa Surtizora SAS tiene a su haber una gran ventaja competitiva en su entorno por cuanto es la líder del mercado, cuenta con una red de apoyo comercial fuerte, personal altamente entrenado y con experiencia en el ramo, además tiene un amplio portafolio de productos y mercadería que le permite atender diversos subsectores en los principales centros poblados del departamento del Chocó. La empresa a partir de este análisis y estudio desnuda una serie de falencias en su parte logística comercial que debe ser ajustada y por el otro lado, financieramente, viene presentando en su estructura operativa fondos ociosos medidos frente al volumen monetario de su capital de trabajo operativo, que una vez ajustados los indicadores de gestión en el capital de trabajo le permitirá mejorar su perfil financiero y de rentabilidad.

### Recomendaciones

- El cuadro de mando integral como herramienta propuesta por los investigadores, es de aplicabilidad para la alta gerencia en tanto le permite establecer las perspectivas y el alcance en el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas en el mediano y largo plazo. Para que dicha herramienta sea eficaz, la gerencia debe adoptarla y ponerla en marcha, acompañándose de un ejercicio gerencial reflejado en la revisión periódicamente de las estrategias, metas, y la medición de los indicadores, con el objetivo de verificar si las estrategias propuestas y aplicadas son efectivas y, si hay la necesidad de replantearlas con el fin de obtener los mejores resultados de cada uno de los indicadores previamente establecidos.
- La gerencia luego del primer ejercicio aplicado del cuadro de mando integral y dada la dinámica comercial nacional y local, debe entrar a establecer una franja de comportamiento de los indicadores para que estos sean el reflejo de la operación y gestión comercial y financiera de la empresa. Se requiere que la gerencia en el corto y mediano plazo vaya ajustando los rangos de cumplimiento de los diversos indicadores fijados para las cuatro perspectivas del cuadro de mando, debido a que, el establecimiento de rangos iniciales obedeció a una situación del entorno muy diferente, a la que la empresa vivirá en los siguientes periodos.
- Socialización de la herramienta con los colaboradores de la empresa para resolver sus inquietudes y recibir aportes e ideas de mejora que permitan realizar ajustes pertinentes a los indicadores y metas planteadas, ya que cada uno conoce mejor su proceso y área lo cual permitirá que se tenga una herramienta realmente efectiva que contribuya con el mejoramiento de los procesos de la empresa Surtizora.
- Dentro del análisis financiero de la empresa se detecta unos indicadores con un comportamiento positivo, pero hay otros que arrojan una alerta para la empresa, por lo cual se deja como recomendación expresa para la gerencia lo siguiente:
  - a) Realizar un análisis mínimo trimestral de los estados financieros.
  - b) Realizar seguimiento al comportamiento del Capital de trabajo neto operativo
  - c) Medición de la rotación de la cartera, los inventarios y los proveedores y traducir esto a días.

- d) Evaluar el comportamiento de los inventarios, ejerciendo un mayor control en la gestión de los mismos, así, como en la cartera.
- e) Reducir el nivel monetario del Capital de trabajo neto operativo por cuanto del análisis realizado, alerta el que la empresa este manteniendo fondos ociosos, por lo que debe ajustar su política de gestión de dicho capital.
- Establecer la línea de equilibrio entre la demanda y la gestión de los inventarios para optimizar el nivel monetario de inversión requerido en el capital de trabajo operativo de la empresa. Realizar ese seguimiento periódico y tomar las medidas administrativas y financieras que respondan a una gestión eficiente y eficaz para el capital de trabajo.
- Se recomienda a la empresa por lo menos realizar trimestralmente eventos comerciales temáticos que le permitan un mayor acercamiento a los clientes potenciales y de paso, dar un impulso a productos y mercadería claves en la rotación del negocio.
- Se recomienda a la gerencia realizar la evaluación de calidad en la atención y servicio al cliente con una mayor periodicidad, para detectar inconformidades y dar respuesta oportuna a los niveles de insatisfacción de los clientes y elevar el nivel de fidelidad de estos.
- Articular el sistema de información gerencia, financiero, comercial, operativo de la empresa para obtener el insumo de datos requeridos para adelantar la medición de los indicadores claves planteados en el cuadro de mando integral. La información arrojada por el sistema de información integrado es el insumo para la agenda de reuniones de seguimiento, control y evaluación de la gestión de las diversas áreas de la empresa.

### Referencias

- Altman, E. (1981). La liquidez y la insolvencia financiera. En E. Altman, *Problemas financieros corporativos y bancarrota*. New York: Jhon Wiley & Sons.
- Altman, E. H., & Narayanan, P. (1977). Modelo de análisis financieros. En E. H. Altman, *Análisis Zeta: Un nuevo modelo para identificar el riesgo de quiebra de las empresas* (págs. 29-54). Revista Banca y Finanzas.
- BBVA. (agosto de 2019). *www.bbva.com*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/que-se-entiende-por-salud-financiera/>
- Betancourt, B. (2011). Entorno organizacional analisis y diagnostico . En B. Betancourt, *Entorno organizacional analisis y diagnostico* (pág. 71). programa editoria.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*.
- Betancourt, B. (2016). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administracion*. McGraw Hill.
- Colombia, t. (s.f.). *Colombia turismo web*. Obtenido de [http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/CHOCO/MUNICIPIO S/MEDIO%20SAN%20JUAN/MEDIO%20SAN%20JUAN.htm](http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/CHOCO/MUNICIPIO%20SAN%20JUAN/MEDIO%20SAN%20JUAN.htm)
- Consitucion politica de colombia. (1991). *Articulo 333 Consitucion politica de colombia*. Bogota . Obtenido de [https://www.supersociedades.gov.co/nuestra\\_entidad/normatividad/normatividad\\_constitucion/Constitucion\\_Politica\\_de\\_Colombia.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/normatividad_constitucion/Constitucion_Politica_de_Colombia.pdf)
- Constitucion politica de colombia. (1991). *Articulo 25 constitucion politica de colombia*. Bogota. Obtenido de [https://www.supersociedades.gov.co/nuestra\\_entidad/normatividad/Paginas/constitucion.aspx](https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/Paginas/constitucion.aspx)
- Constitucion politica de colombia. (1991). *Articulo 336 de la constitucion politica*. Bogota. Obtenido de

[https://www.supersociedades.gov.co/nuestra\\_entidad/normatividad/normatividad\\_constitucion/Constitucion\\_Politica\\_de\\_Colombia.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/normatividad_constitucion/Constitucion_Politica_de_Colombia.pdf)

DANE. (s.f.). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

DANE . (2021).

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IVtrim20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim20.pdf).

DANE. (2021). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV)*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/2021/Bol\\_Tecnico\\_ECV\\_2021.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/2021/Bol_Tecnico_ECV_2021.pdf)

DANE. (2021). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion>.

DANE. (2022). *Cuentas Departamentales*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2015/Bol\\_PIB\\_dptal\\_2020provisional.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/Bol_PIB_dptal_2020provisional.pdf)

DANE. (2022). *Mercado laboral por Departamentos*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-por-departamentos/mercado-laboral-por-departamento-historicos>

DANE. (2022). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

DANE. (2022). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administracion estrategica*. Mexico: Pearson.

*Decreto 410 1971*. (s.f.). Obtenido de Decreto 410 1971:

<https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/co/co054es.pdf>

- DIAN. (s.f.). *resolucion numero 000139*. Obtenido de [http://www.cccartagena.org.co/sites/default/files/resolucion\\_dian\\_actividades\\_economicas\\_ciiu.pdf](http://www.cccartagena.org.co/sites/default/files/resolucion_dian_actividades_economicas_ciiu.pdf)
- Domiciliarios, S. d. (2018). Obtenido de <https://www.superservicios.gov.co/publicaciones/acueducto-alcantarillado-y-aseo/estudio-sectorial-de-los-servicios-publicos>
- FILCO. (2021). Obtenido de <https://filco.mintrabajo.gov.co/FILCO/faces/estadisticas.jsf>
- Fonseca, V. A. (s.f.). *La Republica*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509370-micronegocios-en-colombia-3130382>
- García S, o. l. (2009). Analisis del Capital de trabajo y Palanca de Crecimiento. En O. l. García S, *Administración financiera: fundamentos y Aplicaciones* (pág. 361). Calí. Valle: Prensa Moderna impresores.
- Gareth Jones, J. G. (2014). Entorno específico. En *Administracion contemporanea* (pág. 184).
- George, J. y. (2014). *Administracion Contemporanea*. mexico.
- Gerencie. (27 de 27 de 01). *gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/codigos-ciiu.html>
- Gomez, D. (1992). Diagnostico Organizacional. En D. Gomez, *Diagnostico Organizacional* (pág. 32). ALFAOMEGA.
- Gonzalez, M. J. (2009). La teoria del Caos en las Organizaciones. Obtenido de [file:///D:/Aalzate/aalzate/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDelCaosEnLasOrganizaciones-3998894%20\(2\).pdf](file:///D:/Aalzate/aalzate/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDelCaosEnLasOrganizaciones-3998894%20(2).pdf)
- Hernandez, J. R. (2012). La planeacion estrategica: el analisis. En *Administracion estrategica, de la vision a la ejecucion* (págs. Cap, 4; Pag, 97-102). Mexico: Alfaomega Grupo Editor, S.A.

<https://es.wikipedia.org/wiki/Choc%C3%B3>. (s.f.). Obtenido de

<https://es.wikipedia.org/wiki/Choc%C3%B3>.

ICER. (2015). *informe de conyuntura economica regional*. Obtenido de

[https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER\\_Choco2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Choco2015.pdf)

incontec. (2021). *Certificación ISO 9001, Sistema de Gestión de Calidad*. Obtenido de

[https://www.icontec.org/eval\\_conformidad/certificacion-iso-9001-sistema-de-gestion-de-calidad/](https://www.icontec.org/eval_conformidad/certificacion-iso-9001-sistema-de-gestion-de-calidad/)

Juliao, C. G. (2011). El enfoque praxeologico. En C. G. Juliao, *El enfoque praxeologico* (pág. 51).

Ley 100 . (23 de Diciembre de 1993). *Ley 100 de 1993*. Obtenido de Ley 100 de 1993:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-100-de-1993.pdf>

Ley 1266 2008. (s.f.). *Super Intendencia de Industria y Comercio*. Obtenido de Super

Intendencia de Industria y Comercio: <https://www.sic.gov.co/sobre-el-habeas-data-financiero>

Ley 1480 2011. (s.f.). *Super Intendencia de Industria y Comercio*. Obtenido de Super

Intendencia de Industria y Comercio: <https://www.sic.gov.co/guia-de-consumo-seguro>

Mendez, C. (s.f.). *Metodologia de la investigación*.

Ministerio de Industria y comercio. (17 de abril de 2013). *Decreto 0735*. Obtenido de

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2013/Documents/ABRIL/17/DECRETO%20735%20DEL%2017%20DE%20ABRIL%20DE%202013.pdf>

Ministerio de vivienda . (s.f.). *Ministerio de vivienda* . Obtenido de Ministerio de vivienda :

<https://minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/en-choco-se-invertiran-25438-millones-para-la-construccion-de-vivienda-rural>

Mintrabajo. (s.f.). *Ministerio del trabajo filco*. Obtenido de

<http://filco.mintrabajo.gov.co/FILCO/faces/estadisticas.jsf>

Norton, K. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Gestion 2000.

PORTAFOLIO. (27 de JULIO de 2020). *PORTAFOLIO*. Obtenido de PORTAFOLIO:

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-ceramico-pide-medidas-contrainportaciones-chinas-543089>

Portafolio. (s.f.). *Portafolio* . Obtenido de Portafolio :

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-ceramico-pide-medidas-contrainportaciones-chinas-543089>

Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.

Procolombia. (s.f.). *descripcion del sector*. Obtenido de

<https://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir-test/33-sectores/manufacturas/materiales-de-construccion/400-descripcion-del-sector.html>

Ramirez, H. B. (2006). *Indicadores Financieros*. 76.

Republica, L. (21 de FEBRERO de 2021). *La Republica*. Obtenido de La Republica:

<https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509370-micronegocios-en-colombia-3130382>

Rodrigo, O. E. (2006). *Analisis Financiero y de Gestión*. ECOE .

Ruta del desarrollo sostenible. (s.f.). [https://fnd.org.co/docs/subdirecciones/fortalecimiento-](https://fnd.org.co/docs/subdirecciones/fortalecimiento-territorial/cartillas/Choco%CC%81.pdf)

*territorial/cartillas/Choco%CC%81.pdf*. Obtenido de <https://fnd.org.co/docs/subdirecciones/fortalecimiento-territorial/cartillas/Choco%CC%81.pdf>.

Sampieri, H. (2008). *Metodologia de la investigacion*. McGraw-Hill.

Scherger, V. P. (2015). Diagnostico económico financiero de empresas: Un enfoque desde la teoría de diagnóstico Fuzzy del balanced scorecard. En S. V. P, *Diagnóstico económico financiero de empresas: Un enfoque desde la teoría de diagnóstico fuzzy del balanced scorecard* (pág. 384). Reus: Universitat rovera i virgili.

Semana . (s.f.). *Semana* . Obtenido de Semana :

<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/adjudican-obras-viales-por-mas-de-540-mil-millones-para-cauca-chocó-y-putumayo/202241/>

SIEL. (2018). Obtenido de

<http://www.siel.gov.co/Inicio/CoberturaDelSistemaInterconectadoNacional/ConsultasEstadisticas/tabid/81/Default.aspx>

Sonora, P. i. (s.f). *El balanced scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*.

Obtenido de [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el\\_bsc\\_una\\_herramienta\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategicax.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf)

TerriData. (s.f.). Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/>

Thompson, S. &. (2012). Administración estratégica. En S. &. Thompson, *Administración estratégica* (pág. 49). McGrawHi.

Vasilachis, I. (1992). *Metodos Cualitativos*. argentina: centro editor de america latina S.A.

Wikipedia. (s.f.). <https://es.wikipedia.org/wiki/Choc%C3%B3>. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Choc%C3%B3>.

Zalasar, R. J. (2012). *Introducción a la Administración: Paradigmas en las organizaciones*. Malaga: EUMED.

## Apéndices

### Apéndice A

#### Encuesta

#### Encuesta

La siguiente entrevista tiene como propósito “Analizar el ambiente externo y la situación interna de la empresa para asegurar su supervivencia y crecimiento”.

A continuación, se realizará una serie de preguntas, las cuales sean resueltas conforme a su conocimiento y experiencia, con el fin de evaluar el entorno específico y así identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización frente a las fuerzas de los proveedores, distribuidores, clientes y competidores.

La tabla contiene las preguntas que permitirá identificar las variables del entorno específico que afectan o benefician la operación de la empresa Surtizora S.A.S.

La dinámica de la entrevista consiste en marcar con una “X” en los campos de SI o No y, por último, complementado con los comentarios convenientes que complementan su respuesta.

|                                               |
|-----------------------------------------------|
| Nombre y apellido. Maryory Elena Zora Álvarez |
| Cargo: Gerente de Ventas                      |
| Fecha de realización: 29/nov/2021             |
| Municipio: Quibdó, Chocó                      |

**Tabla 21**

*Encuesta a la empresa Surtizora*

| PREGUNTAS A RESPONDER                                                                 |    |    |                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------------------------------------------------------|
| Entorno Especifico                                                                    |    |    |                                                                          |
| Proveedores                                                                           |    |    |                                                                          |
| Variables de medición                                                                 | SI | NO | Comentarios                                                              |
| 1. ¿Tiene la empresa acuerdos formales de distribución exclusiva con sus proveedores? | x  |    | Unos de los proveedores principales es Corona y se deben cumplir ciertos |

|                                                                                                                                                                                          |   |   |                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                          |   |   | parámetros para continuar distribuyendo sus productos                                                                                                                       |
| 2. ¿Las negociaciones de compras a proveedores se realizan directamente con la gerencia comercial de la sede principal?                                                                  |   | x | La compra se realiza con el asesor encargado de la zona                                                                                                                     |
| 3. ¿Dentro de los acuerdos comerciales con los grandes proveedores fabricantes, se han establecido términos restrictivos para llevar a cabo las negociaciones?                           |   | x |                                                                                                                                                                             |
| 4. ¿El portafolio de proveedores que tiene actualmente la empresa son los directos fabricantes de los productos?                                                                         | x |   | No existe ningún intermediario                                                                                                                                              |
| 5. ¿En algunas situaciones la empresa acude a compras con proveedores menores a su categoría de distribuidora?                                                                           | x |   | Se ha acudido en 3 ocasiones en los últimos 2 años, pero esto se debe a la escasez de materia prima que ha originado la pandemia                                            |
| 6. ¿Cuenta la empresa con soportes y apoyos directos por parte de los proveedores fabricantes para apoyar su labor comercial?                                                            | x |   | Los apoya con capacitaciones y material p.o.p publicitario                                                                                                                  |
| 7. ¿En temporada de aniversario de la empresa, hay acuerdos pre establecidos para que los proveedores fabricantes otorguen descuentos especiales y se apoye los eventos conmemorativos.? | x |   | Los proveedores nos brindan descuentos adicionales y también regalos para rifar a los clientes.                                                                             |
| 8. ¿Los precios de los productos que son distribuidos son influenciados por los acuerdos comerciales firmados por los proveedores.?                                                      | x |   | Corona hace que los distribuidores mantengan un precio estándar en todo el país, si en caso tal de que deseen ser más competitivo el costo debe ser asumido por la empresa. |
| 9. ¿Se puede evidenciar una presión indebida por los proveedores fabricantes frente a las decisiones y estrategias de ventas implementadas por la empresa?                               |   | x |                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                 |   |   |                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10. ¿Los proveedores-fabricantes con los que mantiene relaciones comerciales, atienden clientes minoristas por fuera del acuerdo establecido?                                                                   |   | x | Según la zona donde estén se direcciona al distribuidor de la zona                                                                         |
| 11. ¿En cuanto a los proveedores-fabricantes, está establecido dentro del acuerdo comercial, que los productos por defectos o daños o con niveles de calidad inferior al ofrecido, le sean tomados y cambiados? | x |   |                                                                                                                                            |
| 12. Ha sido cordial y duradera la relación comercial con los proveedores actuales.                                                                                                                              | x |   | La empresa ha tenido muy buena relación con los proveedores. Hay proveedores que actualmente llevan 20 años trabajando con la organización |
| 13. Los proveedores-fabricantes le impone un presupuesto de compras por periodo.                                                                                                                                | x |   | Corona es una de las empresas que exige presupuesto en la zona                                                                             |
| 14. Considera que los proveedores-fabricantes tiene un nivel de cumplimiento en entregas efectivo.                                                                                                              | x |   | Los fabricantes tienen un buen de tiempo de entrega y en caso tal de que tengan algún inconveniente realizan la debida notificación.       |
| 15. Tiene establecido la medición de los tiempos promedios de entrega de los productos por parte de sus principales proveedores.                                                                                | x |   |                                                                                                                                            |
| 16. Tiene claramente identificado los tiempos promedios de entrega por parte de sus proveedores.                                                                                                                | x |   | Corona 8 días, Acesco 20 días, todos tienen sus promedios.                                                                                 |
| 17. Tienen previsto el ingreso de nuevos proveedores al negocio como estrategia de ampliación de su cobertura en línea de productos.                                                                            |   | x |                                                                                                                                            |
| 18. Se verifica que los precios de las mercancías ofrecidos por su proveedor, le dan una ventaja al negocio en el mercado.                                                                                      |   | x | Los proveedores nos otorgan mejores precios a la hora de comprar, pero en la venta se maneja los mismos precios                            |
| 19. Los proveedores dan respuesta a la dinámica comercial de la empresa y                                                                                                                                       | x |   |                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                |   |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|--|
| cubren las diversas líneas de productos que maneja Surtizora SAS.                                                                                                                                                                                              |   |  |  |
| 20. Se tiene establecido dentro de los acuerdos comerciales con los proveedores una política clara de devoluciones y cambios de mercancías que no satisfacen las calidades, presentaciones y demás rasgos característicos de las mercancías para ser vendidos. | x |  |  |

| <b>Distribuidores</b>                                                                                                          |           |           |                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Variables de medición</b>                                                                                                   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>Comentarios</b>                                                                                          |
| 1. Tiene la empresa Surtizora una red propia de subdistribuidores en la región.                                                | x         |           | Se maneja ferreterías                                                                                       |
| 2. Tiene los subdistribuidores autonomía para realizar compras directas a los proveedores principales.                         |           | x         | Los proveedores no lo permiten por eso se tiene un distribuidor en cada zona o si no los precios cambiarían |
| 3. Se tiene una política comercial clara que se aplique por los subdistribuidores frente al posicionamiento en cada localidad. | x         |           |                                                                                                             |
| 4. Los subdistribuidores son totalmente independientes o tiene una relación de subordinación con la casa matriz.               | x         |           | Son independientes                                                                                          |
| 5. Se tiene previsto en el corto o mediano plazo ampliar la red de subdistribuidores en la región.                             | x         |           |                                                                                                             |

| <b>Cientes</b>                                                                                                             |           |           |                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------------|
| <b>Variables de medición</b>                                                                                               | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>Comentarios</b>                   |
| 1. Cuenta la empresa Surtizora SAS con un sistema de información robusto para el manejo de la información de sus clientes. | x         |           | El sistema cumple con lo que manejan |
| 2. Se cuenta por parte de la empresa Surtizora con un sistema de                                                           | x         |           |                                      |

|                                                                                                                                                      |   |   |                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| codificación e identificación personalizada de sus clientes.                                                                                         |   |   |                                                                                                                   |
| 3. Cuenta la empresa con un adecuado sistema de clasificación y sectorización de sus clientes.                                                       | x |   |                                                                                                                   |
| 4. La empresa cuenta con un sistema de información que le permita consultar al momento el detalle de las ventas por cada tipo de cliente.            | x |   |                                                                                                                   |
| 5. Cuenta la empresa con información al momento de la frecuencia de recompra de sus clientes habituales.                                             | x |   |                                                                                                                   |
| 6. La base de datos de los clientes está debidamente depurada a la fecha.                                                                            | x |   | La base de datos esta entre el 95% ya que es muy complejo porque se presenta algunos factores como la dirección   |
| 7. La empresa cuenta con un esquema formal para prestarle asesoría efectiva a los clientes.                                                          | x |   |                                                                                                                   |
| 8. Mide la empresa la efectividad del servicio y la asesoría que brinda a los clientes.                                                              | x |   | Se maneja algunos indicadores como las pqr                                                                        |
| 9. Se cuenta con mediciones del nivel de satisfacción de los clientes.                                                                               |   | x | Se está implementando                                                                                             |
| 10. Se Tiene establecido un esquema de PQRS y respuesta oportuna y efectiva a las mismas.                                                            | x |   |                                                                                                                   |
| 11. Califican sus clientes el nivel de servicio cada vez que llegan a sus tiendas de ventas.                                                         |   | x |                                                                                                                   |
| 12. El servicio de entrega a clientes se puede calificar de oportuna y eficiente.                                                                    | x |   | Pero se pueden presentar factores de que se queja el cliente por que se demora la mercancía, por orden de compra. |
| 13. Cuenta la empresa con un esquema formal de seguimiento en atención y servicio al cliente.                                                        | x |   |                                                                                                                   |
| 14. La gerencia tiene establecido formalmente un espacio de comunicación con los clientes (los llama, los visita, les envía información de utilidad) | x |   | Se llaman a los clientes y se visitan a las obras como los ingenieros                                             |

|                                                                                                                                                                      |   |   |                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15. A través de qué medios se comunica normalmente la empresa con sus clientes (por redes sociales, correo electrónico, página web, teléfono .)                      | x |   | Telefónicas y wpp                                                                                                                                 |
| 16. El personal del área comercial está debidamente capacitado para una atención eficiente al cliente y así evitar que el cliente quede insatisfecho con la atención | x |   |                                                                                                                                                   |
| 17. Realiza la empresa retroalimentación con los clientes respecto al servicio, la atención, la disponibilidad de productos.                                         | x |   | Se retroalimenta cuando hay alzas, descuentos                                                                                                     |
| 18. Tiene establecido indicadores para conocer de primera mano las principales características de compra de sus clientes permanentes.                                |   | x | No se maneja indicadores                                                                                                                          |
| 19. Cuenta la empresa con un sistema de medición de diversos factores con respecto a los clientes.                                                                   |   | x | No se maneja indicadores, pero los asesores ya reconocen a sus clientes                                                                           |
| 20. En caso tal de que un producto salga defectuoso, se tiene como política efectuar el cambio del producto al cliente                                               | x |   | Si el proveedor lo aprueba, ya que se debe tener en cuenta si el cliente no supo implementar el producto o si ya viene defectuoso desde la planta |
| 21. Se tiene como política la notificación a los clientes cuando hay algún tipo de descuento o promoción de los productos.                                           | x |   |                                                                                                                                                   |
| 22. En caso de reclamaciones por parte de los clientes, se tiene establecido un plan de beneficios, bonos, descuento, reemplazo y se le da la razón al cliente.      | x |   | Se le da un descuento en la siguiente compra                                                                                                      |
| 23. La empresa establece peleas con los clientes cuando estos realizan reclamaciones por algún servicio o producto que no satisfaga sus necesidades.                 |   | x |                                                                                                                                                   |

| <b>Competidores</b>                                                                                                                                         |           |           |                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Variables de medición</b>                                                                                                                                | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>Comentarios</b>                                                                              |
| 1. Considera la gerencia Surtizora que los competidores actuales del negocio son más del orden local que regional                                           | x         |           | Los competidores son locales, pero también se está dando regional por Pereira                   |
| 2. Siente usted que los competidores que están ingresando hoy a su mercado, lo hacen con mejores estrategias en precio, atención, servicio y mejor surtido. |           | x         | Solo por precio ya que la crisis de la pandemia hace que sus competidores bajen más sus precios |
| 3. Los proveedores-fabricantes los considera usted como competencia directa actualmente en su mercado regional.                                             |           | x         |                                                                                                 |
| 4. Ha realizado algún acercamiento con potenciales competidores para un acuerdo de participación y asignación de nichos de mercado.                         |           | x         |                                                                                                 |
| 5. Conoce usted los precios de la competencia.                                                                                                              | x         |           |                                                                                                 |
| 6. Conoce la empresa las estrategias que implementan los competidores en su área geográfica de cobertura.                                                   | x         |           | Se conocen algunas estrategias de los competidores                                              |
| 7. Se considera fuerte en caso de una guerra frontal con otros competidores.                                                                                | x         |           |                                                                                                 |
| 8. Ha realizado estudios para establecer el impacto que le puede ocasionar o le está ocasionando la competencia actual.                                     |           | x         |                                                                                                 |
| 9. Considera usted que la competencia lo vigila y le ha sustraído clientes importantes en los últimos tres años.                                            | x         |           | Por el tema de precio                                                                           |
| 10. Considera que hay una guerra de precios actualmente por parte de los competidores más cercanos.                                                         | x         |           |                                                                                                 |
| 11. Tiene identificado a los competidores más cercanos.                                                                                                     | x         |           | Ferretería Mazo, La Mina                                                                        |
| 12. El proveedor actual abastece a la competencia en igual de condiciones                                                                                   |           |           | No se puede asegurar                                                                            |

|                                                                                                                                |  |   |                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|-------------------------------------------------|
| 13. Considera usted que los proveedores actuales, dan mejores condiciones y mejores precios a la competencia que a su empresa. |  | x | Se le da mejores precios a la empresa surtizora |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|-------------------------------------------------|

Realizado por: Alejandra Cardona Zora

## Apéndice B

### *Análisis financiero*

## DIAGNÓSTICO FINANCIERO SURTIZORA SAS PERIODO 2020-2021

Para llevar a cabo el diagnóstico de la empresa Surtizora SAS, los investigadores se centraron en dos líneas, la primera la del análisis financiero bajo indicadores ya establecidos dentro de la corriente contable y financiera y la segunda, bajo el método de altman, el cual se identifica sobre manera con la teoría de desempeño de las firmas o el concepto de “fracaso empresarial”, que también fue denominado por Argenti (1976) “colapso empresarial”.

Partiendo de lo que se plantea por parte de Valeria Paola Scherger en diagnóstico económico financiero de empresas: un enfoque desde la teoría de diagnóstico fuzzy y del balanced scorecard. Algunos estudios sobre fracaso empresarial se han centrado en la evolución financiera de las empresas fracasadas, argumentando que las mismas pueden experimentar un lento proceso de deterioro, que comienza con la presencia de síntomas financieros derivados de problemas en los flujos operativos. La prolongación de problemas operativos en el tiempo puede conducir a resultados negativos y a dificultades económicas que se traducirán, a medio y largo plazo, en problemas de liquidez y solvencia, y en última instancia, en un proceso de concurso preventivo y de quiebra (Altman E. , 1981) . Lo que sitúa al fracaso como un proceso dinámico y no como un análisis estático. (Scherger, 2015, pág. 35).

Por otro lado, y como complemento al marco del diagnóstico financiero, en su libro administración y diagnostico financiero análisis y planeación financiera. gestión financiera, el magister Fernando Restrepo Martínez, afirma que, la clave de la administración está en la eficiencia, es decir, en lograr el máximo rendimiento posible de todos los recursos de la empresa, entre los cuales el dinero ocupa un lugar prioritario por ser indispensable para obtener los demás. La gestión financiera, por su parte, es aquella rama de la administración

que analiza los registros contables para determinar el rendimiento de los recursos, identificar los problemas que esta tiene en relación con su manejo y tomar decisiones para aprovecharlos mejor en el futuro.

De acuerdo con Oscar León García, en Administración financiera, los indicadores financieros, corresponde al conjunto de operaciones que comparan y relacionan las diferentes cuentas de los estados financieros para analizar la situación de la empresa e identificar sus problemas específicos se conocen como razones financieras. Estas, a su vez, se clasifican en diversas categorías: razones de liquidez, de endeudamiento y de actividad o eficiencia.

Teniendo el antecedente correspondiente, se pasa al diagnóstico y el análisis interpretativo de los resultados que arrojan los diversos indicadores aplicados a los estados de situación financiera de la empresa Surtizora en el periodo comparativo 2020-2021.

**Tabla 22**  
*Principales variables financiera y sus comportamientos 2020-2021*

| DETALLE              | % VARIACION 2020-2021 | Semáforo: advertencia |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ACTIVO CORRIENTE     | 36.7%                 |                       |
| CARTERA              | 24.7%                 |                       |
| INVENTARIOS          | 58.8%                 |                       |
| ACTIVO NO CORRIENTE  | -5.3%                 |                       |
| ACTIVO TOTAL         | 25.5%                 |                       |
| PASIVO CORRIENTE     | -5.0%                 |                       |
| PASIVO NO CORRIENTE  | 236.7%                |                       |
| PATRIMONIO           | 40.9%                 |                       |
| INGRESOS             | 30.2%                 |                       |
| COSTOS               | 30.7%                 |                       |
| GASTOS OPERACIONALES | 8.40%                 |                       |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 64.2%                 |                       |

*Fuente.* Cálculos propios realizados por los investigadores (2022) a partir de la interpretación de las cifras de los estados financieros 2020-2021

### Comentarios

1. El activo corriente de la empresa Surtizora SAS entre el 2020 y el 2021 presenta un crecimiento nominal del 36.7%, influenciado principalmente por los inventarios y la cartera.
2. La cartera de la empresa crece nominalmente un 24.7%, lo que refleja la dinámica comercial de la empresa en dicho periodo, esto es positivo en términos de los resultados comerciales, luego de un año de cierre casi total por efecto de la pandemia.

3. Los inventarios por su lado, crecieron nominalmente un 58.8% lo que implica para la empresa un mayor esfuerzo en mantener recursos con cierta inmovilidad, por cuanto se requiere tener un buen surtido para atender la demanda de productos.
4. El Activo no corriente en el periodo analizado decrece nominalmente un -5.3%, pero el Activo total en términos globales muestra al cierre del periodo que se analiza un crecimiento nominal del 25.5%, explicado por los crecimientos en inventarios y cartera especialmente.
5. El pasivo corriente de la empresa entre el 2020 y el 2021, decrece nominalmente un -5.0%, mientras que el pasivo no corriente se dispara y presenta un crecimiento nominal del 236.7%, lo que refleja en gran medida el apalancamiento con deuda de mediano plazo por parte de la empresa.
6. El patrimonio al cierre del 2021 y en comparación con los registros contables en su estado de situación financiera, dan cuenta de un crecimiento nominal del 40.9%, explicado especialmente por el aumento en las utilidades del periodo, especialmente.
7. En cuanto al comportamiento de los ingresos totales, da cuenta que entre el periodo 2020 y el 2021, la empresa aumentó nominal su facturación global en un 30.2%, pero sus costos de ventas a nivel comercial crecieron también nominalmente al 30.7%, generando una leve descompensación en la operación y la relación ingreso-costos.
8. Una ventaja que tiene la empresa, es que entre el 2020 y el 2021 los gastos operacionales en un 8.40%, que, comparado con el incremento en las ventas, puede decirse que dicha variación nominal es buena para la empresa.
9. Un aspecto positivo para la empresa es la variable utilidad operacional, la cual presenta un aumento nominal del 64.2%, lo que le otorga una buena fuente de recursos internos para soportar las operaciones.

**Tabla 23***Principales indicadores de valor y sus comportamientos 2020-2021*

| DETALLE                            | Año 2020      | Año 2021       | Semáforo:<br>advertencia |
|------------------------------------|---------------|----------------|--------------------------|
| Capital de Trabajo Operativo (KTO) | 7,871,983,921 | 11,222,744,146 |                          |
| Capital de Trabajo Operativo Neto  | 5,782,937,960 | 9,429,995,417  |                          |
| Productividad KTO                  | 27.3%         | 29.9%          |                          |
| Días Recaudo del Ingreso           | 46.8          | 44.8           |                          |
| Días Reposición de Inventarios     | 63.1          | 76.7           |                          |
| Productividad KTNO                 | <b>0.20</b>   | <b>0.25</b>    |                          |

|                                |       |       |  |
|--------------------------------|-------|-------|--|
| Participación: Deudores/KTO    | 47.6% | 41.7% |  |
| Participación: Inventarios/KTO | 52.4% | 58.3% |  |

*Fuente.* Cálculos propios realizados por los investigadores (2022) a partir de la interpretación de las cifras de los estados financieros 2020-2021

### Comentarios

1. El Capital de Trabajo Operativo (KTO) arroja un saldo interesante para la empresa para los dos años que se comparan. Entre el 2020 y el 2021 se evidencia un aumento monetario y nominal del capital asciende a \$33.350.76 millones, que debe ser evaluado dentro de la óptica de si la empresa puede estar en una franja de capital de trabajo ocioso y estar perdiendo oportunidades de potencializar ese recurso en otra línea de negocio y mejorar la rentabilidad del negocio. Al aumentar las cuentas por cobrar y los inventarios a un ritmo superior al de las ventas generadas, significaría que la empresa está acumulando fondos ociosos o improductivos, generando un costo de oportunidad a la empresa. De acuerdo con los resultados, esta variable debe ser de seguimiento y control por la gerencia.
2. Por otro lado, el Capital de Trabajo Operativo Neto esta en proporciones muy altas, es así como en el 2020 dicho fondo de maniobra ascendía a la suma de \$5,782,94 millones y crece nominalmente y monetariamente al 2021 a la suma de \$9,429,99 millones, con un adicional de recursos del orden de los \$ 3.647,05. Es prematuro afirmar que la empresa puede estar en una línea de recursos ociosos, hasta tanto no realizar una auditoría y un análisis más en detalle de la composición de los inventarios, la cartera y la estructura de las cuentas de proveedores y la calidad de esas tres cuentas contable y financieramente.

Como nota aparte de análisis y que es motivo de atención por parte de la Gerencia:

*Debe tenerse un buen cuidado en el manejo del Capital Neto de Trabajo, ya que si este es excesivo puede implicar inmovilizaciones de fondos, los cuales pueden orientarse en operaciones rentables, es conveniente analizar en que está representado el Capital de Trabajo, si es efectivo existe la posibilidad de invertirlo y ponerlo a producir, si es en inventario puede suceder que se compra más de lo necesario, si es en Deudores se debe revisar si no se está cobrando oportunamente, o si se está dando mucho plazo para los cobros.*

3. En cuanto a la productividad del capital de trabajo (Productividad KTO), esta refleja de qué manera la gerencia de Surtizora, está aprovechando los recursos comprometidos en capital de trabajo para generar valor agregado a los propietarios. De acuerdo con las mediciones esto arroja un indicador del 27.3% y un 29.9% de aprovechamiento de su capital de trabajo y darles más valor a los inversionistas. Ahora bien, la lectura de dicho indicador se entiende como los pesos que por cada \$100,0 de ventas la empresa debe mantener invertidos en capital de trabajo. Para Surtizora ese resultado es alto, lo ideal es mantener el número más pequeño posible, pues esto evidencia la capacidad de la empresa de crecer demandando menos capital de trabajo liberando así más caja para los accionistas, lo cual hace que sea percibida como más valiosa.

Calificativo: LA PRODUCTIVIDAD DEL KTO es una alerta naranja para la empresa, lo cual demanda un control y seguimiento a las variables que integran este indicador, especialmente por el lado del numerador.

**Sugerencia:** Una reducción del PKT significa una mejora en la eficiencia operacional que, de mantenerse, incrementaría el valor de la empresa.

La productividad del capital de trabajo (PKT) le permitirá a Surtizora SAS, monitorear los resultados de la implementación de programa de mejoramiento de procesos que la empresa adopta, para racionalizar no sólo sus costos, sino también, disminuir los niveles de inversión requeridos para operar. Por otro lado, este indicador permite comparar la empresa con sus competidores: Si Surtizora puede vender lo mismo que su competidor más inmediato, manteniendo menos KTNO, entonces ha de desarrollar ventajas en costos que pueden ser convertidas en ventaja competitiva en el mercado en el cual opera.

4. Otra variable de análisis, control y cuidado por parte de la empresa Surtizora SAS, corresponde a los Días Reposición de Inventarios. Es así que, para el 2020, la empresa se tardaba un total de 63.1 días en reponer los inventarios para atender sus ventas, y sube en el 2021 a 76.7, esto en otras palabras, requiere de la revisión de las políticas de compras, de inventarios y de los procesos que se estén llevando a cabo por la empresa respecto al manejo de los inventarios, las compras y las relaciones y criterios con los proveedores.

5. El nivel de Participación: Deudores/KTO y de Inventarios/KTO, como se puede observar en la tabla 2, los inventarios es la cuenta que más absorbe recursos dentro de la composición del Capital de Trabajo operativo, siendo esta la variable de interés y la que puede estar generando un probable mayor riesgo y por tanto debe ser monitoreada con detalle dentro de la gestión del capital de trabajo de la empresa Surtizora SAS.

**Tabla 24**

*Principales indicadores Rentabilidad y sus comportamientos 2020-2021*

| DETALLE                                 | Año 2020 | Año 2021 |
|-----------------------------------------|----------|----------|
| <b>INDICADORES RENTABILIDAD</b>         |          |          |
| Rentabilidad del Activo Operativo (ROA) | 17.4%    | 22.1%    |
| Rentabilidad Patrimonial (ROE)          | 31.0%    | 51.1%    |
| <b>MARGENES DE UTILIDAD</b>             |          |          |
| Margen Neto                             | 6.1%     | 10.8%    |
| Margen Operacional                      | 6.6%     | 8.3%     |
| Margen Bruto                            | 18.5%    | 18.2%    |
| %Gastos Operacionales                   | 11.9%    | 9.9%     |
| %Gastos Administración                  | 5.3%     | 4.4%     |
| %Gastos de Ventas                       | 6.6%     | 5.5%     |

*Fuente:* Cálculos propios realizados por los investigadores (2022) a partir de la interpretación de las cifras de los estados financieros 2020-2021

### Comentarios

1. Rentabilidad del activo: Mide la rentabilidad de los activos de la empresa. Esta razón mide la eficiencia en el uso de todos los recursos que la empresa Surtizora SAS tiene comprometidos en su operación comercial. Lo que puede ver es que dicho indicador se ha mejorado de un periodo a otro. La rentabilidad del activo es positiva y creciente, gracias al buen comportamiento de la utilidad en el último año. Para mejorar el ROA de la empresa es necesario actuar en relación al comportamiento de la rotación de los activos, entendido como el resultado de la operación y gestión gerencial que indica cuántas veces en el período la empresa vendió una suma equivalente a sus activos fijos.
2. En cuanto a la Rentabilidad del patrimonio, este mide la rentabilidad de los recursos que los propietarios (empresario) tiene invertidos en el negocio. Esta razón expresa cuál es el rendimiento de los recursos propios que los dueños de Surtizora SAS tienen invertido en su negocio establecido.

Dado en este caso donde el ROA es menor que el ROE, significa que la empresa ha obtenido financiamiento con terceros y el dueño con el mismo aporte, ha obtenido una mayor ganancia versus en el caso que solo hubiese obtenido recursos con el aporte de los dueños.

3. El Margen Neto en el 2020 alcanza un 6.1%, en tanto que en el 2021 dicho margen arroja un 10.8%, esto es, por cada \$100,0 pesos de Ventas, se genera \$10.8 pesos como margen final obtenido en el periodo. Este índice le permite a la gerencia, analizar la rentabilidad de su negocio en función a las inversiones que esta realiza con relación a sus ganancias e Ingresos actuales, ahí entonces se puede decir, siendo el subsector una actividad de alta dinámica, los resultados que se obtienen se encuentran dentro del promedio general que obtienen empresas en otros espacios geográficos con más competencia local.

El margen neto, ayuda a la gerencia de Surtizora SAS a enfocarse en el resultado financiero final de los esfuerzos que se realizan bajo la combinación de las diversas estrategias para generar y vender productos o servicios. Además, se toma en cuenta que, es de vital importancia tener un tablero de control sobre los gastos operacionales, de tal forma que sea el soporte que ayude a ver el panorama financiero de la empresa de manera y tomar las mejores decisiones. Mejorar la rentabilidad del negocio implica, básicamente, aumentar mediante el buen diseño de estrategias comerciales los ingresos, y mediante habilidades de negociación con proveedores, reducir los costos de comprar, o bajo un escenario más equilibrado, combinación las dos acciones y obtener los resultados esperados.

4. Margen Operacional en los dos años analizados para Surtizora SAS es positivo, arrojando en el 2020 un margen por peso venido del 6.6% y para el 2021 sube al 8.3%. la mejora de este margen se logra, primero obteniendo más ventas y, por otro lado, controlando el aumento de los costos de operación del negocio.
5. Dentro de la gestión de la gerencia y como acción de control de los resultados de la empresa, el continuo monitoreo de cuanto representan los Gastos Operacionales con respecto a las ventas obtenidas es un factor relevante al final cuando se quiere medir y evaluar los resultados, es así como en el 2020 el % de gastos representaba el 11.9%

con respecto al 100% de las ventas y en el año 2021 tan solo fue del 9.9%, gracias a que las ventas aumentaron más que el gasto requerido para soportarlas.

**Tabla 25**

*Sistema Dupont y su comportamiento 2020-2021*

| <b>Indicador</b> | <b>Formulas</b>                                     | <b>Año 2020</b> | <b>Año 2021</b> |
|------------------|-----------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Sistema Dupont   | <b>Margen neto: Utilidad neta / ventas</b>          | 6.1%            | 10.8%           |
|                  | <b>Eficiencia activos: Ventas / activo total</b>    | 2.56            | 2.66            |
|                  | <b>DUPONT =Margen neto x eficiencia uso activos</b> | 15.6%           | 28.8%           |

*Fuente:* Cálculos propios realizados por los investigadores (2022) a partir de la interpretación de las cifras de los estados financieros 2020-2021

### **Comentario**

El Sistema DUPONT, permite relacionar dos indicadores claves dentro del análisis financiero, la rentabilidad y rotación o actividad del activo, para establecer si el rendimiento de las inversiones de las empresas proviene de la eficiencia de los recursos (rotación activos totales) para generar ventas o del margen neto de utilidad que, generan las ventas por sí solas.

Es importante la correlaciona los indicadores de rendimiento y los de actividad, al medir la generación de utilidades con el control de costos y gastos y el volumen de ventas con el uso eficiente de los activos por parte de la gerencia. Este indicador integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que el efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Para Surtizora SAS es importante mantener o mejorar la eficiencia en el uso de los activos de tal manera que se genere muchas más ventas con el nivel actual de activos que posee.

**Tabla 26**

*Otros indicadores referentes para el diagnostico*

| DETALLE                                                         | INDICADOR                                              | Año 2020             | Año 2021             |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| EBITDA                                                          | Utilidad Operativas+<br>Depreciación +<br>Amortización | <b>2,287,954,361</b> | <b>3,338,898,831</b> |
| MARGEN EBITDA                                                   | EBITDA /VENTAS<br>NETAS                                | <b>7.9%</b>          | <b>8.9%</b>          |
| CRECIMIENTO DEL EBITDA                                          | (Ebitda final-Ebitda<br>inicial) /ebitda inicial       |                      | <b>45.9%</b>         |
| CRECIMIENTO NOMINAL DE LAS<br>VENTAS                            | Ventas final - Venta<br>inicial / Ventas iniciales     |                      | <b>30.2%</b>         |
| PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL<br>DE TRABAJO NETO OPERATIVO<br>(PKT) | PKT = KTNO/<br>VENTAS<br>o<br>INGRESOS                 | <b>20.0%</b>         | <b>25.1%</b>         |
| PALANCA DE CRECIMIENTO                                          | PC = MARGEN<br>EBITDA / PKT                            | <b>0.40</b>          | <b>0.35</b>          |

Fuente: Cálculos propios realizados por los investigadores (2022) a partir de la interpretación de las cifras de los estados financieros 2020-2021

### Comentarios

1. El Ebitda se entienda como la Utilidad Operacional en términos de efectivo, antes de Amortizaciones y Depreciaciones. Dicho de otra forma, es la Utilidad que finalmente se convierte en efectivo y queda disponible para atender los cinco compromisos de Flujo de Caja en Surtizora SAS:
  - 1.Impuestos
  - 2.Atención al servicio de la deuda (Intereses y Abono de Capital)
  - 3.Inversiones incrementales requeridas en Capital de Trabajo
  - 4.Reposición de Activos Fijos
  5. Dividendos

Para autores que se han dedicado al estudio del Ebitda, este indicador es considerado como un inductor de valor en la medida en que afecta el Flujo de Caja, por eso es importante que la Gerencia le haga un seguimiento al mismo y sea cauteloso en sus decisiones financieras para que el resultado al final del ejercicio contable-financiero sea positivo. Con el Ebitda como se mencionó antes, la gerencia puede perfectamente atender aquellos requerimientos de obligaciones y compromisos que fueron enumerados.

Como puede verse en la tabla anterior, el comportamiento monetario del EBITDA en los dos años que se analizan es altamente positivo, es así como el Ebitda del 2020 ascendió a la suma de \$2,287,95 millones y para el 2021 cierra con \$3,338,89 millones, lo que le significó a la empresa un aumento monetario de \$1.050,94 millones. Con este flujo de caja la gerencia puede tomar las decisiones que respondan a una mejora del perfil financiero de la empresa en el corto y mediano plazo.

2. En cuanto al MARGEN EBITDA, se puede decir que, muestra los pesos que quedan disponibles por cada 100\$pesos de ventas, para atender los cinco compromisos del flujo de caja antes mencionados. Para el caso de Surtizora se tiene para el 2020 el disponible de \$7.9 pesos y en el 2021 de \$8.9 pesos.

Desde una lectura analítica, el margen EBITDA impide que los gastos no efectivos de la empresa, distorsionen la evaluación de desempeño de la administración dentro de su gestión financiera y operativa.

En cuanto al crecimiento del EBITDA entre el 2020-2021 este aumento nominalmente un 45.9% esto gracias a los resultados del margen operativo, al aumento nominal en las ventas en un 30.2% y, a unos gastos operativos que se mantuvieron en un nivel bajo de crecimiento.

3. En cuanto al comportamiento del indicador denominado productividad del capital de trabajo neto operativo (PKT), se puede decir que, este permite monitorear los resultados de la implementación de programa de mejoramiento de procesos que la empresa adopta para racionalizar no sólo sus costos sino también disminuir los niveles de inversión requeridos para operar. Los resultados arrojados en este análisis dan cuenta que el capital de trabajo operativo de la empresa refleja una relación ente 1:5 y 1:4 en su efecto de generación de ventas, esto es, que por cada 20 o \$25 pesos de capital, se generan \$ 100 pesos de venta en la empresa (PKT 2020 del 20.0% y para el 2021 fue del 25.1%).

Una inquietud surge entonces dentro de estos análisis que se realizan: ¿Hasta dónde debería crecer la empresa? ¿Qué tan atractivo es crecer? Entonces, cuando las empresas emprenden proyectos de inversión debe tener precauciones financieras que tienen que ver

con el efecto que el crecimiento tiene sobre el flujo de caja libre y sobre el valor de la empresa. Entonces cual debe ser la palanca de crecimiento (PC) para la empresa. (García S, 2009, págs. 165-182)

El concepto de palanca de Crecimiento relaciona dos variables que ya se han analizado, el margen Ebitda y la productividad del capital de trabajo. La Palanca de Crecimiento refleja la relación que desde el punto de vista estructural se presenta entre el Margen EBITDA y la PKT de una empresa y permite evaluar que tan atractivo es crecer, para esto se tienen los siguientes criterios valorativos:

- a. Si la  $PC < 1$ : El crecimiento es desfavorable, pues demanda caja en lugar de generarla, esto se da por la brecha entre el Margen EBITDA y la PKT
- b. Si la  $PC > 1$ : El crecimiento es favorable, pues genera caja en lugar de demandarla, esto se da por la brecha entre el Margen EBITDA y la PKT.

Por lo tanto, la Palanca de Crecimiento, es la parte en que se mira el momento real y la optimización del crecimiento en cada periodo para la empresa Surtizora SAS. Se refiere a ese equilibrio que debe darse entre el Ebitda y la PKT. En resumen, para Surtizora, su palanca de crecimiento está por debajo de la unidad por lo cual, la gerencia debe estar atenta a las siguientes situaciones que esto genera:

Efectos de la Palanca de Crecimiento desfavorable

- ✓ Tienen menor potencial de crecimiento con recursos propios
- ✓ El crecimiento no incrementará su valor más allá de lo que invierta en KT
- ✓ Tienen menor capacidad de endeudamiento
- ✓ Tienen menor capacidad de reparto de Utilidades

**Tabla 27**

*Salud financiera y tasas de crecimiento, EVA Surtizora SAS 2020-2021*

| DETALLE                                                                           | Año 2020 | Año 2021  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
| SALUD FINANCIERA: ALTMAN'S Z SCORE<br>(Altman & R y Narayanan, 1977, págs. 29-54) | 4.8      | 6.5       |
| TASA DE CRECIMIENTO INTERNO                                                       | 18.2%    | 28.6%     |
| TASA DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE                                                    | 0.44     | 0.65      |
| VALOR DEL EVA                                                                     |          | 1,840.153 |

*Fuente:* Cálculos propios realizados por los investigadores (2022) a partir de la interpretación de las cifras de los estados financieros 2020-2021

## Comentarios

Según el Centro de Investigación Financiera del BBVA, la salud financiera es un estado de las empresas (y las personas) que se caracteriza por poder cumplir sin problema con las obligaciones financieras y sentirse tranquilo con respecto a su futuro financiero y con libertad para hacer planes empresariales que garanticen el cumplimiento de las metas y objetivos y de paso las decisiones que se tomen, generen una mejor situación a la empresa. (BBVA, 2019)

Uno de los indicadores de medición de la salud financiera comprobados y que tiene una buena fundamentación corresponde a la Salud financiera del modelo Altman Z, al realizarse la medición para la empresa Surtizora SAS este arroja que en el 2020 su resultado es de 4.8 puntos y para el 2021 es del 6.5 puntos. De acuerdo con el modelo, la lectura de dichos resultados es la siguiente: Para empresas norteamericanas un Altman Modelo B que corresponden a empresas no industriales de 2.60 o más indica, que la empresa presenta poca probabilidad de quiebra en un lapso de tiempo entre uno a tres años, mientras que uno igual o inferior a 1.10 es indicativo de una quiebra probable en un corto plazo.

En opinión del analista, la gerencia de Surtizora puede tener la tranquilidad entonces de estar tomando decisiones que le brinda una aceptabilidad en cuanto a la salud financiera de la empresa.

En cuanto al valor agregado, la medición realizada da cuenta que la empresa entre los años 2020 y 2021 ha agregado valor y esto se refleja en la medición que se realiza y que arroja la cifra de \$1,840.15 millones. El EVA es una medida del rendimiento de la empresa que indica cuánto valor se crea con el capital invertido lo que resulta en un indicador de valor para los accionistas. Una compañía crea valor solamente cuando el rendimiento de su capital (return on equity - ROE) es mayor que su costo de oportunidad o tasa de rendimiento que los accionistas podrían ganar en otro negocio de similar riesgo. La importancia del EVA es que se trata de una herramienta muy simple pero que abarca de manera integral a toda la empresa.

De acuerdo con algunos autores y especialistas en finanzas como Francisco Barnier González, Vicepresidente Comercial y Financiero de la Corporación Financiera FES, afirma

que, la adopción del EVA por parte de las empresas Colombianas, permitirá una adecuada gestión empresarial, mejorar su competitividad y aumentar la capitalización de mercado que, en ultimas determina la riqueza de sus accionistas.

Por último, tasa de crecimiento interno que arroja como resultado en el 2020 un 18.2% y en el 2021 un 28.6%, este indicador refleja, los recursos financieros de que puede disponer la empresa, sin recurrir a ampliaciones de capital, ni alterar el indicador de endeudamiento, para financiar su expansión a partir de los fondos generados internamente. Por lo tanto, Surtizora SAS, puede alcanzar su tasa de crecimiento interno sin recurrir a fondos externos, porque esta es la tasa a la cual la empresa puede sostener mediante el uso de sus propios recursos. Como puede verse por los resultados, esto le permite un rango importante a la gerencia para aprovechar los recursos que se generen internamente y potencializar aún más el crecimiento operativo y económico de la empresa. Por lo tanto, el crecimiento interno se logra utilizando solo las ganancias retenidas no pagadas como dividendos o reparto de utilidades, para invertir en nuevos activos. Dado que no se necesita capital de inversores externos, esta línea de acción es la que se conoce como la tasa de crecimiento «interna».

*línea de acción estratégica:* El crecimiento interno en SURTIZORA SAS, se puede generar agregando nuevas líneas de productos o expandiendo las existentes.

*Línea Estratégica:* otro ejemplo a través del cual Surtizora SAS puede mejorar su tasa de crecimiento interno es mediante la expansión empresarial. Es así como puede aumentar la participación de mercado de la empresa para los productos que ya vende, es una estrategia de crecimiento interno común, y existen varios enfoques para aumentar la participación de mercado. Si SURTIZORA puede mejorar sus resultados de marketing, la empresa puede vender más productos sin aumentar los costos, y es conocido que muchas empresas crean reconocimiento de marca para obtener mejores resultados de marketing.

### **Tasa de Crecimiento Sostenible**

Y la tasa de crecimiento sostenible, la cual para Surtizora SAS arroja un 0.44 en el 2020 y un 0.65 en el 2021. Primero, ha de entenderse que la tasa de crecimiento sostenible de la empresa Surtizora, es el crecimiento que se puede lograr sin cambiar la estructura de capital del negocio. Dicho de otra manera, esto no significa que no se emitirá deuda adicional, sino

que el capital adicional retenido también permitirá a la empresa obtener deuda adicional y, por lo tanto, mantener la estructura general de capital igual.

Para sintetizar, la principal diferencia con la tasa de crecimiento sostenible es que ésta es la tasa máxima con la que la empresa es capaz de mantenerse sin incrementar su apalancamiento financiero, es decir, manteniendo una razón constante de deuda – capital. En síntesis, una tasa de crecimiento sostenible se refiere a la tasa con la cual se mantiene de manera constante una tasa de crecimiento interno. (Ramirez, 2006)

### **Síntesis de la situación financiera de SURTIZORA SAS 2020-2021**

En términos generales, la salud financiera de la empresa se comprende como saludable acorde a los diversos indicadores que se analizan, sin embargo, la empresa debe analizar muy detenidamente el tema del capital de trabajo neto operativa y la situación probable de mantener recursos ociosos dentro de su estructura.

Las acciones a desarrollar por parte de la Gerencia tienen que ver con un seguimiento y una evaluación muy acuciosa sobre el capital de trabajo, su gestión y establecer más en detalle el comportamiento relacionado con, la rotación de la cartera, la rotación de los inventarios, la rotación de las cuentas por pagar y proveedores, así como el ciclo operativo y de efectivo para la empresa. La debilidad y amenaza mayor para la empresa entonces es la probable existencia de capital de trabajo ocioso que frena el crecimiento de la empresa en el mediano plazo. En el desarrollo analítico de las finanzas de la empresa Surtizora, se marcaron algunos indicadores en semáforo naranja de alerta, lo cual demanda un seguimiento y análisis a su comportamiento.

**Apéndice C**  
*Bitácora*

**Bitácora**  
**TRABAJO DE CAMPO – ORIENTACIÓN CON LA EMPRESA**

| <b>FECHA DE ACTIVIDAD</b> | <b>TEMA ABORDADO</b>                               | <b>OBSERVACIONES RETROALIMENTACIÓN</b>                                                                                                                   | <b>COMPROMISOS</b>                                                                                              |
|---------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10/NOV/2021               | Inicio del Desarrollo del objetivo A.              | Se diseña el respectivo instrumento para recopilar la información necesaria para el diagnóstico de la empresa en los procesos de efectivo e inventarios. | Análisis del entorno específico.                                                                                |
| 17/NOV/2021               | Afinamiento del instrumento de control interno.    | Se realiza prueba del instrumento y se ajustan algunos criterios.                                                                                        | Instrumento ajustado para cada variable que mide el entorno.                                                    |
| 24/NOV/2021               | Aplicación de instrumento.                         | Se establece cita con el propietario, se define día y hora para tomar la información.                                                                    | Se establece fecha de la aplicación.                                                                            |
| 01/DIC/2021               | Aplicación del instrumento en el trabajo de grado. | Se toma la información necesaria del instrumento para evaluar el entorno específico.                                                                     | Iniciar con el análisis de clientes, proveedores, competidores y distribuidores.                                |
| 08/DIC/2021               | Análisis del entorno específico                    | Observaciones del asesor de la implementación de herramienta.                                                                                            | Correcciones que realizo el asesor y medición de fortalezas y debilidades.                                      |
| 22/DIC/2021               | Aplicación de herramienta MEFI                     | El asesor da las instrucciones para escoger las variables con mayor peso, para así asignarles un puntaje y tener un resultado.                           | Sacar las variables que más impacto tiene la empresa asignándole un puntaje y realizar un análisis respectivo . |
| 05/ENE/2022               | Inicio del Desarrollo del objetivo B.              | Se elabora un instrumento para la recopilación de información del                                                                                        | Análisis del entorno general                                                                                    |

|             |                                                                          |                                                                                                                            |                                                                                                                                                             |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                                          | entorno general realizar un diagnóstico adecuado.                                                                          |                                                                                                                                                             |
| 12/ENE/2022 | Entorno general                                                          | Identificación de oportunidades y amenazas de acuerdo al entorno en el que interactúa la organización.                     | Análisis del entorno económico y tecnológico de la empresa.                                                                                                 |
| 19/ENE/2022 | Continuidad del entorno económico<br>Entorno sociocultural y demográfico | El asesor sugiere ampliar más la información del entorno económico e indica cómo se deben analizar los entornos faltantes. | Realizar correcciones del entorno económico, realizar investigación del entorno sociocultural.                                                              |
| 26/ENE/2022 | Entorno político y legal                                                 | El asesor sugiere investigar noticias más recientes que tenga relación con el departamento del Chocó.                      | Investigar el comportamiento del entorno y analizar cómo impacta a la empresa                                                                               |
| 02/FEB/2022 | Aplicación de herramienta MEFE                                           | El asesor explica cómo se deben sacar las variables que tienen más peso. para asignarles un puntaje y tener un resultado.  | Sacar las variables que más impacto tiene la empresa en el entorno asignando un puntaje y posteriormente realizar un análisis de cómo es el comportamiento. |
| 09/FEB/2022 | Inicio del Desarrollo del objetivo C.                                    | Investigación de instrumento para realizar el diagnóstico y conocer el comportamiento de la empresa en el sector.          | Análisis del Diamante Competitivo e investigación para definir con que autor se ejecutara el instrumento .                                                  |
| 16/FEB/2022 | Diamante competitivo                                                     | Identificación del sector al cual pertenece la empresa y que código tiene asignado en la clasificación CIIU.               | Identificación del sector al cual pertenece la empresa y factores productivos que dispone.                                                                  |
| 02/MAR/2022 | Sector de Surtizora                                                      | Se establece cita con el gerente para realizar una serie de preguntas y así obtener información.                           | Reunión con el gerente de ventas .                                                                                                                          |

|              |                                                                             |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                            |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16/MAR/2022  | Dotación y condición de los factores                                        | Con el sector de la empresa realizar investigación de los factores que le da uso la empresa.                                                                               | Realizar el avance de recursos humanos, físicos, de conocimiento, capital e infraestructura.                                                                               |
| 08/ABR/2022  | Condición de los factores, redes y cadena productiva                        | El asesor hace algunas observaciones en el factor de conocimiento y físicos, y procede a explicar cómo se debe realizar la cadena productiva.                              | Realizar correcciones e iniciar con las redes que utiliza el sector de la empresa y así proceder a programar una reunión con la empresa.                                   |
| 16/ABRI/2022 | Cadena productiva                                                           | Reunión con el gerente para conocer más afondo como es la cadena del producto desde proveedores hasta consumo final.                                                       | Establecer fecha y hora con el gerente para conocer la cadena productiva<br>Realizar cadena productiva.                                                                    |
| 23/ABRI/2022 | Condición de la demanda y estrategia, estructura, rivalidad de las empresas | Realizar un análisis a la empresa con el fin de identificar qué factores diferenciadores tiene frente a la competencia.                                                    | Investigación de la demanda interna y externa del sector y programar una reunión con la empresa con el fin de conocer que estrategias implementan frente a la competencia. |
| 30/ABR/2022  | Papel de gobierno y azar                                                    | El asesor procede a explicar cómo el gobierno interviene en el sector y cuáles podrían ser los factores de incertidumbre.                                                  | Realizar los ítems de papel del gobierno, azar y cómo estos influye al sector.                                                                                             |
| 07/MAY/2022  | Elaboración del diamante competitivo                                        | Con el análisis anterior se procede a analizar las variables más influyentes para el sector.                                                                               | Se procede a realizar el diamante competitivo con su respectivo análisis.                                                                                                  |
| 14/MAY/2022  | Inicio del Desarrollo del objetivo D.                                       | Con los análisis de los objetivos anteriores se procede a realizar un mapa estratégico para la empresa.<br>Reunión con la empresa para pedir información de las políticas. | Realizar mapa estratégico para la empresa con dichos objetivos y reunión con el gerente de ventas para solicitar información de las políticas de la empresa.               |

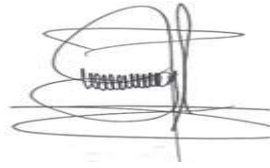
|             |                                                     |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                     |
|-------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21/MAY/2022 | Construcción de Objetivos para el mapa estratégico. | Con la misión, visión, valores, políticas de la empresa, el análisis del entorno y el sector, se realizan objetivos que ayuden a la problemática de la empresa. | Finalizar con el mapa estratégico y con cada uno de los objetivos que lo componen.                                                  |
| 28/MAY/2022 | Inicio del Desarrollo del objetivo E.               | Para la elaboración del CMI se deben desarrollar una serie de indicadores medibles para cada uno de los objetivos.                                              | Elaborar cuadro de mando con sus respectivos indicadores.                                                                           |
| 04/JUN/2022 | Cuadro de mando Integral                            | Al realizar el cuadro de mando con sus respectivos indicadores se debe establecer una meta, una interpretación y un responsable.                                | Finalizar la elaboración del cuadro de mando integral con sus respectivos indicadores para cada una de las perspectivas.            |
| 11/JUN/2022 | Cuadro de control                                   | Al tener establecido los indicadores se procede a solicitar la información necesaria a la empresa para medir cada uno de ellos y verificar si este cumple o no. | Reunión con el gerente para solicitar la información necesaria para, interpretar de manera adecuada el resultado de cada indicador. |
| 18/JUN/2022 | Análisis del cuadro de control.                     | Con la información que se le solicito a la empresa se miden los indicadores.                                                                                    | Terminar el cuadro de control con sus respectivas recomendaciones para la empresa.                                                  |
| 25/JUN/2022 | Revisión de turnitin.                               | El profe procede a analizar el trabajo con el turnitin.                                                                                                         | El trabajo de grado listo con sus respectivas normas.                                                                               |

Alexandra Zora  
Andrés Alzate Jorano

Nombre y Firma de los Estudiantes

Mayra E. Zoro A.

Vo.Bo. Representante Legal



---

Firma del Director Tesis

**Apéndice D**  
*Diario de Campo*

## **Diario de campo**

### **Lunes 29 de noviembre 2021**

Siendo las 2pm se llevó a cabo una entrevista por medios virtuales con Maryory Zora gerente de ventas de la empresa Surtizora S.A.S, con el fin de conocer más de cerca los principales problemas que en el momento la compañía posee.

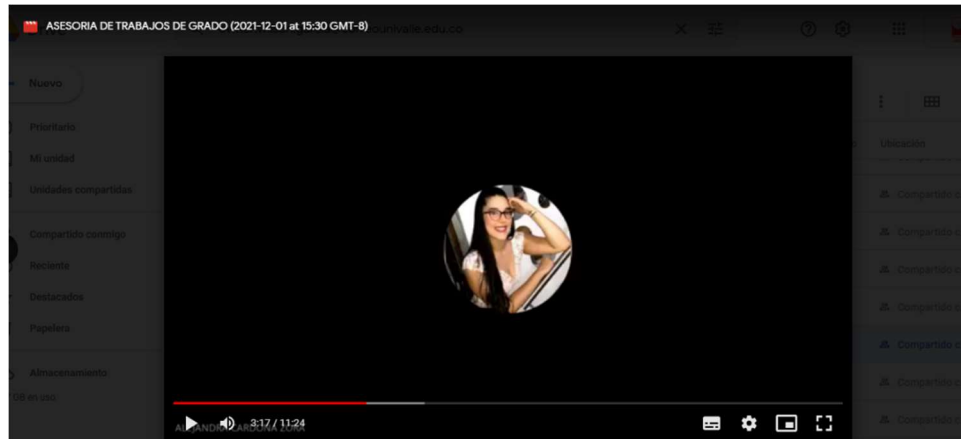
**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**



Fuente fotográfica: Maryory Zora

**Miércoles 01 diciembre 2021**

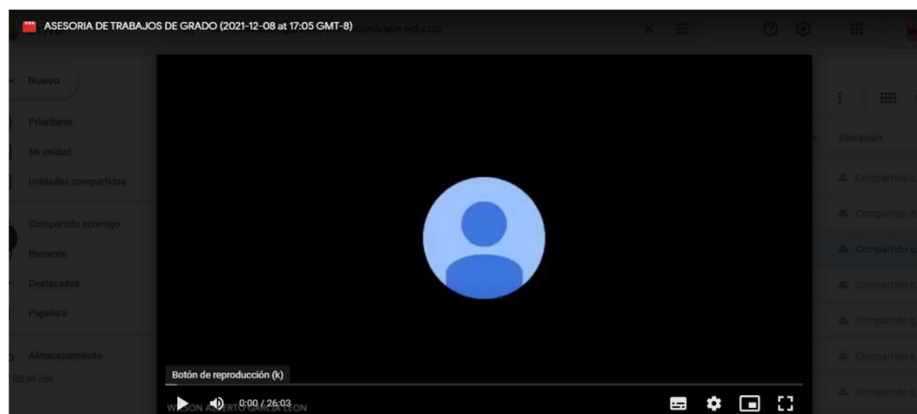
Siendo las 6:15 pm se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano, en donde se definieron los instrumentos para el análisis del medio ambiente interno y externo.

**Fuente primaria**  
**Registro Fotográfico**

Fuente Fotográfica: Andrés Alzate Lozano

**Miércoles 08 diciembre 2021**

Siendo las 6:15 pm se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona y Andrés Alzate Lozano, en donde se definen cada una de las variables que componen el entorno específico de acuerdo al libro de administración contemporánea.

**Fuente primaria**  
**Registro Fotográfico**

Fuente Fotográfica: Alejandra Cardona Zora

**Viernes 10 diciembre 2021**

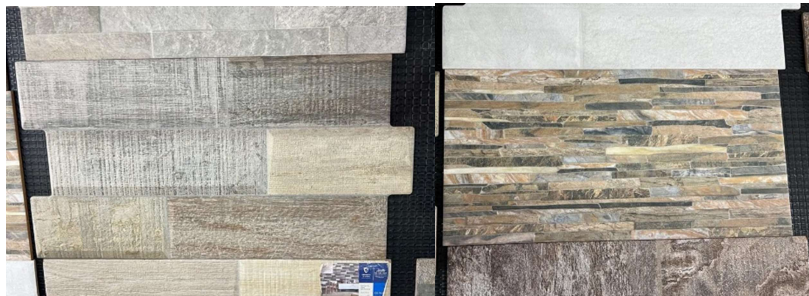
Siendo las 2:00 pm Alejandra Cardona Zora ,realiza un recorrido en la sede de acabados la cual está ubicada en el centro de Quibdó y procede a reunirse con la gerente de ventas Maryory Zora para identificar las fortalezas y debilidades que generan mayor impacto en la organización.

**Fuente primaria  
Registro fotográfico**

Fuente fotográfica: Alejandra Cardona Zora

Después de la reunión la compañera Alejandra Cardona Zora procede a dar un recorrido por la sala Corona para observar que productos le ofrecen al público; y estos son algunos acabados que maneja la empresa los cuales se van a relacionar a continuación:

**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**



Fuente fotográfica: Alejandra Cardona Zora

Luego de dar un recorrido por la sala Corona la compañera Alejandra Cardona realiza una visita a las bodegas para analizar si los productos tienen un orden y así identificar si se está manejando de manera adecuada el inventario en bodega

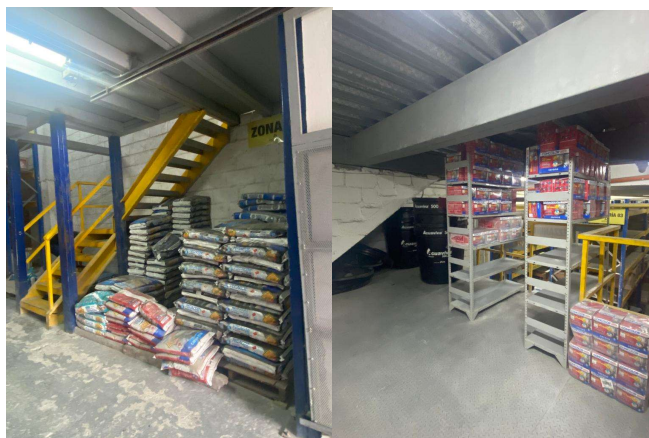
En las fotografías que se evidencian se observa algunos de los productos que manejan en el portafolio de la empresa Surtizora, los cuales son:

**Estuco:** El cual permite que los techos y paredes obtengan una textura suave, elegante y facilite la aplicación de la pintura.

**Pegacor:** Es un adhesivo en polvo el cual es usado para la instalación de baldosas en pisos y paredes.

**Concolor:** El cual es usado para emboquillar los pisos después de haber pegado las baldosas y darles un mejor acabado

**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**



Fuente fotográfica: Alejandra Cardona Zora

**Jueves 16 diciembre 2021**

Siendo las 3:30 pm la gerente comercial Maryory Zora nos hace envió de algunas fotografías en donde se evidencia que los empleados están en constante capacitación y también algunos de los productos que ofrece la sede de acabados como lo son: sanitarios, pinturas, pisos, lavamanos, duchas griferías y entre otros productos.

**Fuente secundaria  
Registro fotográfico**

Fuente fotográfica: Maryory Zora

**Miércoles 22 diciembre 2021**

Siendo las 6:15 pm se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano, en donde se escogieron las variables con mayor impacto para desarrollar adecuadamente la herramienta Mefi la cual permite medir de manera detallada el entorno específico.

**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**

Fuente fotográfica: Andrés Alzate Lozano

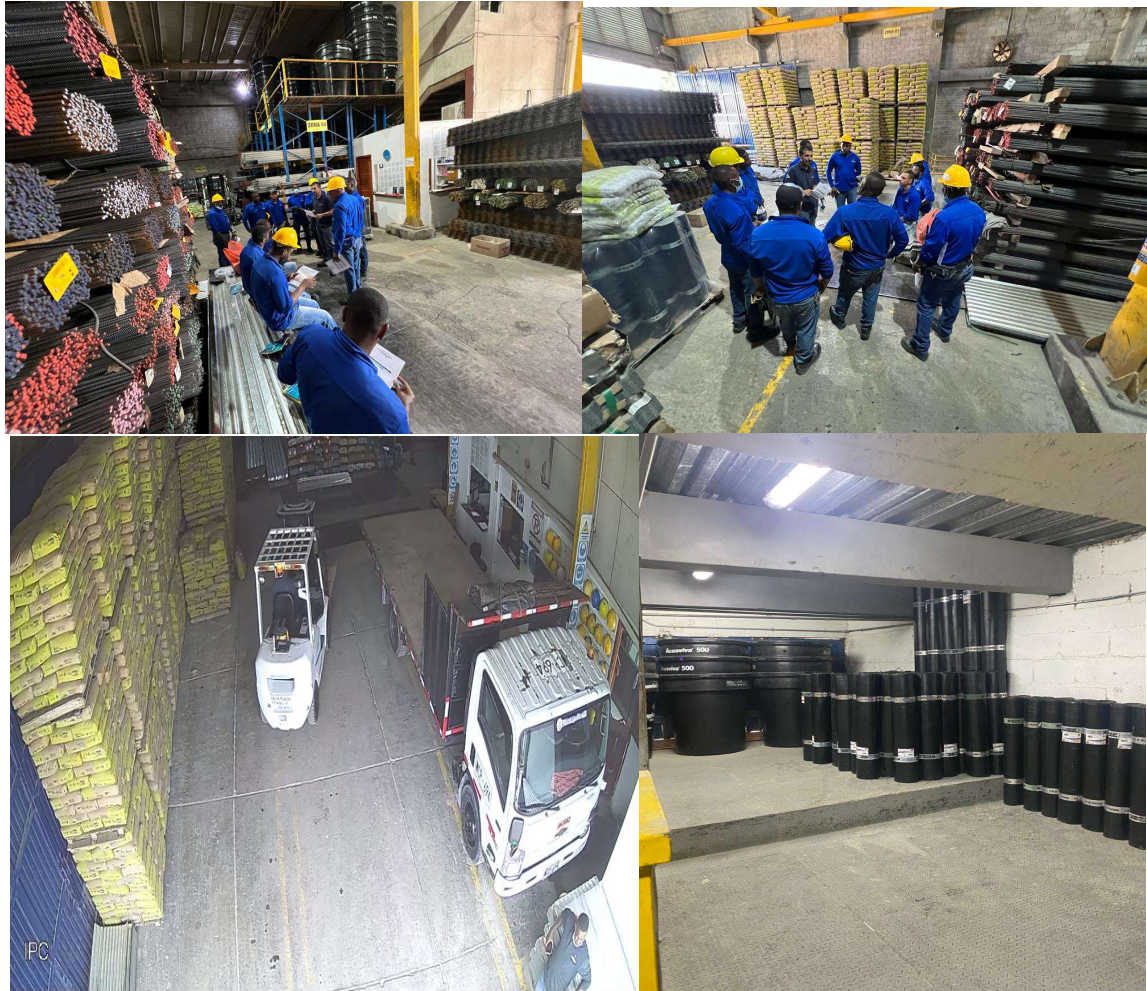
**Martes 04 enero 2022**

Siendo las 10 am Alejandra Cardona Zora realiza un recorrido en la sede de construcción de la empresa Surtizora la cual está ubicada en el centro de Quibdó. para seguir recolectando información y evidencias fotográficas para el análisis específico.

**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**

Fuente fotográfica Alejandra Cardona Zora

Se realizó visita a la sede que maneja toda la línea de construcción en donde se encuentran diferentes productos como los que se van a relacionar a continuación:

**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**

Fuente fotográfica Alejandra Cardona Zora

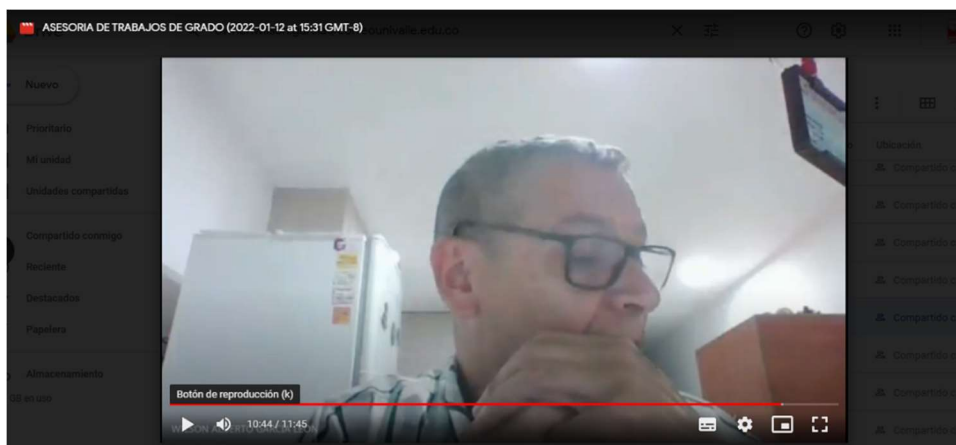
En las fotografías anteriores se puede apreciar que se está orientando y capacitando de manera continua el personal de la sede y también se puede apreciar distintos productos como: acero, cemento, tanques, tuberías y entre otros productos los cuales están presentes en el portafolio de esta línea.

**Miércoles 12 enero 2022**

Siendo las 6:15 pm se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate, en donde se inició el objetivo B el cual consiste en el análisis del

entorno general, identificando las principales variables del entorno económico, sociocultural y demográfico que interactúan con la organización.

### Fuente primaria Registro fotográfico

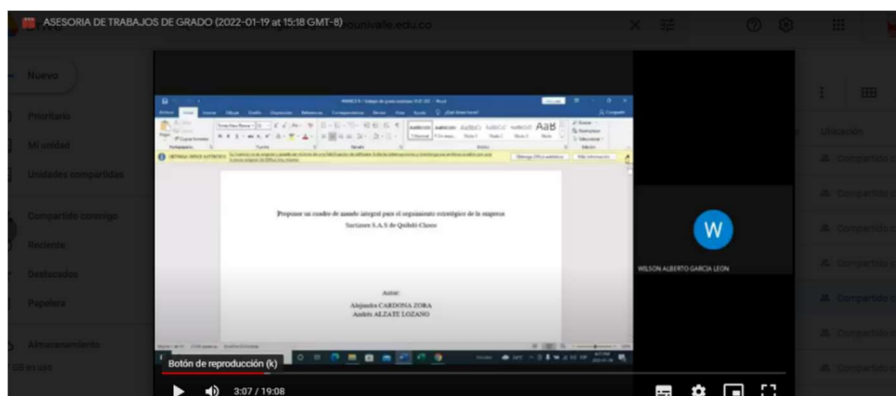


Fuente fotográfica: Andrés Alzate Lozano

### Miércoles 19 enero 2022

Siendo las 6:15 pm se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano, se realiza revisión del análisis del entorno económico, demográfico y sociocultural, en donde el asesor indicó que se debía ampliar el análisis del entorno económico y demográfico.

### Fuente primaria Registro fotográfico

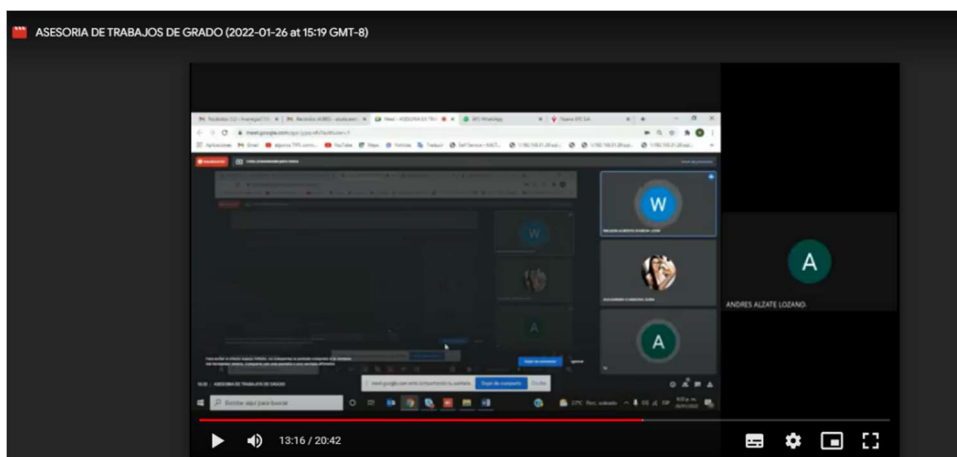


Fuente fotográfica: Andrés Alzate Lozano

**Miércoles 26 enero 2022**

Siendo las 6:15 pm se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate, Se inicia el análisis del entorno político y legal, en donde el docente sugiere ampliar el análisis con información más reciente que tenga relación con el Departamento del choco e impacte la organización.

**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**

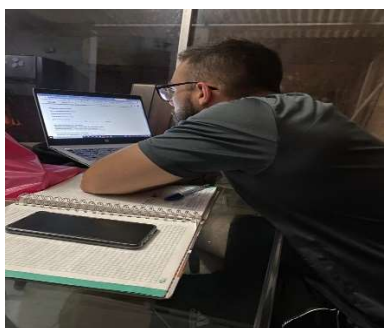


Fuente fotográfica: Andrés Alzate Lozano

**Miércoles 02 febrero 2022**

Siendo las 6:15 pm se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano, El asesor nos indica las variables con mayor peso en el entorno general, para ser analizadas por medio de la herramienta Mefe.

**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**



Fuente fotográfica: Alejandra Cardona Zora

**Miércoles 09 febrero 2022**

Siendo las 6:15 pm se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano, donde se realizan algunos ajustes del instrumento MEFE y se inicia la búsqueda de un autor adecuado para la construcción del diamante competitivo.

**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**

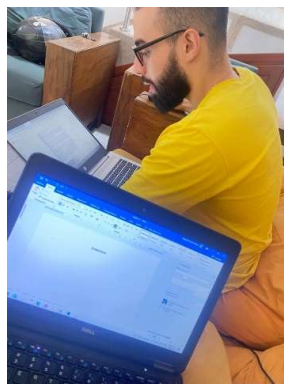


Fuente fotográfica: Andrés Alzate Lozano

**Miércoles 16 febrero 2022**

Siendo las 6:15 pm se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano, donde se inicia la ejecución del siguiente objetivo búsqueda de un autor adecuado en donde se busca analizar el sector por medio del diamante competitivo.

**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**



Fuente fotográfica: Alejandra Cardona Zora

**Miércoles 02 marzo 2022**

Siendo las 4:15 pm se realiza con la gerente comercial Maryory Zora con el fin de realizar una serie de preguntas, para tener un panorama más amplia del sector para continuar construyendo el diamante competitivo.

**Fuente primaria  
Registro fotográfico**

Fuente fotográfica: Alejandra Cardona Zora

**Miércoles 16 marzo 2022**

Siendo las 6:15 pm se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano, se realiza el avance de recursos humanos, físicos, de conocimiento, capital e infraestructura.

**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**

Fuente fotográfica: Alejandra Cardona Zora

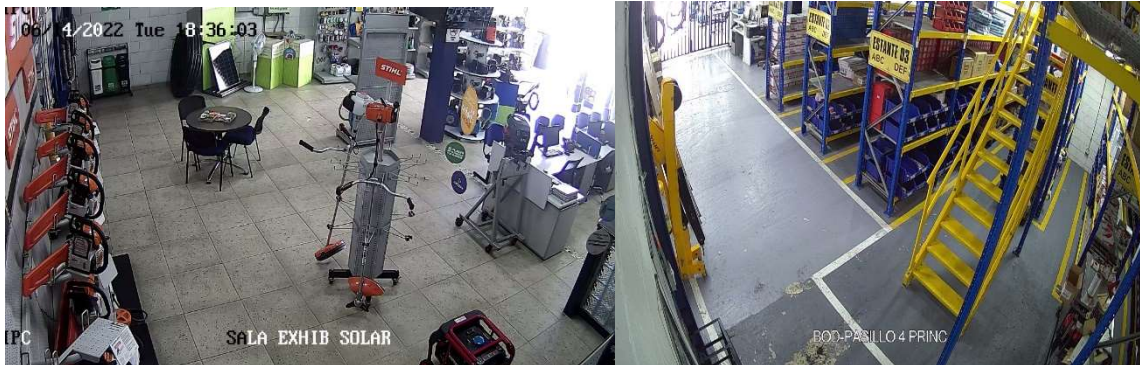
**Miércoles 01 abril 2022**

Siendo las 5 pm Alejandra Zora realiza un recorrido en la sede de maquinaria la cual está ubicada en el centro de Quibdó

**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**

Fuente fotográfica: Alejandra Cardona Zora

En las fotografías anteriores se puede apreciar el área de bodega y de ventas de la sede de maquinaria de la empresa surtizora en donde se pueden apreciar algunos de los productos que maneja la organización como lo son: guadañas, motores fuera de borda, motosierras, electrobombas y paneles solares.

**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**

Fuente fotográfica: Andrés Alzate Lozano

**Viernes 08 abril 2022**

Siendo las 6:15 pm se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano de manera virtual, se realizan ajustes a la entrega anterior y el asesor da las indicaciones para la construcción de la cadena productiva.

**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**

Fuente fotográfica: Daniel Alzate Lozano

**Sábado 16 abril 2022**

Siendo las 2:15 pm se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano, con el fin de continuar con la construcción de la cadena

productiva, quine recomienda realizar una reunión con la gerente de ventas para conocer todo el canal de distribución que se tiene hasta que el producto llega al producto final.

**Fuente primaria**

**Registro fotográfico**



Fuente fotográfica: Alejandra Cardona Zora

**Sábado 23 abril 2022**

Siendo las 2:15 pm se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano, se continúa construyendo los ítems de Condición de la demanda estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, que hacen parte del diamante competitivo.

**Fuente primaria**

**Registro fotográfico**



Fuente fotográfica: Andrés Alzate Lozano

**Sábado 30 abril 2022**

Siendo las 2:15 pm se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano, se realizan correcciones de la Condición de la demanda estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y se continua con los siguientes puntos de análisis plan de gobierno y azar.

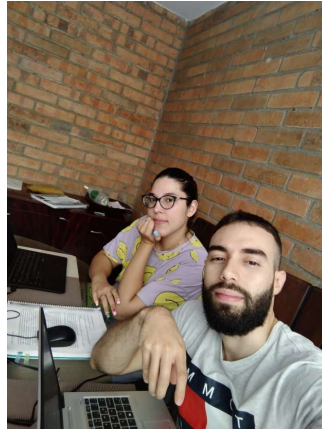
**Fuente primaria****Registro fotográfico**

Fuente fotográfica: Andrés Alzate Lozano

**Sábado 07 mayo 2022**

Siendo las 2:15 pm se reúnen Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano y se realizan los últimos ajustes para dar las conclusiones finales del diamante competitivo.

**Fuente primaria****Registro fotográfico**

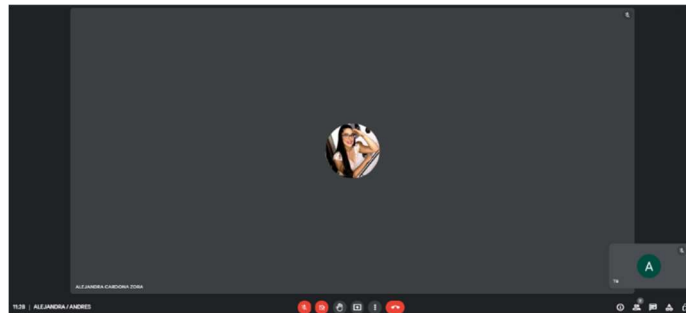


Fuente fotográfica: Andrés Alzate Lozano

### **Sábado 14 mayo 2022**

Siendo las 9:30 am se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano, se da inicio al objetivo D construcción del mapa estratégico, y se solicita una reunión con la gerente de ventas, para la construcción adecuada de este.

### **Fuente primaria Registro fotográfico**

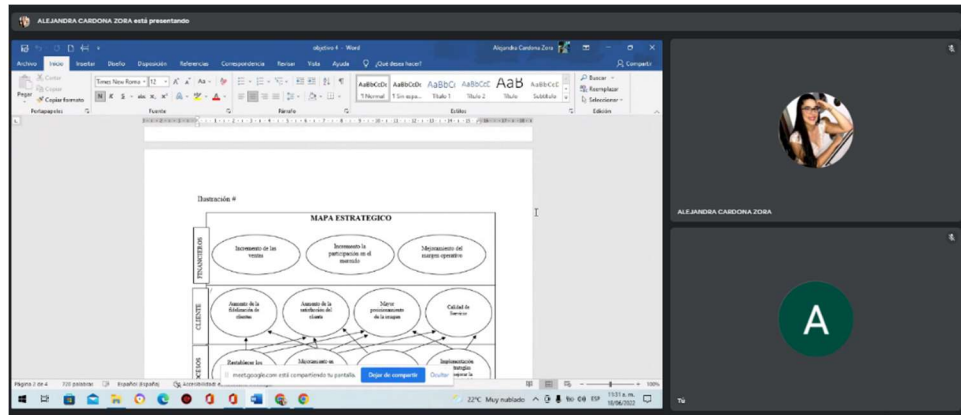


Registro fotográfico Andrés Alzate Lozano

### **Sábado 21 mayo 2022**

Siendo las 11:00 am se reúnen Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano, se inicia la construcción del mapa estratégico con toda la información brindada por la gerente

### **Fuente primaria Registro fotográfico**



Registro fotográfico: Alejandra Cardona Zora

**Sábado 28 mayo 2022**

Siendo las 2:15 pm se realiza asesoría con el docente Wilson García, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano, se realizan algunas correcciones del mapa estratégico y se inicia el último objetivo que es la construcción del balance scorecard.

**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**



Registro fotográfico: Andrés Alzate Lozano

**Sábado 04 junio 2022**

Siendo las 10:00 am se reúnen los estudiantes Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano, se realiza el análisis de cada una de las perspectivas y se inicia la construcción de cada uno de los indicadores de acuerdo a las necesidades de la empresa

## Fuente primaria

### Registro fotográfico

Registro fotográfico: Alejandra Cardona Zora

## Sábado 11 junio 2022

Siendo las 4:30 pm se reúnen los estudiantes, Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano, con el fin de realizar los ajustes correspondientes a los indicadores y debidas interpretaciones para iniciar con la construcción del cuadro de control, el cual depende de los indicadores realizados anteriormente.

## Fuente primaria

### Registro fotográfico

Registro fotográfico: Andrés Alzate Lozano

## Sábado 18 junio 2022

Siendo las 3:00 pm se reúnen los estudiantes Alejandra Cardona Zora y Andrés Alzate Lozano con el profesor Wilson García con el fin de realizar los ajustes finales del trabajo.

**Fuente primaria**  
**Registro fotográfico**



Registro fotográfico: Alejandra Cardona Zora