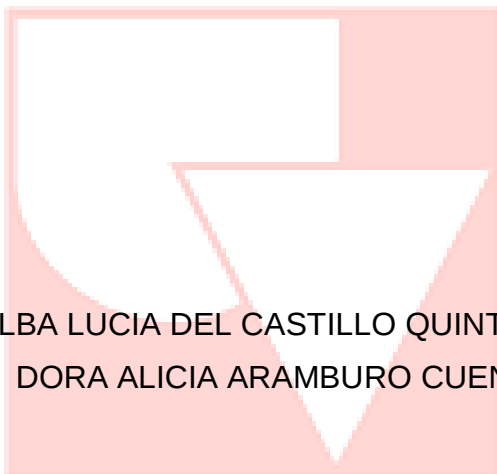


DIAGNÓSTICO DEL SECTOR MADERERO DEL DISTRITO DE
BUENAVENTURA DESDE LA HERRAMIENTA NO FINANCIERA BALANCED
SCORECARD

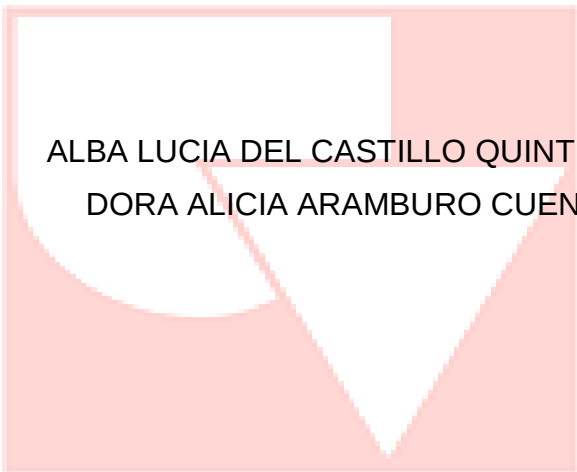
The logo of the Universidad del Valle is a square with a light red background. It features a large white 'U' on the left and a large white 'V' on the right, which are partially overlapping. The 'V' is formed by two triangles meeting at a point.

ALBA LUCIA DEL CASTILLO QUINTERO
DORA ALICIA ARAMBURO CUENU

Universidad
del Valle

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
BUENAVENTURA
2020

DIAGNÓSTICO DEL SECTOR MADERERO DEL DISTRITO DE
BUENAVENTURA DESDE LA HERRAMIENTA NO FINANCIERA BALANCED
SCORECARD



ALBA LUCIA DEL CASTILLO QUINTERO
DORA ALICIA ARAMBURO CUENU

Proyecto para optar por el título de Contador Público

Docente. Contador Público,
ANGEL CUSTODIO RODRIGUEZ
DOCENTE

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
BUENAVENTURA
2020

ACEPTACIÓN

Presidente de Jurado

Jurado 1

Jurado 2

Buenaventura, 20 de octubre 2020 fecha de entrega

DEDICATORIA

Principalmente a Dios a quien le debemos la vida y toda nuestra fuente de inspiración, a mí por la persistencia y no desistir a pesar de las adversidades.

a mis hijas por ser mi principal motivación a mi esposo, a mis padres VÍCTOR CIPRIANO DEL CASTILLO Y ASCENSIÓN QUINTERO, a mi compañera de monografía porque que siempre han confiado en mis capacidades y me han acompañado en cada uno de mis retos.

ALBA LUCIA DEL CASTILLO

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado en primer lugar a Dios por haberme dado vida y la oportunidad de adquirir estos conocimientos tan valiosos en esta institución, ya que sin él habría sido imposible todo lo logrado, está dedicado al ser supremo que siempre me acompaña, fue mi guía, me lleno de fuerzas para continuar cada vez que el camino se hacía más difícil.

En segundo lugar dedicó la realización de esta monografía a mis padres BARTOLOME ARAMBURO NEIVA y MARIA ELENA CUENÚ IBARGUEN por haberme dado en todo momento la motivación y confianza necesaria para seguir adelante en todo el proceso.

En tercer lugar dedicó el fruto de esta investigación a mi familia en general, porque cada uno de ellos hizo parte de mi proceso de formación, para lograr lo que hoy es mi tesoro más valioso.

Y finalmente, en último lugar dedicó este trabajo de grado a mi DORA ALICIA ARAMBURO CUENÚ por mi perseverancia y trabajo arduo para lograr este objetivo tan importante para mi vida.

DORA ALICIA ARAMBURO CUENÚ

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, que me dio la oportunidad de realizar mis estudios y culminarlos, y por permitirme llegar al final en este proceso educativo.

A mis hijas por ser mi principal fuente de inspiración, A mi esposo por su apoyo, paciencia y dedicación, a mis padres por confiar siempre en mí e impulsarme a no decaer.

A los profesores y mis compañeros de estudio y a todos que hicieron un aporte en el proceso de mi formación académica y profesional.

Al contador ÁNGEL CUSTODIO RODRÍGUEZ, quien como jurado y profesional nos brindó todos sus conocimientos apoyo incondicional y tiempo durante la elaboración de este proyecto.

A todas las personas que con su conocimiento y su experiencia siempre tuvieron la mejor disposición para compartirnos toda la información que necesitamos durante nuestra investigación.

ALBA LUCIA DEL CASTILLO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y familiares por el acompañamiento durante todo mi proceso de formación y su apoyo incondicional para salir adelante de las adversidades presentadas.

A mi asesor de trabajo de grado ANGEL CUSTODIO ROGRIGUEZ, por su valiosa orientación y acompañamiento durante todo el proceso de realización, por haber brindado sus conocimientos y motivación para cumplir este importante objetivo.

A mis docentes en general, por hacer parte de mí proceso de formación profesional y personal, por orientarnos a ir más allá de lo que presentaba cada situación académica.

DORA ALICIA ARAMBURO CUENÚ

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	15
1. ANTECEDENTES.....	18
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	24
2.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	24
3. OBJETIVOS.....	25
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	25
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	25
4. JUSTIFICACION.....	26
5. METODOLOGIA.....	28
5.1 NIVEL DE INVESTIGACION.....	28
5.2 DISEÑO DE INVESTIGACION.....	29
5.3 TECNICAS DE RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	29
6. CLASIFICACION DE LAS PERSPECTIVAS QUE COMPONEN EL BALANCED SCORECARD EN CAUSA Y EFECTO.....	30
6.1 PERSPECTIVAS DE CAUSA.....	31
6.1.1 Perspectiva de formación y crecimiento.....	31

6.1.2 Perspectiva de proceso internos.....	35
6.2 PERSPECTIVAS DE EFECTO.....	38
6.2.1 Perspectiva de clientes.....	39
6.2.2 Perspectiva financiera.....	43
7. EL DESEMPEÑO DE LAS PERSPECTIVAS DE CAUSA EN EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES DEL SECTOR MADERERO DEL DISTRITO DE BUENAVENTURA.....	47
7.1 DESARROLLO DE LA MATRIZ DOFA PARA LA ANALIZAR EL DESARROLLO DE LAS PERSPECTIVAS DE CAUSA DENTRO DEL SECTOR.....	48
8. EL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS USADAS PARA LLEVAR A CABO LAS PERSPECTIVAS DE EFECTO EN EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES DEL SECTOR MADERERO DEL DISTRITO DE BUENAVENTURA.....	49
8.1 DESARROLLO DE LA MATRIZ DOFA PARA LA ANALIZAR EL DESARROLLO DE LAS PERSPECTIVAS DE EFECTO DENTRO DEL SECTOR.....	49
8.1.1 Matriz DOFA consolidada para el sector maderero del distrito de Buenaventura.....	51
9 MATRIZ PARA EL BALANCED SCORECARD DEFINIDO.....	52
9.1 MATRIZ DIAGNÓSTICO DEL SECTOR MADERERO.....	53
9.2 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR MADERERO.....	54
9.2.1. Perspectiva de formación y crecimiento.....	56
9.2.2 Perspectiva de procesos internos.....	57

9.2.3. Perspectiva de clientes.....	58
9.2.4. Perspectiva financiera.....	59
10 CONCLUSIONES.....	60
11 RECOMENDACIONES.....	62
12. BIBLIOGRAFIA.....	64
13. ANEXOS.....	65

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. PERSPECTIVAS DE CAUSA Y EFECTO.....	30
ILUSTRACIÓN 2. PERSPECTIVAS DE CAUSA.....	31
ILUSTRACIÓN 3. PERSPECTIVAS DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.....	34
ILUSTRACIÓN 4. PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS.....	38
ILUSTRACIÓN 5. PERSPECTIVAS DE EFECTO.....	39
ILUSTRACIÓN 6. PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	40
ILUSTRACIÓN 7. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	45
ILUSTRACIÓN 8 MATRIZ DOFA.....	47
ILUSTRACIÓN 9 MATRIZ DOFA PERSPECTIVA DE CAUSA.....	48
ILUSTRACIÓN 10 MATRIZ DOFA PERSPECTIVAS DE EFECTO.....	50
ILUSTRACIÓN 11 MATRIZ DOFA CONSOLIDADA.....	51
ILUSTRACIÓN 12 MATRIZ DIAGNOSTICO DEL SECTOR MADERERO.....	53
ILUSTRACIÓN 13 BALANCED SCORECARD SECTOR MADERERO.....	55

TABLA DE GRAFICOS

GRAFICO 1 PORCENTAJE DE PERSONAS FORMADAS EN EL SECTOR MADERERO.....	56
GRAFICO 2 LA EFECTIVIDAD DE LOS PEDIDOS DESPACHADOS.....	57
GRAFICO 3 PORCENTAJE DE INCONFORMIDADES POR SERVICIO PRESTADO.....	58
GRAFICO 4 AUMENTO DEL VOLUMEN DE VENTAS.....	59

TABLA DE ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA A MARCELINO IBARGUEN.....	65
ANEXO 2. ENTREVISTA A TRABAJADOR.....	67
ANEXO 3. ENTREVISTA A TRABAJADOR.....	68
ANEXO 4. ENTREVISTA A TECNICO DE LA CVC.....	69
ANEXO 5. TEST RAPIDO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR MADERERO.....	70

RESUMEN

El sector maderero del distrito de Buenaventura, se encuentra en desventaja frente a los demás sectores de la economía del distrito, debido al poco uso que se le ha dado a la herramientas administrativas y en general al mal uso que se le dan a las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) como parte fundamental del éxito de todo ente económico, teniendo en cuenta que para lograrlo se deben tomar decisiones oportunas orientadas hacia el crecimiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos, al igual que el identificar los diferentes aspectos que la rodean e influyen directa o indirectamente sobre la misma.

Con el propósito de potencializar las virtudes de este sector y que pueda aportar de manera significativa en la economía del distrito de Buenaventura, se propone la puesta en práctica, del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de gestión gerencial. A través de la cual y mediante el uso de sus cuatro perspectivas, al igual que la relación de causa y efecto que existe entre ellas, permita a sus administradores, realizar mediciones y evaluaciones a las entidades pertenecientes al sector maderero de forma integral, de manera periódica. Además de establecer metas a corto, mediano o largo plazo, que puedan ser cumplidas, a través de estrategias ideadas metódicamente, el trabajo en equipo y la buena comunicación, para que de esta forma brinden sostenimiento, estabilidad y creen valor en las organizaciones. Sin olvidar que toda acción tiene una consecuencia y depende de la estrategia usada para desarrollarla, el poder generar un efecto positivo o negativo, significativo o insignificante sobre el sector.

Palabras claves: Sector maderero, toma de decisiones, causa, efecto, estrategia

INTRODUCCION

Dentro de los procesos de actualización contable que deben tener las empresas es necesario plantearse estrategias que faciliten realizar un diagnóstico del sector maderero del distrito de Buenaventura, desde de la herramienta no financiera Balanced Scorecard, exponiendo cual es la situación actual del sector en el distrito. Partiendo de la clasificación de las perspectivas que componen el Balanced Scorecard en causa y efecto, el análisis del desempeño de las perspectivas de causa en el desarrollo de las operaciones, el análisis del desarrollo de las estrategias usadas para llevar a cabo las perspectivas de efecto en el desarrollo de las operaciones y finalmente plantear un matriz para el Balanced Scorecard definido, que permita a la gerencia de las empresas que conforman el sector realizar un seguimiento a los procesos. Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos establecidos por las organizaciones pertenecientes al sector, cada gerente o empresario debe tomar decisiones apropiadas y pertinentes apoyándose en su equipo de trabajo, al mismo tiempo debe hacer uso de herramientas que apoyen su gestión administrativa, como es el caso de la herramienta no financiera Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral que a través de sus cuatro perspectivas permite vincular la visión y la estrategia del ente económico mediante una relación de causa y efecto. De manera que esta pueda evaluar frecuentemente su gestión administrativa y el desempeño de sus trabajadores, así como evaluar el efecto de cada decisión tomada.

Según los autores S. Kaplan Robert y Norton David¹, mediante la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se podrán establecer los aspectos en los que los miembros de la organización deben capacitarse o reforzar sus habilidades técnicas y estar en constante evolución para llenar las expectativas de los clientes, desde la perspectiva de los procesos internos el gerente podrá identificar cuáles son esas actividades operacionales, que son consideradas rutinarias, pero que no contribuyen positivamente con el objetivo de la empresa, ni permiten que esta sea productiva y de esta forma tomar las medidas pertinentes para mejorarlas para darles un valor agregado o si es necesario eliminarlas, a través de la perspectiva del cliente se desarrollaran todas las estrategias que permitan lograr la fidelización del cliente y el ampliar el número de clientes, finalmente en la perspectiva financiera se crean estrategias que permitan crear valor para los accionistas y socios de la organización y al mismo tiempo asegurar el sostenimiento y crecimiento de las organizaciones del sector. Además del uso de la herramienta no financiera y de gestión como lo es el Balanced Scorecard, en el desarrollo de esta investigación es necesario también hacer uso de la matriz DOFA, que ayuda a establecer las

¹ S. KAPLAN, Robert y NORTON, David P. El cuadro de mando integral. 3 Ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2009. p. 1-43, p.1-46, p.1-47, p. 1-48, p. 1-50.

debilidades y oportunidades que son todos esos aspectos internos tanto positivos como negativos presentes en una organización, de igual manera a través de esta se establecen las fortalezas y amenazas que son aquellos aspectos externos tanto positivos como negativos que posee la organización. Con ayuda de esta y del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard se podrá cumplir el objetivo general de esta investigación, que es realizar un diagnóstico del Sector Maderero del Distrito de Buenaventura, ya que contaremos con todos los elementos necesarios para establecer cuál es la situación actual de este sector que genera tantos ingresos a la economía del distrito.

Buenaventura es un distrito especial, industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico, su población está compuesta por 440.989 habitantes, este distrito es conocido como uno de los principales puertos de Colombia sobre el Océano Pacífico, el cual cuenta con una gran variedad gastronómica, de flora y fauna, también se ha establecido como un lugar muy apetecido por turistas en las distintas temporadas del año, entre estas y otras bondades, cuenta con una riqueza forestal inigualable, la cual se ha convertido a lo largo del tiempo en una fuente de oportunidades para sus habitantes y extranjeros. La economía de este distrito está conformada por los sectores: Comercial, portuario, pesquero y maderero, los cuales han generado grandes aportes económicos a la ciudad a lo largo del tiempo.

El sector maderero del distrito es una agremiación de empresarios legalmente constituidos en cabeza del señor Marcelino Ibargüen (presidente de la Asociación de Madereros), representante legal de la empresa ECOMADERAS, las organizaciones pertenecientes a este sector se han dedicado por años a explotar uno de los recursos con que cuenta la selva de la costa pacífica, como es la madera y todas sus derivaciones. Este producto representa una gran oportunidad de crecimiento económico para los administradores de estas organizaciones, así como una fuente de abastecimiento para sus trabajadores, esta labor es regulada por el Ministro del Medio Ambiente, quien en la actualidad es Ricardo Lozano, ente que fija las políticas, las cuales son ejecutadas por las corporaciones ambientales, que en el caso del distrito de Buenaventura es el Establecimiento Público Ambiental (EPA)

Según el señor Marcelino Ibargüen, este sector generó por concepto de ingresos en ventas cerca de 98.000.000.000 el año anterior entre sus 60 empresas de las cuales, solo 16 están constituidas legalmente y han aprobado la visita del Establecimiento Público Ambiental (EPA).

Estas 16 entidades se encuentran clasificadas de la siguiente forma: Diez se dedican exclusivamente a la comercialización de madera (COMERCIALIZADORA PACIFIC GLOBAL, MADERAS C.J. BUENAVENTURA, MADERAS JUAN CARLOS, MADERAS DAIRO VARGAS, MADERAS ALAN BUENAVENTURA, MADERAS MARCELA, MADERAS

O.P. INVERSIONES POTES, MADERAS EL SAMARITANO y TODO EN MADERA DEL PACÍFICO BUENAVENTURA) y las otras 6 ejecutan ambas actividades comercialización y transformación (MADERAS ERVIN, PACIFIC LUMBER S.A.S – ZOMAC, MADERAS SHAIEL SAMARA, MADERAS NEYDA, MADERAS MI ESFUERZO y MADERAS RIVAS VICTORIA), bajo las condiciones en las que se encuentra actualmente.²

Sin embargo, este al igual que algunos de los otros sectores que conforman la economía del distrito, no han tenido la posibilidad de surgir de la forma como si lo han hecho otros sectores, esto debido específicamente a la falta de apoyo por parte del gobierno local, departamental y nacional, así como también por el desinterés de sus empresarios, entre otros factores de carácter específico y general que obstaculizan el desarrollo de una ciudad y a su vez de un sector. Por consiguiente, es pertinente que este sector en cabeza de sus administradores consideren la posibilidad de implementar en sus empresas una herramienta gerencial como es el Balanced Scorecard que les ayude a conocer todas las potencialidades que tiene su producto y encuentren en esta herramienta una forma de mejora continua y crecimiento que les permita posesionarse en el mercado y llevar sus productos a otros rincones del país y del mundo.

²OROBIO BASLLESTEROS, Tatiana; ARANGO BENÍTEZ, Marilliny; ARANGO VÁSQUEZ, Jhon Jairo; ANGULO OLAVE, Robert y PANAMENO, Einer Dallan. Tendencia socioeconómica y empresarial Buena

1. ANTECEDENTES

Tras una investigación realizada se encontraron diversos trabajos de grado en los cuales se realizó un diagnóstico del control desde la herramienta no financiera Balanced Scorecard, a pesar que, estos no corresponden directamente con el tema de investigación aquí presentado, se considera importante tenerlos en cuenta para demostrar la importancia que tiene la implementación de esta herramienta no financiera dentro de una organización y de la misma forma permite tener un punto de partida en el desarrollo del mismo. Por lo anterior se presentan las siguientes investigaciones realizadas entre los años 2005 y 2017 de las cuales, dos fueron desarrollados en la universidad del valle y uno de ellos pertenece a la sede pacifico, los demás fueron realizados en diferentes universidades a nivel nacional e internacional como son: La Universidad de la Salle, la Universidad Libre, la Universidad ICESI, la Universidad Nacional, la Universidad de Chile y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Amangandi Taris.

- En el año 2005 los estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad de la Salle JAVIER CAMARGO ARENAS y NUBIA LEON CAICEDO, realizaron la monografía titulada, diseño de la herramienta Balanced Scorecard para el análisis de gestión en las áreas funcionales de la empresa HILAT S.A., el cual definió una planeación estratégica, cuyos objetivos fueron: Analizar los fundamentos de planeación estratégica que maneja la compañía, mediante reuniones con el área administrativa determinando la dirección estratégica con el fin de evaluar su desempeño, construir un mapa estratégico que permita monitorear y ajustar el proceso de implementación de estrategias, para mantener un control sobre el logro de los objetivos, identificar procesos críticos de éxito de la compañía por medio de un análisis DOFA orientados hacia determinación de la estrategia que se debe utilizar en el diseño de Balanced Scorecard y crear una matriz que refleje la relación causa –efecto de las actividades realizadas por las áreas funcionales, para determinar su responsabilidad en el logro de los objetivos corporativos mediante la creación de indicadores de gestión. Y quienes concluyeron que el diseño de Balanced Scorecard en HILAT S.A. no solo se fundamentó en el análisis de la planeación estratégica de la organización sino también en un estudio general de toda las áreas funcionales y su entorno, utilizando herramientas como: encuestas, matriz DOFA, matriz de factores críticos de éxito, mapas estratégicos, diagramas, entre otros, que hicieron de este diseño un material importante para la organización.
- En el año 2010 los estudiantes de la facultad de economía y negocios de la Universidad de Chile DANIELA CIFUENTES CEBALLO Y FELIPE MUÑOZ realizaron el modelo de gestión Balanced Scorecard aplicado a la Escuela de Graduados facultad de odontología de la universidad de Chile, la cual contaba

con los siguientes objetivos: recopilar información estratégica clave de la Escuela de Graduados a través del contacto con el Director y el Consejo de Escuela (misión, visión, objetivos y estrategias actuales de la organización), conocer la estructura organizacional, así como los roles y funciones que cumplen los distintos miembros de la Escuela de Graduados, recoger información en terreno sobre la gestión de la Escuela de Graduados, recoger información de los trabajadores y alumnos sobre la percepción de las condiciones de trabajo y del servicio respectivamente, dentro de la Escuela de Graduados, realizar el análisis interno de la organización en cuanto a sus procesos a través de la cadena de valor, realizar el análisis interno de los recursos de la organización, revisar las partes que componen a la organización desde la teoría de sistemas, exponer y describir los servicios que la Escuela de Graduados presta a los alumnos y que tiene a disposición en el mercado, analizar los factores críticos de la organización y su aporte a la labor de la Escuela de Graduados. De la misma forma pudieron concluir que este ofrece una posibilidad de significativo potencial para la administración eficiente de una organización.

- En el año 2011 el estudiante de la facultad de Ingeniería en la Universidad Libre Carlos HUMBERTO CERÓN RUIZ desarrollo la aplicación del modelo de gestión Balanced Scorecard microempresa fundiciones y mecanizados RICROB, el cual permitió identificar aspectos que no eran los más adecuados para llevar una directriz administrativa. Cuyos objetivos fueron: Describir los elementos y conceptos que integran el modelo de gestión estratégica Balanced Scorecard, realizar un diagnóstico situacional de la dinámica empresarial de Fundiciones y Mecanizados RICROB, establecer parámetros que permitan la formulación del Balanced Scorecard para la microempresa Fundiciones y Mecanizados RICROB, formular y diseñar un Balanced Scorecard que oriente los objetivos corporativos y estratégicos de Fundiciones y Mecanizados RICROB determinando el procedimiento para su implementación y alguna de las conclusiones a la que llegaron fue que la realización del diagnóstico en la microempresa caso de estudio permitió identificar aspectos que no eran los más adecuados para llevar una directriz administrativa, motivo por el cual, el investigador y realizador del presente proyecto planteó en concordancia con la gerencia de la microempresa FMR, un nuevo modelo y enfoque de procesos con fines de mejora de estos. Esta acción identificó el cuello de botella de la gestión por parte de las directivas de la organización.
- En el año 2011 los estudiantes de la facultad de ciencias Administrativas y económicas de la Universidad ICESI MÓNICA MORAN MORENO y KATHERINE VALLEJO CARMEN, desarrollaron un trabajo sobre el Balanced Scorecard como herramienta para el Direccionamiento Estratégico de Cooperativas de Trabajo Asociado, el cual desarrollo una herramienta que le

permita establecer objetivos estratégicos, medir, controlar, realizar procesos de mejoramiento, crear metas retadoras, y tomar decisiones acertadas.

- En el año 2014 los estudiantes la facultad de Administración de empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo AMANGANDI TARIS Y GALO FERNANDO TOTOY PILCO, desarrollaron la Implementación del Balanced Scorecard y su Cuadro de Mando como herramienta para el mejoramiento de la gestión universitaria en el sistema docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, para el periodo 2014-2018, establecieron los siguientes objetivos: Realizar un análisis teórico del Balanced Scorecard y su relación con la Gestión Académica, desarrollar una metodología de implementación del Balanced Scorecard y cuadro de mando y analizar los resultados en la aplicación del modelo y la herramienta de medición y su conclusión fue la facilitación de una teoría acorde al sistema de gestión dando seguimiento al desarrollo institucional como lo indica el CEAACES el cual permite mejorar y potenciar el desempeño de acuerdo a la agrupación de indicadores y objetivos que tiene la ESPOCH y se demostró que el modelo implementado propiciara el control de la eficacia del sistema y de tal forma se fue demostrando la hipótesis.
- En el año 2015 el estudiante de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Colombia MILTON GIOVANY MORENO MARTÍNEZ desarrollo la Alineación del esquema de medición de desempeño de la Constructora Colpatria con la estrategia organizacional y con el trabajo en equipo bajo los lineamientos del Balanced Scorecard, que le permitió contar con una herramienta que tubo los siguientes objetivos: Caracterizar los mecanismos de medición de desempeño aplicados en los niveles general y específico de la CONSTRUCTORA COLPATRIA, recoger la percepción de trabajo en equipo como producto del actual esquema de medición de desempeño de la CONSTRUCTORA COLPATRIA y plantear un esquema de medición de desempeño por proyecto que se ajuste a los objetivos estratégicos y procesos, que además refuerce el trabajo en equipo de la CONSTRUCTORA COLPATRIA y la conclusión a la que llegaron fue que este estudio permitió identificar los componentes del actual esquema de medición de desempeño a nivel general y particular de la organización, concebida desde el enfoque sistémico.
- En el año 2017 el estudiante la facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle sede de Cali CRISTIAN FERNANDO MOLINA MONDRAGÓN, realizo el Diseño de un modelo de Balanced Scorecard para la gerencia de operaciones de una mediana empresa de litografía en Cali cuyos objetivos fueron: Diagnosticar la situación y desempeño actual de la Gerencia de Operaciones de la Empresa, Definir los elementos que integrarán el Balanced Scorecard del caso estudio (Gerencia de Operaciones de la Empresa), Proponer un formato para el

Balanced Scorecard definido, que permita a la Gerencia de Operaciones, realizar seguimiento al desempeño de los procesos operativos y así orientarlos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa y llegaron a la conclusión de que se logró integrar el direccionamiento estratégico del Departamento al establecer y diseñar un sistema que permitiría monitorear el desempeño de la organización, estableciendo una estrategia de seguimiento del desempeño organizacional.

- En el año 2017 los estudiantes de la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle sede Pacifico LEYSSE TATIANA BRAVO ANGULO Y DANNY FERNANDO ROJAS VALENCIA, desarrollaron la formulación de un plan estratégico enfocado en la creación de un clúster para el Sector Maderero de Buenaventura, sus objetivos fueron: Realizar análisis de los factores internos y externos que afectan al sector, elaborar un análisis DOFA que permita dar un diagnóstico de la industria en Buenaventura, identificar los ejes estratégicos de desarrollo del sector maderero en buenaventura, determinar soluciones viables que aporten al mejoramiento del sector y la conclusión a la que llegaron fue que se el plan estratégico brindo objetividad al sector y a las empresas que participan en él y dé mecanismos de acción para el logro de los objetivos, de manera que el sector se desarrolle en un ambiente competitivo y de mejora continuada, logrando así las bases para un avance socioeconómico en Buenaventura.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Partiendo del trabajo de campo desarrollado a través de la observación investigativa se pudo establecer que en la actualidad, el sector Maderero del distrito de Buenaventura se encuentra en un total descuido tanto por la entidad que los regula EPA (Establecimiento Público Ambiental), quien en primera medida no ha generado las condiciones ambientales adecuadas para la prestación óptima del servicio pero en cambio sí generan altos costos en lo relacionado con los diferentes trámites que deben efectuar los administradores y mayoristas para el transporte de la mercancía por el agua y en el territorio de Buenaventura, como por el gobierno distrital, departamental y nacional quienes no les han suministrado las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, otorgándoles así beneficios por parte de las entidades crediticias, beneficios tributarios, entre otras herramientas de tipo económico y administrativo que si reciben otros sectores de la economía.

Además de lo mencionado anteriormente, han sido muy evidentes las constantes alertas que se han presentado durante los últimos años en este sector ubicado en su gran mayoría en el puente del piñal, quienes establecen que no se ha generado ninguna preocupación por parte de las entidades correspondientes, es notorio que los que integran este sector (administradores, proveedores, mayoristas y trabajadores) no cuentan con una organización que les permita llevar un mejor control de sus actividades, es decir, que a lo largo de la historia del distrito no se han constituido como gremio aunque actualmente existe un líder, en el que se evidencia no haber realizado grandes aportes para el sector y mucho menos una buena gestión, de modo contrario esto les podría otorgar grandes beneficios ante las entidades regulatorias.

Por otro lado, cada trabajador recibe lo que su empleador considera que vale la labor desarrollada, no cuentan con unas condiciones laborales tales como la salud y el ARL que son muy importantes teniendo en cuenta la labor que se realiza y el alto grado de riesgo al que se enfrentan constantemente sus trabajadores, es decir que en caso de algún accidente laboral el trabajador debe cubrir con todos los gastos concernientes a su atención médica, esto es debido al hecho de que no se encuentran constituidos como gremio y por esta razón los administradores no se sienten obligados a suministrar al trabajador las herramientas que se requieren para desarrollar una mejor función.

El sector maderero cuenta con una demanda muy alta a nivel nacional debido a los productos que ofrece, los cuales son exportados a diferentes ciudades del país, esto les podría generar una mejor calidad de vida para las personas que dependen económicamente de ello, si se explotan de forma adecuada todas sus

potencialidades, a pesar de que anualmente reciben altos ingresos por estas actividades, las cuales les permiten a los administradores y vendedores mayoristas mantener una estabilidad económica, al contrario de los trabajadores quienes son responsables de sus familias y en su mayoría tienen unas malas condiciones de vida, además de ser notorio el bajo grado de alfabetización que presentan, cabe resaltar que esta labor es desarrollada en su mayoría por hombres debido a la fuerza que demanda y su nivel de riesgo, algunos de estos trabajadores migraron de su habitud de origen como son algunos corregimientos aledaños al distrito de Buenaventura y encontraron en la madera una fuente de ingresos y abastecimiento para sus hogares, a pesar de no ser un trabajo formal y que no tienen grandes posibilidades de mejora estos hombres dependen de la madera para sobrevivir y mantenerse, por esto muchos han optado por callar todas sus inconformidades ante sus empleadores y entidades administrativas quienes les darán una respuesta negativa y en el peor de los casos los despedirán de sus empleos.

En Colombia la generación renaciente dedicada a la comercialización de la madera, desde el corte, cargue y descargue hasta la comercialización y compra venta, ven en este sector una fuente de ingreso que les permite abastecer las necesidades básicas del hogar, permitiendo a muchas familias tanto de la Costa Pacífica como de otros sectores obtener en la madera un alto potencial de ingresos, el 80% de los beneficiarios no cuentan con ningún beneficio que le contribuya con el mejoramiento sus condiciones de vida.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta pertinente abordar el desarrollo de las operaciones del sector mediante el BSC, el cual brindara un desarrollo sostenible y de esta forma será oportuno para que los administradores puedan dar mejores condiciones a sus empleados y este trabajo sea mucho más justo y equitativo, teniendo en cuenta que a través del desarrollo de esta herramienta abordada desde sus cuatro perspectivas (clientes, financiera, procesos internos y crecimiento y desarrollo) y la relación de causa y efecto que existe entre ellas, se pueden articular cada uno de los procesos que se han dejado de lado y analizar todos esos factores que obstaculizan el desarrollo óptimo de sus operaciones. De tal manera que las instituciones públicas en Buenaventura que se benefician en gran medida por la madera (EPA, CVC, etc.) se rijan dentro del marco de uso, implementen estrategias de mejora que les permitan obtener beneficios tales como reducciones de emisiones de gases de efecto invernadero, consumo energético, reducción en el valor de la factura, además de tener un reconocimiento a nivel nacional e internacional en materia ambiental.

Considerando todos estos aspectos y razones se considera pertinente preguntarse **¿Cómo realizar un diagnóstico del sector maderero del distrito de Buenaventura desde la herramienta no financiera Balanced Scorecard?**

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo realizar un diagnóstico del sector maderero del distrito de Buenaventura desde la herramienta no financiera (Balanced Scorecard)?

2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo se clasifican las perspectivas que componen el Balanced Scorecard en causa y efecto?
- ¿Cómo analizar el desempeño de las perspectivas de causa en el desarrollo de las operaciones del sector maderero del distrito de Buenaventura?
- ¿Cómo analizar el desarrollo de las estrategias usadas para llevar a cabo las perspectivas de efecto en el desarrollo de las operaciones del sector maderero del distrito de Buenaventura?
- ¿Cómo plantear un formato para el Balanced Scorecard definido?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico del sector maderero del distrito de Buenaventura desde la herramienta no financiera (Balanced Scorecard)

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Clasificar las perspectivas que componen el Balanced Scorecard en causa y efecto.
- Analizar el desempeño de las perspectivas de causa en el desarrollo de las operaciones del sector maderero del distrito de Buenaventura.
- Analizar el desarrollo de las estrategias usadas para llevar a cabo las perspectivas de efecto en el desarrollo de las operaciones del sector maderero del distrito de Buenaventura.
- Plantear una matriz para el Balanced Scorecard definido

4. JUSTIFICACION

El presente trabajo de investigación se enfocará en la realización de un diagnóstico del sector maderero del distrito de Buenaventura desde la herramienta no financiera Balanced Scorecard, para esto se establecen las siguientes razones bajas las cuales se considera importante el desarrollo de esta investigación:

Esta investigación es conveniente para el sector maderero, porque permitirá que a través del estudio BSC y sus cuatro perspectivas, así como la relación de causa y efecto que tienen estas sea posible proporcionar las herramientas necesarias para realizar sus operaciones de manera que todos los actores que intervienen en el desarrollo de las mismas tengan claridad de cuál debe ser el rol que deben desempeñar dentro del sector y de la misma forma ayude a una buena toma de decisiones mediante la implementación de esta herramienta, puesto que actualmente se ha hecho necesario las empresas se adapten al cambio adoptando nuevos desafíos, para esto es necesario implementar nuevas herramientas de control, gestión estratégica y evaluación de desempeño que permitan alcanzar un alto nivel de calidad, logrando optimizar las relaciones con el cliente y satisfacer de forma clara sus expectativas. Las microempresas del Distrito de Buenaventura dedicadas a la comercialización de la madera necesitan de manera primordial el desarrollo de herramientas como el Balanced Scorecard que se les ayude a mejorar el desempeño de sus empleados, establecimiento de los factores críticos que se presentan en el desarrollo de las operaciones, mejoramiento de sus estrategias de marketing, la mejora de sus niveles de rentabilidad y rendimiento financiero.

La relevancia social que tiene esta investigación es que de ser tomada en cuenta por parte del sector maderero del distrito de Buenaventura será beneficioso tanto para sus empresas como para los clientes, trabajadores y comunidad en general. Para las entidades quienes en un corto, mediano y largo plazo podrían obtener una retribución por el buen uso de esta, podrán mejorar sus condiciones de vida, expandir las instalaciones de sus empresas, así como la capacidad productiva de la misma. Para los clientes quienes van a recibir un servicio con mayor calidad, sin ningún contratiempo y con el menor porcentaje de margen de error, de la misma forma obtendrán la fidelización del cliente y la obtención de nuevos clientes a través de nuevas estrategias de mercado. Para los trabajadores quienes a causa de una mayor organización y establecimiento de prioridades por parte de sus empleadores podrán tener unas condiciones laborales propicias, de tal forma que podrán sentirse respaldados por parte de sus jefes, mejor calidad de vida para ellos y sus familias quienes dependen totalmente de ellos.

Esta investigación cuenta con unas implicaciones prácticas ya que esta contribuirá a la resolución del problema de investigación presentado en el sector maderero del distrito de Buenaventura, partiendo de esta si se procede a la implementación de esta herramienta bajo los parámetros establecidos en esta investigación les permitirá a todos sus beneficiarios ser más productivos y mejorar su calidad de vida, de no ser tomadas las medidas correspondientes se continuara presentando esta situación adversa por la que pasan todos actores que hacen parte de este sector y que no ha sido abordada con anterioridad por las entidades correspondientes.

El valor teórico que brinda esta investigación es que aportara herramientas a todos los estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad del Valle Sede Pacifico de contar con una carta de navegación que permita ampliar sus conocimientos y llevar a cabo distintas investigaciones bajo el diagnostico desde la herramienta del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard a otros sectores de la economía que al igual que el sector maderero se encuentran en un total descuido. En este sentido los interesados podrán contar con todos los elementos que les permitan resolver sus inquietudes y dar solución a sus problemas investigación y de la misma forma creando herramientas que ayuden a los administradores de las organizaciones del distrito a mejorar en todos sus factores críticos, lo anterior se pudo determinar tras el trabajo de campo efectuado y el uso de la técnica investigativa de observación

Y finalmente tiene una utilidad metodológica, ya que este trabajo se va a constituir como una base para el desarrollo de futuras investigaciones y el mejoramiento de la calidad y la operatividad de las entidades pertenecientes a los distintos sectores de la economía tanto en el distrito de Buenaventura como a nivel Nacional e Internacional. De esta forma surge la necesidad de realizar una propuesta que pudiera beneficiar a las organizaciones del sector maderero y del mismo modo a las pertenecientes a los demás sectores comerciales de manera significativa, y que esta pudiera convertirse para las organizaciones en una fuente de oportunidades de mejora de sus actividades operacionales a través de la utilización de esta herramienta y el análisis de la relación de causa y efecto a partir de sus cuatro perspectivas permitirá conocer la situación actual de las organizaciones y tendrán un punto de partida para mejorar todas aquellas debilidades que presentan. Por lo anterior, con la realización del Diagnostico desde la herramienta no financiera BALANCED SCORECARD para el sector maderero del distrito de Buenaventura se pueden establecer criterios que ayudarán mejoramiento de su productividad.

5. METODOLOGÍA

La metodología de trabajo que implementaremos para el desarrollo de nuestro problema de investigación será de tipo cualitativo, partiendo de entrevistas, y de situaciones generales explicadas por un marco teórico para aplicarlas a situaciones concretas del sector maderero en el distrito de Buenaventura mediante el trabajo de campo y de ésta manera llegar a la fase de diagnóstico de este sector desde la herramienta no financiera Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

5.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Según Alba Nubia Rodríguez Pizarro y Arizaldo Carvajal Burbano³, establecen que un estudio explicativo están dirigido a responder porque ocurre un fenómeno y cuáles son sus causas, teniendo en cuenta lo anterior se determinó que la investigación que se pretende desarrollar es de tipo explicativa ya que permitirá establecer las causas que influyen en el problema de investigación y la relación que existe entre cada una de los elementos que lo conforman.

5.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación será de campo, el cual es un conjunto de acciones encaminadas a obtener en forma directa datos de las fuentes primarias de información, es decir que tendremos diversos acercamientos con los actores que hacen parte del sector maderero (trabajadores, administradores, habitantes de los sectores aledaños, etc.). Es una investigación que se realizara de manera ordenada, partiendo de unos objetivos específicos que ayudaran a dar cumplimiento a el objetivo macro de esta investigación de tal manera que se puedan construir nuevos conocimientos que ayuden a esclarecer los interrogantes presentados frente al problema de investigación y que sirvan de herramientas para realizar un diagnóstico del sector maderero del distrito de Buenaventura desde la herramienta no financiera Balanced Scorecard.

³RODRIGUEZ PIZARRO, Alba Nubia y CARVAJAL BURBANO, Arizaldo. Guía para la elaboración de proyectos de investigación social. 3ª Edición 2005. p.30.

5.3. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

La técnica de recolección que se implementará es la realización de entrevistas, a profundidad, historias de vida, grupos focales, la observación, etc. ya que para poder realizar el diagnóstico del sector maderero del distrito se debe contar con la información suficiente que permita forjar los conocimientos suficiente para integrarlos a la herramienta no financiera Balanced Scorecard y desarrollo de la investigación de forma adecuada, basados en hechos reales que puedan generar un cambio significativo en las organizaciones de distrito de Buenaventura, en caso de ser implementado posteriormente por los directivos de las diferentes microempresas.

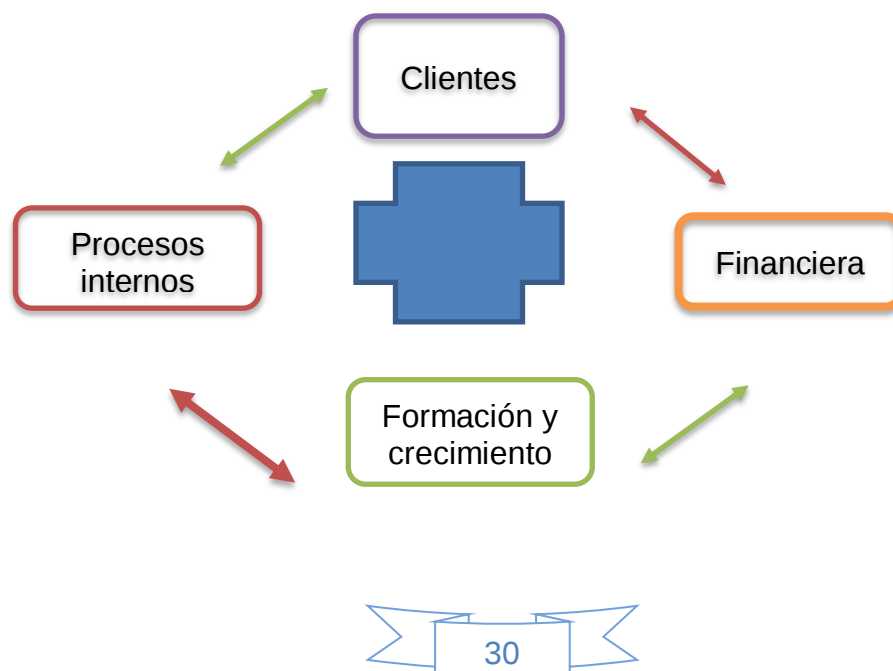
El procesamiento de la información será a través de equipos computarizados que permitan organizarla información de manera detalladas rápida y efectiva, así como analizar, redactar y plasmar los resultados hallados para el desarrollo de la investigación y desarrollo de la matriz del Balanced Scorecard, a través de sus cuatro perspectivas y el uso de todas las redes de comunicación que ayuden a realizar una labor adecuada.

6. CLASIFICACION DE LAS PERSPECTIVAS QUE COMPONEN EL BALANCED SCORECARD EN CAUSA Y EFECTO

El sector maderero del distrito de Buenaventura se ha caracterizado porque a lo largo del tiempo el desarrollo de sus actividades se han realizado de forma manual, los polineros, como se les conocen a los hombres que prestan este servicio no cuentan con ningún tipo de condición laboral, esto debido a que ellos solo reciben remuneración por la obra o labor que realizan y allí termina su vinculación con la empresa. Por todo esto y para mejorar sus condiciones y las del de los administradores, es necesario llevar a cabo la implementación de la herramienta no financiera Balanced Scorecard realizando una reestructuración en las actividades que son llevadas a cabo en este sector desde el corte hasta la transformación de madera, permitiéndoles a los empresarios del sector elevar sus organizaciones a niveles altamente competitivos.

La relación de causa y efecto que se evidencia en el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, se da debido a que cada perspectiva necesita de la otra para poder obtener beneficios, es decir que para llegar al éxito en cada una de las cuatro perspectivas se requiere que todas funcionen correctamente y fluya la información entre estas de forma adecuada. Teniendo en cuenta que toda acción tiene una reacción, la dinámica del BSC está orientada por las buenas acciones realizadas en las perspectivas de formación y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera y las reacciones positivas que generen cada una entre sí, dando como resultado el mejoramiento de la productividad y permitiéndoles así evaluar la visión y la estrategia de cada organización dentro del sector maderero. Estas perspectivas se clasifican de la siguiente forma:

Ilustración 1. Perspectivas del BSC

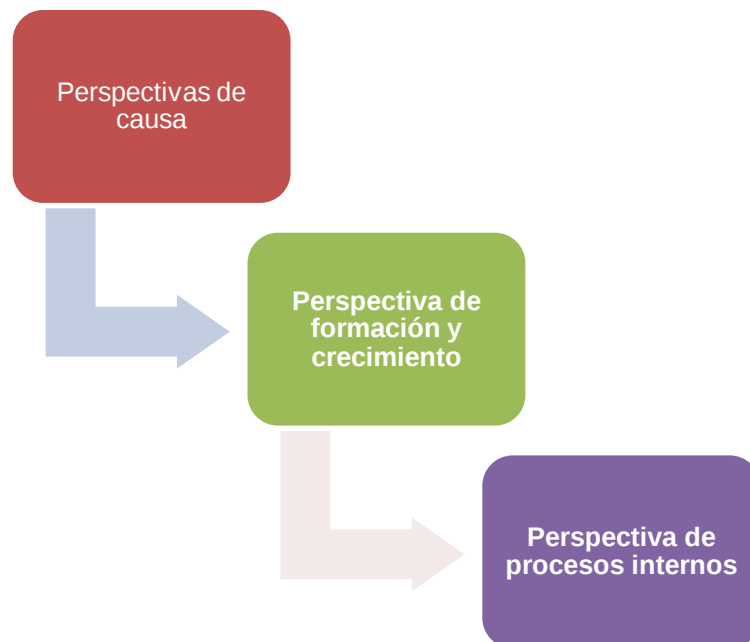


FUENTE: Construcción propia

6.1. PERSPECTIVAS DE CAUSA

A continuación, se describirá la forma en la que se deberían llevar a cabo las operaciones de este sector en el Distrito de Buenaventura, las cuales deben ser desarrolladas bajo los lineamientos de la legislación laboral y el sistema de seguridad y salud en el trabajo regulado por el Decreto 1072 de 2015 y desde las perspectivas de causa que conforman el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (formación y crecimiento y procesos internos).

Ilustración 2. Perspectivas de causa



FUENTE: Construcción propia

6.1.1 Perspectiva de formación y crecimiento

“La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos”⁴, desde el sector maderero se deben tener en cuenta estos tres elementos que contribuyen con el logro de los objetivos de esta, estos elementos deberían aplicarse de la siguiente manera:

El proceso operacional del sector maderero debe ser realizado por un personal idóneo, el cual tenga los conocimientos y habilidades pertinentes en lo relacionado al aprovechamiento de los productos maderables del bosque, personas que deseen contribuir con el crecimiento económico de cada organización. Para esto los administradores de todas las empresas que conforman este sector deben realizar una reflexión personal sobre la manera como están realizando la gestión de sus organizaciones ya que para esto se requiere más que cualquier otra cosa tener una visión integral del negocio y propender para que este crezca en todos sus ámbitos no solo financieramente. Teniendo en cuenta lo anterior para lograr los objetivos propuestos, se puede optar por la realización de inversiones que promuevan el fortalecimiento de los conocimientos acerca del aprovechamiento de los productos maderables, para que de esta forma no solamente aquellas personas que tengan experiencia en la manipulación de los productos maderables tengan una oportunidad de trabajo, sino también aquellas personas que posean habilidades y la disposición de capacitarse para hacer parte de este sector que brinda muchos beneficios económicos.

Los empresarios de este sector están en la obligación de brindar a sus empleados los medios laborales necesarios para que estos desarrollen sus actividades de la mejor forma, vincularlos laboralmente de forma permanente o en su defecto establecer contratos de trabajo a un tiempo determinado, establecer el salario o remuneración de acuerdo con las labores realizadas y las condiciones que se establezcan desde la administración de cada empresa, para que de esta forma los trabajadores puedan tener una estabilidad económica y una motivación para tener el mejor desempeño organizacional.

⁴ S. KAPLAN, Robert Y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integra. 3 Ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2009. p.50.

Los administradores de cada organización pueden incluir a sus empleados en el diseño de estrategias que contribuyan con el desarrollo integral de la misma, estas estrategias deben añadir valor a sus productos, sin dejar de lado su calidad con ayuda de los conocimientos y experiencia que poseen los empleados y administradores de la empresa, logren crear una sinergia de grupo que permita que los trabajadores se involucren en el proceso organizacional de manera positiva y todos tanto directivos como empleados trabajen en una misma dirección y teniendo como fin principal el logro de los objetivos de la empresa.

Toda organización debe contar con un sistema de información que maneje una comunicación asertiva y efectiva entre todos los miembros de la organización en relación al desarrollo de los procesos internos y externos de la misma, permitiendo una óptima operatividad y los altos niveles de productividad de la empresa, al mismo tiempo sus directivos podrán realizar una buena toma de decisiones que conduzca al logro de los objetivos y metas de la misma.

La información que se debe manejar a través del sistema de información para que sea útil debe ser principalmente clara, de lo contrario podría causar pérdidas económicas y traer problemas legales, debe ser oportuna, ya que al presentar información importante para la culminación de un negocio específico de forma extemporánea, podría traer además de pérdidas económicas, demandas y disminución de la productividad de la organización que será reflejada en los informes financieros al final del periodo.

Teniendo en cuenta el desarrollo de las actividades en el sector maderero, la falta de organización que presentan estas entidades, además de que la mayoría de estas se encuentran clasificadas como microempresas, es evidente que no podrían tener instaurado un sistema de información al nivel de cualquier organización bien estructurada y de pyme o gran empresa, pero esto no quiere decir que no puedan establecer un canal de comunicación que resulte eficaz para ellos, donde todos los miembros de la entidad estén al tanto de cada uno de los procesos que se efectúan dentro y fuera de la organización.

Dentro de la organización se manejará información relacionada con el estado de la materia prima, la cantidad de pedidos realizados y las condiciones de entrega para cada uno, el nivel de avance de cada pedido, el establecimiento de las condiciones necesarias para mantener y almacenar la materia prima, el proceso de transformación de la materia prima, etc. Y fuera de la empresa se manejará información relacionada con la cantidad de clientes, las condiciones de pago para cada uno de esos clientes, la clasificación de los clientes, el proceso de préstamos

en las entidades bancarias para inyectar capital a la organización que permita mejorar el proceso productivo, relaciones con proveedores, transporte de mercancía, etc.

La perspectiva de formación y crecimiento permite el desarrollo de competencias estratégicas, es decir que a través de esta, se evaluara el desarrollo de los mecanismos efectuados en los diferentes ámbitos y su impacto dentro del proceso organizacional, esta perspectiva mide constantemente el desempeño frente a otras empresas del sector establece tácticas de mejora, cumplimiento y efectividad, medir el impacto de la formación en cada uno de los empleados y en el crecimiento económico y productividad de la organización. Se requiere capacitar a los empleados en el manejo de los recursos maderables, esta capacitación será necesaria para lograr la satisfacción de los clientes.

Ilustración 3. Perspectiva de formación y crecimiento



FUENTE: Construcción propia

6.1.2 Perspectiva de procesos internos

Según los autores ROBERT S. KAPLAN Y DAVID S. NORTON⁵, para evaluar el desempeño de los procesos internos de una organización se deben tener en cuenta tres elementos (Innovación, operaciones y el servicio posventa) que son importantes en la ejecución de las actividades ordinarias de una empresa, ya que estos generan el valor agregado y distintivo a los productos y servicios que esta ofrece. El llevar a cabo una buena o mala gestión en los procesos internos podría traer como consecuencia el éxito o fracaso de la organización, es por esto la importancia de realizar una buena evaluación a través de esta perspectiva, ya que si todo se realiza correctamente se podría lograr la fidelización de los clientes y a la vez la obtención de resultados financieros óptimos.

En primer lugar, para hablar de innovación es necesario que las empresas conozcan muy bien el mercado en el que se desenvuelve la organización, cuáles son las necesidades de los consumidores y expectativas con respecto al producto que se ofrecerá y determinar finalmente la viabilidad del mismo. El producto que ofrece este sector resulta muy útil para cualquier tipo de consumidor, además de la facilidad de acceso que tiene este producto para sus clientes al igual que su precio asequible, teniendo en cuenta esto se pueden empezar a crear estrategias que añadan valor a este producto, a través del análisis realizado en la perspectiva de procesos internos del BSC.

La innovación es un elemento que debe tenerse en cuenta en el desarrollo de las operaciones del sector maderero, ya que les ayudara a estar en constante evolución y a la vanguardia con los diferentes avances que se realizan en el proceso de transformación de los productos maderables y de igual forma les permitirá ser competitivos. El sector maderero es una gran fuente de oportunidades tanto para los administradores y empleados de las organizaciones, pero requiere que los encargados se apersonen y se concienticen de las diferentes falencias que presenta y la necesidad de implementar nuevas estrategias y modelos de gestión que facilitaran su trabajo y de la misma forma concientizarse de todas las posibilidades que les ofrece este producto proveniente de la naturaleza del distrito de Buenaventura.

Entre las estrategias innovadoras que podrían usar estas empresas se puede considerar la búsqueda de nuevos productos, los cuales sean funcionales para el uso de los consumidores y se les pueda realizar el proceso de transformación sin

⁵Ibid., 128-129.p., 137-138.p.

ningún problema, crear nuevas alianzas que permitan la exportación de productos maderables a nivel internacional y en todo el interior del país, la creación de fábricas que se encarguen de transformar estos productos en bienes de consumo y exportación, etc. Todo lo anterior será posible estableciendo alianzas de carácter local, nacional e internacional para elevar el nivel del sector maderero a la altura de otros países donde se encuentra mejor posesionado este sector de la economía.

Para llegar a implementar estas ideas innovadoras además de instaurar alianzas con diferentes actores, se deben corregir algunos errores que pueden estar afectando el buen desarrollo de este sector, como es el realizar inversiones que contribuyan con el mejoramiento de la infraestructura y todos los aspectos necesarios para crear una buena imagen en las organizaciones del sector de un distrito como es Buenaventura, con el objetivo de minimizar aquellos obstáculos que dificultan el surgimiento de este sector en la economía del distrito de Buenaventura.

Posteriormente se debe tener en cuenta el proceso operativo dentro de los factores que añaden valor a la organización, al ser actividades repetitivas se deberían convertir en objetos de control por parte de la organización, ya que se pueden presentar errores que pueden ser insignificante, pero podrían tener repercusiones negativas a un mediano o largo plazo. Estos procesos van desde la recepción de pedidos por parte del personal encargado, el corte hasta la distribución de los productos maderables, para que estos procesos se desarrollen de forma correcta deben estar estandarizados con respecto a las medidas, el peso de estos productos y la forma en la que son transportados, ya sea en rollo, trozas o bolillo, de forma que se pueda evidenciar cuándo se efectúen pérdidas de materias primas, demoras en el tiempo de ejecución de cada proceso, etc.

Las entidades crediticias hacen parte de los actores que podrían contribuir en el proceso de mejoramiento del sector maderero, ya que el otorgamiento de préstamos a los administradores, ayuda a que estos puedan tomar medidas como son: invertir en la compra de equipos especializados que contribuyan con la mejora en la operatividad de cada organización, la optimización de tiempos para obtener productos terminados y la reducción de pérdidas de materia prima y de esta forma mejorar la calidad del producto y cualquier otra decisión de inversión, financiación u operación que asegure el logro de los objetivos de cada organización.

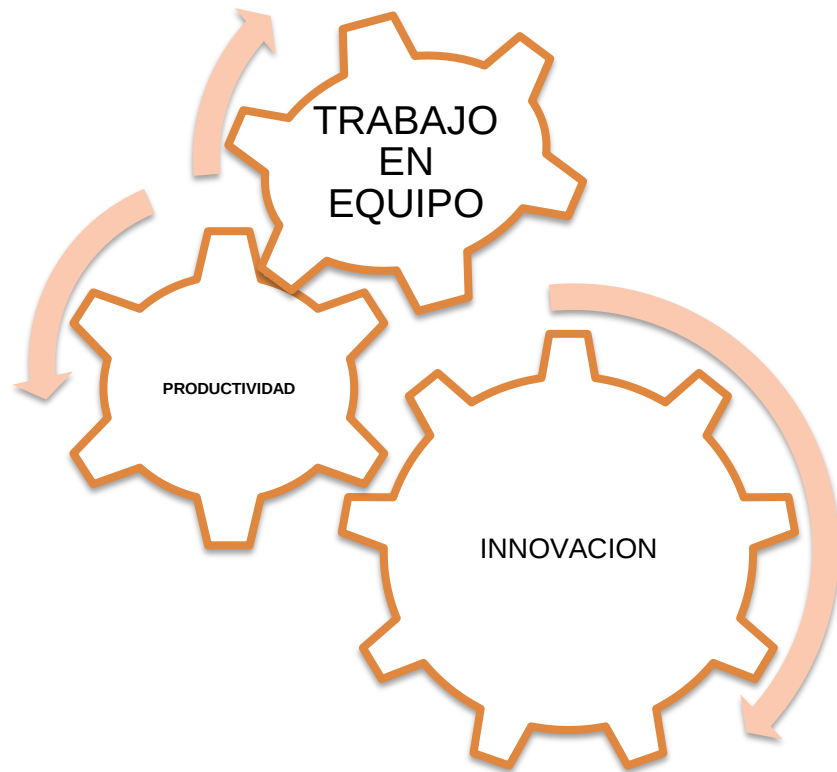
Finalmente el servicio postventa también es considerado como un elemento importante en la cadena de valor del proceso interno, ya que este permite realizar un seguimiento al producto que es entregado al cliente, determinar su durabilidad, así como el evaluar su calidad del producto y de esta forma tomar las medidas

correctivas pertinentes frente a las falencias que se presenten con el producto. A pesar del tamaño y la capacidad productiva de las organizaciones de este sector, los administradores deberían interesarse por conocer las opiniones de los consumidores frente al producto que ofrecen como una medida preventiva para futuros pedidos y al momento de adquirir nuevos clientes, incursionar en nuevos mercados, ampliar su capacidad productiva, etc.

El servicio postventa debe ser un factor inculcado en los miembros de la organización al momento de ingresar a esta y durante todo el proceso de duración dentro de ella, para que puedan informar de manera oportuna sobre cualquier anomalía presentada en el producto. El factor de la oportunidad en el desarrollo de los procesos internos también debe tenerse en cuenta cuando se cometan errores que a pesar de ser mínimos contribuyen con el fracaso de la organización, el informar a tiempo ayuda a actuar y mejorar la operatividad de las empresas del sector de forma adecuada.

A través del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integral se podrán encontrar las diferentes herramientas que ayuden a determinar la magnitud del problema que existe en los procesos internos de las organizaciones pertenecientes al sector maderero en el distrito de Buenaventura.

Ilustración 4. Perspectiva de procesos internos



FUENTE: Construcción propia

6.2 PERSPECTIVAS DE EFECTO

A través de la implementación del Balanced Scorecard, este sector podrá mejorar muchos aspectos que se están presentado externamente, en estas perspectivas los directivos tienen la posibilidad de evaluar el desempeño de sus procesos, identificando cuáles son las actividades que dificultan el buen funcionamiento del sector.

En este sector se ejecutan las operaciones de forma artesanal y no existe manual de funciones, ni de procedimientos, los cuales establezcan la forma adecuada en la cual se deban realizar estas actividades, es difícil seleccionar un proceso crítico si no se existen estándares que permitan realizar comparaciones y evaluaciones periódicas del desempeño de la organización.

Ilustración 5. Perspectivas de efecto



FUENTE: Construcción propia

6.2.1 Perspectiva de clientes

En esta perspectiva el principal objetivo es suministrar la información adecuada con el objetivo de generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes del distrito de Buenaventura, obtener una base donde se puedan estipular los precios para que todos los comerciantes manejen una misma información clara hacia los clientes. Además, la innovación es una parte muy fundamental para incrementar el margen de rentabilidad, las directivas de este gremio deben de trabajar mancomunadamente para lograr mejorar la infraestructura y así ser más atractiva a la vista de los clientes.

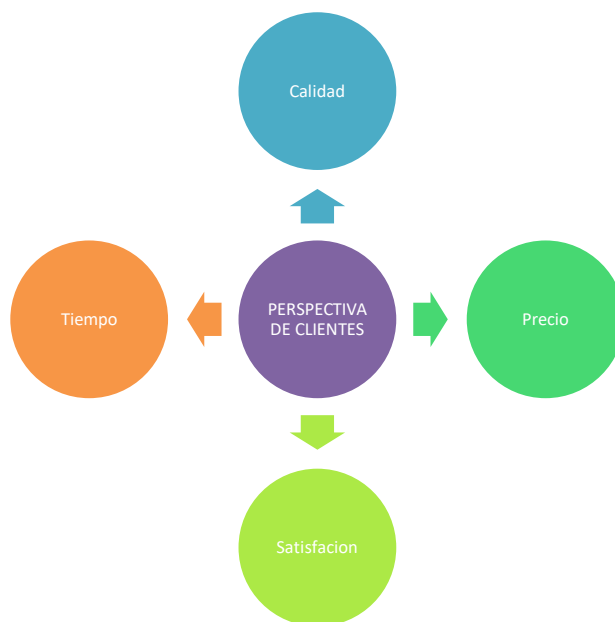
Para cumplir los objetivos y mejorar las ventas se deben modernizar los procesos, incrementando el portafolio de servicios, lo cual les permita a los clientes conocer las ofertas y demandas que se estén presentando, sin necesidad de ir al sitio de

venta, lista de precios, servicio pos venta, servicio de domicilio, publicidad (hacer uso de las redes para promocionar sus productos)

Para implementar nuevos procesos en las ventas se debe de diseñar un proceso de secado donde el cliente tenga la opción de encontrar el producto seco o mojado según su conveniencia mejorando la capacidad en la prestación de servicio. Los administradores deben ponerse en el lugar del cliente, con el fin de conocer sus necesidades, para esto es pertinente realizar la siguiente pregunta:

¿Cómo debemos satisfacer a nuestros clientes para alcanzar nuestros objetivos financieros? La satisfacción del cliente está determinada de acuerdo con la propuesta de valor que la organización o empresa tenga estipulada o plantee en busca de lograr el cumplimiento de todos sus objetivos, así como por el feedback o respuesta que puedan dar los clientes ante el bien ofrecido, este es un factor muy importante que condicionara al logro de objetivos económicos y crecimiento o decrecimiento de los márgenes de rentabilidad. Todo lo anterior se lograra si primero se tienen satisfechos a los miembros de la organización, para que estos presten un excelente servicio a sus clientes.

Ilustración 6. Perspectiva de clientes



FUENTE: Construcción propia

La segmentación del mercado es un factor importante que también debe ser considerado para obtener la satisfacción de los clientes del sector, debido a que todos los usuarios del bien ofrecido no son iguales y estos visualizan y valoran el producto de formas diferentes y teniendo en cuenta la segmentación realizada, se procede a diseñar estrategias que contribuyan con el cumplimiento de las metas. Para realizar la segmentación del mercado se deben tener en cuenta los siguientes atributos.

- La Calidad en el servicio también es de suma importancia para las organizaciones del sector, debido a que esto ayuda a incrementar el margen de rentabilidad, mejorando así el proceso de ventas al tener a los usuarios tanto internos como externos satisfechos y contar con su permanencia en la economía del gremio. Esto no solo se debe tener presente en la venta del producto en la bodega o en el sitio de distribución, sino también en el transporte, y en todos los procesos relacionados con este sector.
- Funcionalidad, los empresarios deben identificar los diferentes usos que se dará al producto para así suministrarle una mejor recomendación al cliente.
- Imagen, aunque parezca algo insignificante es muy fundamental ofrecer una buena infraestructura, debido que esto atrae más clientes que se sentirán a gusto adquiriendo su producto en un lugar agradable.
- Prestigio, está muy ligada con todas las anteriores, porque si se le está dando buen uso a todas las anteriores la organización tendrá como recompensa un buen prestigio ante sus clientes.
- Relaciones y servicio, las relaciones que se van a tener con los clientes deben brindar seguridad y confianza en la adquisición de su producto. Un dialogo con respeto es también una buena estrategia, además del uso de técnicas y estrategias para cautivar la atención y lograr un feliz término.^{6 7}

Por otro lado, aspectos como el precio en la compra y venta de madera deben ser tenidos en cuenta por las organizaciones en este sector del distrito de

⁶ RODRÍGUEZ VALENCIA, Gustavo. Balanced scorecard. En: Revista legis del contador. Bogotá. 2000.68-69. p.

⁷ S. KAPLAN, Robert Y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integra. 3 Ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2009.90-91. p.

Buenaventura, los administradores de estas organizaciones deben de establecer precios que sean asequibles al consumidor, los cuales permitan a la organización obtener un buen margen de ganancia. Teniendo en cuenta lo anterior establecer el precio de venta de su producto se debe tener en cuenta elementos como los precios que la competencia, ya que de esto depende la retención y fidelización de los clientes y se sugiere establecer precios estratégicos que permitan tanto a los clientes como a las organizaciones del sector poder ganar.

6.2.2 Perspectiva financiera

El objetivo de implementar esta perspectiva en el sector es que las organizaciones tengan un buen flujo de efectivo, mediante el uso adecuado de los recursos y la reducción de costos y así garantizarles tener unas bases sólidas que les permitan obtener un aumento en sus ventas y podrán mejorar su productividad. Esta perspectiva incluye toda la base que le permite obtener las utilidades, rentabilidad, crecimiento en ventas, cumplimiento de presupuestos, retorno de la inversión y el costo y gasto de operación. De aquí radica la importancia de tener unos excelentes canales de comunicación y un alto grado de correlación con respecto de la información que alimenta cada uno de sus procesos.^{8 9}

A través de esta perspectiva los administradores de este sector tienen la obligatoriedad de realizar una evaluación de su desempeño interno, por esto se deben tener en cuenta alguno de los factores claves que ayudaran a las entidades a ser altamente competitivos y evolucionar, esto tener una mayor organización dentro de sus procesos e implementar un manual de funciones que permita delegar funciones a los trabajadores y realizar un seguimiento a los mismos.

Este es un sector que genera muchos beneficios económicos tanto a nivel local como nacional, para mantener estos rendimientos es importante hacerse la siguiente pregunta en aras de satisfacer las necesidades de los clientes: ¿Qué quiere el cliente?, la pregunta debe hacerse entorno a los clientes, debido a que ellos son la razón de ser de todos los negocios y los que crean el buen nombre de la empresa, a la pregunta anterior, la respuesta es calidad en la prestación y es su adquisición. Puesto que este es un factor que ayuda al sostenimiento de los clientes y esta genera valor y sirve además para estandarizar los procesos.

Por medio de esta perspectiva los administradores de este sector tienen la posibilidad de evaluar el desempeño de sus procesos, identificando cuáles son esas actividades que dificultan el buen funcionamiento de la organización. Teniendo en cuenta que en el sector maderero se ejecutan las operaciones de forma artesanal a lo largo del tiempo siguiendo la tradiciones de sus ancestros y no existe manual de funciones, ni de procedimientos, los cuales establezcan la forma adecuada en la cual se deban realizar estas actividades, es difícil seleccionar un proceso crítico sino

⁸ Ibid., 69-70. p.

⁹ RODRÍGUEZ VALENCIA, Gustavo. Balanced scorecard. En: Revista legis del contador. Bogotá. 2000.61-64. p.

existen estándares para realizar comparaciones y evaluaciones periódicas del desempeño de la organización.

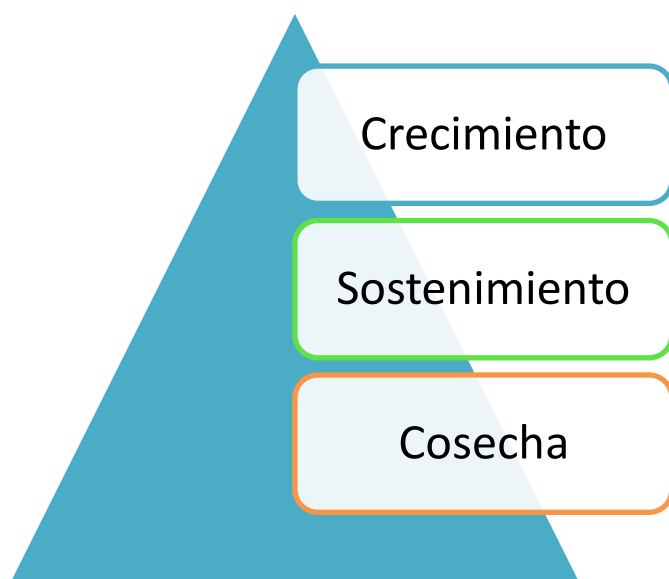
Con el objetivo de realizar una medición e interpretación más completa del Cuadro de Mando Integral, se recomienda el uso de indicadores de gestión, los cuales serán implementados en las cuatro perspectivas que componen el BSC del sector maderero y que permitirán basado en información real poder realizar aseveraciones en términos financieros e identificar los puntos críticos presentados en cada proceso realizado y en la gestión de los administradores. En el desarrollo de indicadores se deben tener algunas características como son: La identificación de la variable a medir, la designación del responsable por la construcción e identificación de los indicadores, la definición de la frecuencia con que se realizara la medición, establecer el límite y control de la meta, establecimiento del objetivo estratégico, identificar la fuente de datos y finalmente definir la formula o procedimiento de calculo

- Identificar la variable a medir que será cuantificada en cada perspectiva, ya que se debe tener claro cuál será el objetivo que se quiere lograr con la ejecución del indicador.
- Asignar un responsable para la preparación y análisis de los indicadores con respecto a las actividades del sector, ya que es importante que cada miembro de la organización tenga claro cuál es su rol.
- Definir la frecuencia en la realización y análisis de indicadores es un aspecto a tener en cuenta, puesto que toda organización debe evaluar el desempeño de sus colaboradores periódicamente y la gestión del administrador, ya sea de manera quincenal, mensual o bimensual adicional a la que se realiza al finalizar el periodo contable.
- Establecer el límite y control de la meta, para determinar cuál debe ser el limite más alto o aceptable que dará como resultado en la formula y cuál es el punto más bajo o límite inferior que dará como resultado, estos contribuyen con la toma de decisiones y toma de medidas preventivas.
- Se debe establecer el objetivo estratégico, ya que este permite determinar cuál será la variable a evaluar y que se quiere lograr con el desarrollo del indicador de gestión.
- Identificar la fuente de datos que ayudara a la construcción del indicador de gestión, las cuales provienen de los diferentes procesos realizados en las

organizaciones del sector, ya sea en los registros contables, bases de datos de los clientes.

- Definir la formula o procedimiento de cálculo, en esta instancia se identifican los datos asociados a la variable que se medirá y determinar si el resultado será en pesos, porcentaje, unidad, etc.¹⁰

Ilustración 7. Perspectiva financiera



FUENTE: Construcción propia

El grafico anterior muestra el proceso que deben llevar a cabo las organizaciones del sector maderero a través del BSC y su perspectiva financiera, puesto que principalmente en los altos niveles jerárquicos se idean las estrategias y a su vez distribuyen las tareas correspondientes a todos el personal, que les permita satisfacer las expectativas de sus clientes y alcanzar las metas económicas que se hayan trazado y aumentarlas, posteriormente sostendrán estos niveles de rentabilidad, a través de la motivación de su personal, la satisfacción de la clientela,

¹⁰ BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. 2 Ed. Santafé de Bogotá: 3R Editores.50-53p.

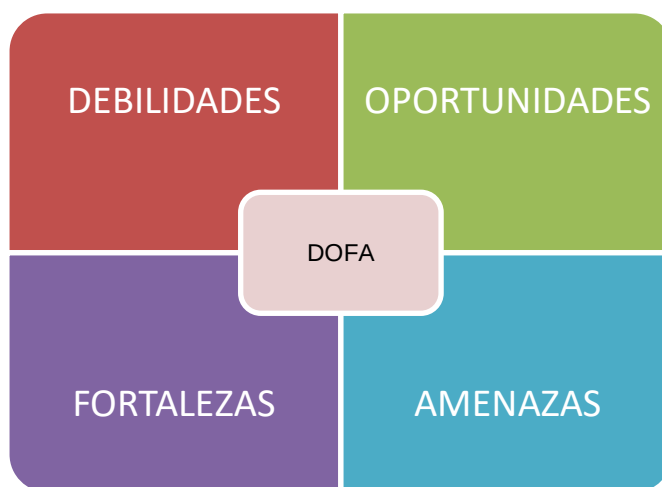
la mejora continua y la toma de decisiones acertadas, y finalmente teniendo en cuenta las pautas anteriores podrán recibir cosechas (resultados) que serán proporcionales a su desempeño.

7. EL DESEMPEÑO DE LAS PERSPECTIVAS DE CAUSA EN EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES DEL SECTOR MADERERO DEL DISTRITO DE BUENAVENTURA

Para conocer cuál es el desempeño de las perspectivas de procesos internos y aprendizaje y crecimiento en cuanto al desarrollo de las actividades de este sector de la economía en el distrito de Buenaventura, es necesario identificar aquellos factores positivos y negativos que se tienen a nivel general en las empresas de este sector y de esta forma presentar las recomendaciones pertinentes para entrar a un proceso de mejora por parte de los administradores.

A continuación se presenta la matriz DOFA que permite identificar aquellos elementos que deben ser mejorados y cuales deben potencializarse para lograr los objetivos institucionales de las organizaciones que pertenecen al sector. A través de esta matriz se identificarán las debilidades y oportunidades que son aquellos factores internos que se estén llevando a cabo de manera correcta o incorrecta y a su vez identificarán las fortalezas y amenazas que son los factores externos que pueden afectar a la organización positiva o negativamente.

Ilustración 8. Matriz DOFA



FUENTE: Construcción propia

7.1 DESARROLLO DE LA MATRIZ DOFA PARA LA ANALIZAR EL DESARROLLO DE LAS PERSPECTIVAS DE CAUSA DENTRO DEL SECTOR

Ilustración 9. Matriz DOFA perspectivas de causa

Matriz DOFA perspectivas de causa	
Debilidades	Técnicas de recolección de datos
Falta de organización.	Entrevistas, La observación, Historias de vida
Falta de tecnificación de los procesos.	
Inexistencia del manual de procedimientos.	
No existe listado de precios para los productos.	
Falta de capacitación.	
No existen condiciones laborales para los trabajadores.	
No se evidencia vinculación laboral para los trabajadores.	
No existe suministro de dotaciones para los trabajadores.	
No existe un lugar adecuado para realizar sus procesos.	
Fortalezas	Técnicas de recolección de datos
Potencial del sector maderero para contrarrestar las exigencias del mercado y la competencia.	Entrevistas, La observación, Historias de vida
La experiencia de los administradores del sector.	
Oportunidades	Técnicas de recolección de datos
El sector posee un producto con un buen potencial de exportación.	Entrevistas, La observación, Historias de vida
La ubicación de este sector sobre uno de los principales puertos del país.	
El distrito de Buenaventura cuenta con las condiciones óptimas para desarrollar sus actividades.	
Conocimiento acerca del aprovechamiento de los recursos forestales.	
Gran variedad de productos a ofrecer.	
Amenazas	Técnicas de recolección de datos
No realizan evaluaciones para analizar el desempeño de la organización en un periodo determinado.	Entrevistas, La observación, Historias de vida

FUENTE: Construcción propia

8. EL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS USADAS PARA LLEVAR A CABO LAS PERSPECTIVAS DE EFECTO EN EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES DEL SECTOR MADERERO DEL DISTRITO DE BUENAVENTURA.

Teniendo en cuenta que el sector maderero generó 98.000.000.000 en el año inmediatamente anterior por el corte y venta de productos maderables, podría inferirse que en el desarrollo de las estrategias que llevan a cabo los administradores a través de las perspectivas de efecto tiene un impacto efectivo; Sin embargo, existe un trasfondo que va más allá de lo que las cifras muestran y es por esto que se deben identificar cada uno de los aspectos tanto positivos como negativos a través del uso de la matriz DOFA, que permitirá realizar una evaluación integral a cada una de estas organizaciones y así realizar un seguimiento de los procesos y desarrollar actividades de mejora continua, que subsanen los puntos críticos.

Más allá de la generación de ingresos, los administradores de las organizaciones del sector maderero deberían aumentar sus esfuerzos para fortalecer el diseño de las estrategias utilizadas en sus procesos operacionales, que llevaran consigo al logro de los objetivos y a su vez facilitara la toma de decisiones. Es decir que deben enfocarse en analizar la forma y los métodos que están usando para obtener ganancias, las condiciones en las que se encuentran sus empleados o colaboradores y en general todos los aspectos que pueden afectar su avance en la economía del distrito de Buenaventura.

8.1 DESARROLLO DE LA MATRIZ DOFA PARA LA ANALIZAR EL DESARROLLO DE LAS PERSPECTIVAS DE EFECTO DENTRO DEL SECTOR

Ilustración 10. Matriz DOFA perspectivas de efecto

Matriz DOFA perspectivas de efecto	
Debilidades	Técnicas de recolección de datos
Falta de organización.	Entrevistas, La observación, Historias de vida
No existe un buen servicio al cliente.	
No existe una tabla de precios para los productos.	
Falencias en la infraestructura de las organizaciones.	
No ejecutan estrategias de marketing.	
No hay publicidad.	
Oportunidades	Técnicas de recolección de datos
Este sector cuenta con un producto de gran potencial.	Entrevistas, La observación, Historias de vida
Posibilidades de exportación del producto y ampliación en su portafolio de servicio.	
Fortalezas	Técnicas de recolección de datos
Cuentan con un producto muy asequible para sus consumidores.	Entrevistas, La observación, Historias de vida
Amenazas	Técnicas de recolección de datos
Falta de apoyo por parte de las corporaciones regionales ambientales.	Entrevistas, La observación, Historias de vida
Falta de apoyo por las entidades que regulan el sector.	

FUENTE: Construcción propia

8.1.1 Matriz DOFA consolidada para el sector maderero del distrito de Buenaventura

Ilustración 11. Matriz DOFA consolidada

Matriz DOFA consolidada para el sector maderero			
Perspectivas de causa		Perspectivas de efecto	
Debilidades	Técnicas de recolección	Debilidades	Técnicas de recolección
Falta de organización.	Entrevistas, Historias de vida, La observación	Falta de organización.	Entrevistas, Historias de vida, La observación
Falta de tecnificación de los procesos.		No existe un buen servicio al cliente.	
Inexistencia del manual de procedimientos.		No existe una tabla de precios para los productos.	
No existe una tabla de precios para los productos.		Falencias en la infraestructura de las organizaciones.	
Falta de capacitación.		No ejecutan estrategias de marketing.	
No hay condiciones laborales para los trabajadores.		No hay publicidad.	
No hay vinculación laboral para los trabajadores.			
No hay suministro de dotaciones para los trabajadores.			
No existe un lugar adecuado para realizar sus procesos.			
Oportunidades	Técnicas de recolección	Oportunidades	Técnicas de recolección
El sector posee un producto con un buen potencial de exportación.	Entrevistas, Historias de vida, La observación	Este sector cuenta con un producto de gran potencial.	Entrevistas, Historias de vida, La observación
La ubicación de este sector sobre uno de los principales puertos del país.		Exportación del producto y ampliación en su portafolio de servicio.	
El distrito cuenta con las condiciones óptimas para desarrollar sus actividades			
Conocimiento acerca del aprovechamiento de los recursos forestales.			
Gran variedad de productos a ofrecer.			
Fortalezas	Técnicas de recolección	Fortalezas	Técnicas de recolección
Falta de apoyo por parte de las corporaciones regionales ambientales.	Entrevistas, Historias de vida, La observación	Cuentan con un producto muy asequible para sus consumidores.	Entrevistas, Historias de vida, La observación
Falta de apoyo por las entidades que regulan el sector.			
Amenazas	Técnicas de recolección	Amenazas	Técnicas de recolección
Falta de apoyo por parte de las corporaciones regionales ambientales.	Entrevistas, Historias de vida, La observación	No realizan evaluaciones para analizar el desempeño de la organización.	Entrevistas, Historias de vida, La observación
Falta de apoyo por las entidades que regulan el sector.			

FUENTE: Construcción propia

La tabla anterior muestra la matriz DOFA consolidada del sector maderero, la cual está conformada por las perspectivas de causa (formación y crecimiento y procesos internos) y las perspectivas de efecto (clientes y financiera), esta herramienta contribuye con la evaluación de las estrategias organizacionales del sector y permite evidenciar la presencia de muchas debilidades tanto en sus perspectivas de causa como en las de efecto, en comparación con sus fortalezas.

Lo anterior revela la importancia que tiene la identificación de debilidades presentadas en los diferentes procesos empresariales, debido a que esto fortalece la toma de decisiones y mejora el desempeño sector. Por otro lado las fortalezas sugieren que este sector tiene mucho potencial para elevar su nivel en el distrito de Buenaventura, así como también se puede expresar la importancia que tiene el factor de la experiencia en la administración de una entidad, ya que esta permite tener un conocimiento amplio del mercado en que se desenvuelve y el comportamiento que algunas variables relacionadas con el sector y genera confianza en la toma de decisiones.

En caso contrario las oportunidades y amenazas presentadas en la matriz tanto en las perspectivas de causa como en las de efecto son menores, en primera medida las oportunidades arrojadas por la matriz reflejan la importancia que tienen los productos maderables en el desarrollo del sector, como resultado de la ubicación geográfica y bondades de las selvas de la costa pacífica, del mismo modo la ubicación estratégica del distrito portuario, son razones por las cuales se debe apostar por el fortalecimiento del sector en la economía de la ciudad. Mientras que las amenazas expresan la falta de acompañamiento por parte del corporación ambiental EPA (Establecimiento Publico Ambiental) y del gobierno distrital, lo que impide en gran medida el crecimiento del sector, debido a la falta de alianzas estratégicas.

9. MATRIZ PARA EL BALANCED SCORECARD DEFINIDO

9.1 MATRIZ DIAGNÓSTICO DEL SECTOR MADERERO

Ilustración 12. Matriz diagnóstico del sector maderero

Matriz diagnóstico del sector maderero	
Perspectiva	Resultados
Formación y crecimiento	La selección del personal se realiza según el número de trabajadores que requieran y sin seguir ningún tipo de protocolo administrativo.
	Las entidades pertenecientes al sector maderero no realizan capacitaciones a sus empleados.
	Las entidades de este sector no muestran la presencia de los valores corporativos como son el respeto, la responsabilidad, compromiso, etc.
	Las entidades del sector maderero no cuentan con mecanismos que permitan medir el desempeño de sus empleados.
Procesos internos	Las entidades del sector maderero no cuentan con el servicio postventa.
	No existe un seguimiento estricto al proceso operativo de las organizaciones del sector.
	No existe un monitoreo que permita medir los desperdicios de materia prima.
	No existen mecanismos que permitan determinar y mejorar la calidad de cada producto.
Clientes	Las organizaciones madereras tienen múltiples clientes entre los cuales su mayoría son ciudadanos del común.
	Las empresas del sector maderero cuenta con una gran variedad de productos entre distintos tipos de madera.
	No existe ningún acercamiento con los clientes.
	No se evidencia proceso publicitario.
Financiera	Tienen una visión a corto plazo.
	No cuentan con estrategias de sostenimiento empresarial.
	No tienen mecanismos que les permitan medir los niveles de rentabilidad.

FUENTE: Construcción propia

9.2 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR MADERERO

Tras la implementación del Balanced Scorecard en el sector maderero, se deben diseñar los tres elementos esenciales que orientaran el logro de los objetivos de cada una de las organizaciones como son: la misión, visión y estrategia.

MISSION: Somos un sector orientado bajo los valores corporativos, que ofrece un excelente servicio, en la compraventa de productos maderables con la mayor calidad y precios asequibles para la satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

VISION: Para el año 2025 ser un sector altamente competitivo con total autonomía de decisiones, posesionado a nivel local, nacional e internacional y 100% rentable.

ESTRATEGIA: A través del mejoramiento de los procesos internos, la creación de alianzas estratégicas y el trabajo en equipo.

En la siguiente tabla se muestra una propuesta para el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral desarrollado a través de la relación de causa – efecto, la cual debe ser la ruta a seguir por parte de las organizaciones pertenecientes al sector maderero del distrito de Buenaventura, para ello fortalecerán las perspectivas de causa como son la de aprendizaje y crecimiento y la de procesos internos y así lograr finalmente el cumplimiento de los objetivos. Del mismo modo, se realizarán evaluaciones periódicas que permitan monitorear la evolución del sector con el uso de esta herramienta de gestión.

A continuación, se mostraran los resultados de la matriz del BSC a través de gráficos correspondientes a cada perspectiva, que permitan mejorar su interpreta

Balanced scorecard sector maderero del distrito de Buenaventura							
Misión	Somos un sector orientado bajo los valores corporativos, que ofrece un excelente servicio, en la compraventa de productos maderables con la mayor calidad y precios asequibles para la satisfacer las necesidades de nuestros clientes.						
Visión	Para el año 2025 ser un sector altamente competitivo con total autonomía de decisiones, posesionado a nivel internacional y 100% rentable.						
Estrategia	A través del mejoramiento de los procesos internos, la creación de alianzas estratégicas y el trabajo en equipo.						
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Mide	Formula	Responsable	Resultados	
Aprendizaje y crecimiento	Maximizar el desempeño del recurso humano	Porcentaje	El porcentaje de personas formadas	Número de personas formadas/Total de trabajadores * 100	Administrador	180/600 *100	30%
Procesos internos	Mejorar el tiempo de despacho de los pedidos	Efectividad	La efectividad de los pedidos despachados	Total de pedidos despachados/Total de pedidos alistados*100	Administrador	60/60 * 100	100%
Clientes	Incrementar la calidad del servicio prestado	Unidad	Porcentaje de conformidades presentadas por servicio prestado	Numero de conformidades mes/Total de empresas * 100	Administrador	60/60 *100	100%
Financiera	Aumentar los ingresos	Variación Porcentual	El aumento del volumen de ventas	(Ingresos del año actual-Ingresos del año anterior)/(ingresos del año actual)	Administrador	(98,000,000,000-30,000,000,000/98,000,000,000)	98%

9.2.1. Perspectiva de formación y crecimiento

Grafico 1 Porcentaje de personas formadas en el sector *maderero*



FUENTE: Construcción propia

La grafica anterior da muestra de la realidad sociocultural del distrito de Buenaventura, donde la mayoría de sus habitantes presentan bajos niveles de escolaridad y sus condiciones socioeconómicas son deficientes, debido a que los empresarios del sector no son rigurosos con la contratación del personal operativo, resulta fácil para los trabajadores desempeñarse en esta labor. Según información suministrada por el presidente de la asociación de madereros MARCELINO IBARGUEN, el sector está conformado por 60 empresas, las cuales tiene un promedio de 16 trabajadores contratados por prestación de servicios, Sin embargo el Estudio Socioeconómico y empresarial realizado por la Cámara de Comercio de Buenaventura año 2018¹¹ arrojo que el sector maderero cuenta con 16 organizaciones legalmente constituidas. Esto evidencia que el sector proporciona cerca de 960 empleos indirectos, de los cuales 288 trabajadores que corresponden al 30% tienen un nivel aceptable de escolaridad, mientras que el 70% restante conciernen a 672 trabajadores, los cuales cuentan con niveles deficientes de escolaridad sin embargo todos tienen las habilidades y conocimientos para desarrollar sus actividades en el campo de trabajo. Sin embargo todos los

¹¹ CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA, Tendencia, socioeconómica y empresarial Buenaventura 2018. 29-31.p.

trabajadores cuentan con las habilidades y destrezas suficientes para desempeñarse.

9.2.2. La perspectiva de procesos internos

Grafico 2 La efectividad de los pedidos despachados



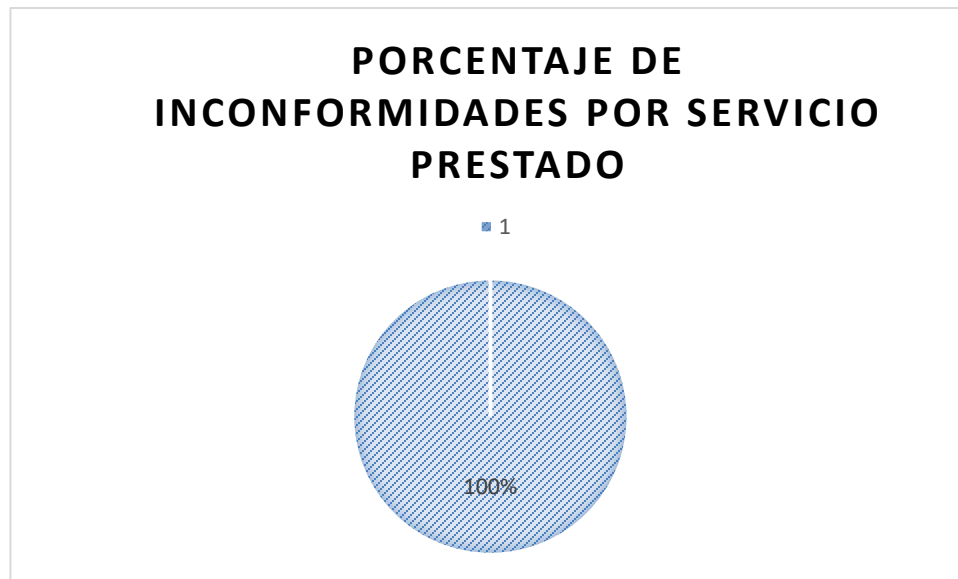
FUENTE: Construcción propia

Según información suministrada por los empresarios del sector, hay una efectividad del 100% en los productos despachados en las 60 empresas existentes. Es decir que las compañías asentadas en este sector cuentan con las condiciones requeridas (tiempo, disponibilidad del producto, accesibilidad de lugar, etc.) para cumplir a cabalidad con el volumen de ventas establecido.

Los resultados positivos que arroja el desarrollo del indicador en la perspectiva de procesos internos en el Balanced Scorecard, demuestran que hay un alto nivel de mano de obra dispuesta para prestar sus servicios, de aquí radica la importancia de darle al capital humano el valor que merece dentro de una organización.

9.2.3. Perspectiva de clientes

Grafico 3 Porcentaje de inconformidades por servicio prestado



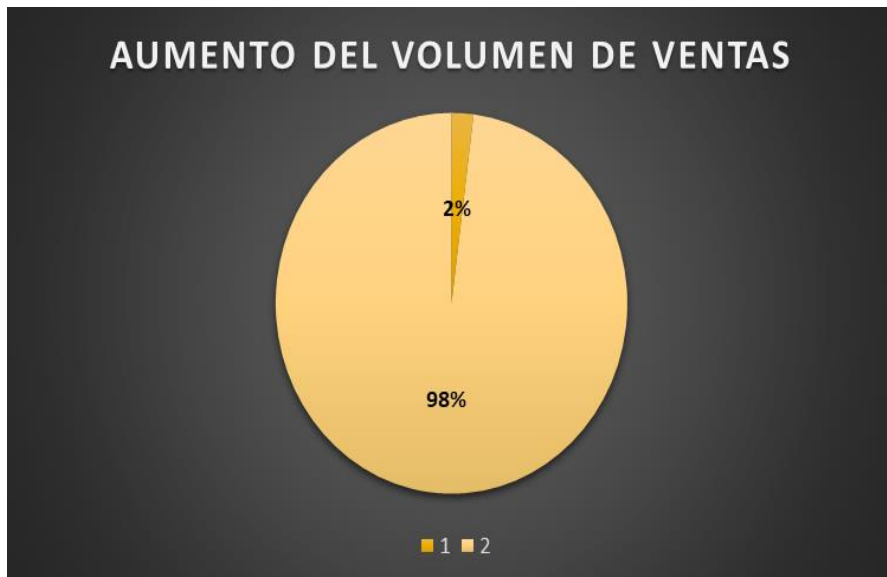
FUENTE: Construcción propia

La grafica anterior muestra el porcentaje de inconformidades por mes, lo cual indica que del 100% de los clientes del sector, solo el 0,8% mostró inconformidad en la prestación del servicio, en otros términos este porcentaje de insatisfacción en pesos corresponde a \$ 6.272.000 del total de los \$ 784.000.000 de ingresos anuales en el sector, esta información fue suministrada por el señor MARCELINO IBARGUEN presidente del sector maderero.

Lo anterior refleja que el servicio que prestan estas organizaciones es aceptable para sus clientes con un porcentaje del 99,2% de satisfacción, los cuales corresponden a \$ 777.728.000 de ingresos percibidos, esto debido a que los clientes reciben un servicio de calidad y confiable

9.2.4. Perspectiva financiera

Grafico 4 Aumento del volumen de ventas



FUENTE: Construcción propia

Según información suministrada por el presidente de la asociación de madereros el señor MARCELINO IBARGUEN, al año 2019 los ingresos anuales equivalieron a \$ 98.000.000.000, mientras que los ingresos del sector al año 2018 correspondían a \$ 30.000.000.000, mostrando una diferencia considerable de \$ 68.000.000.000 de crecimiento en las ventas. Esta cifra demuestra el buen trabajo desarrollado por los administradores de las organizaciones y el aumento de la demanda en la adquisición de productos madereros a personas naturales y jurídicas.

10. CONCLUSIONES

A través del primer capítulo se clasifican las cuatro perspectivas que conforman en Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en causa y efecto, esta clasificación se realizó de manera estratégica teniendo en cuenta que las entidades del sector maderero del distrito de Buenaventura son de carácter privado. De esta forma las perspectivas de causa son las de aprendizaje y crecimiento y la perspectiva de procesos internos, ya que los miembros de estas organizaciones primero deben formarse en todo lo relacionado con el aprovechamiento de los productos maderables para posteriormente organizar sus procesos y procedimientos internos y finalmente estas dan como resultado las perspectivas de efecto que son las perspectivas de clientes y la financiera.

A partir del segundo y tercer capítulo se puede concluir que el sector maderero posee muchas más debilidades y amenazas en sus perspectivas de causa y efecto que fortalezas y oportunidades según lo evidenciado y tras recibir opiniones de los diferentes actores que pertenecen al sector, ya que actualmente se evidencia que podría no ser un sector fuerte a nivel competitivo en comparación con otras ciudades del país donde tal vez estos administradores reciban más apoyo del gobierno y sus empleados se encuentren capacitados para desarrollar sus labores y aportar positivamente a las organizaciones.

Teniendo en cuenta la clasificación realizada de las perspectivas que componen el Balanced Scorecard en causa y efecto del sector maderero del distrito de Buenaventura, se pudo determinar las diferentes causas que derivan la problemática que aqueja este sector, después de analizar los resultados de la investigación realizada, las entrevistas, el estudio socioeconómico de la cámara de comercio de Buenaventura en el año 2018 con el objetivo de conocer a fondo el sector maderero.

Para concluir con el análisis y el desempeño de las perspectivas de causa en el desarrollo de las operaciones del sector maderero del distrito de Buenaventura se deben tener en cuenta los procesos internos y la formación y crecimiento en cuanto al desarrollo de las actividades, para esto es necesario identificar cuáles son los factores positivos y negativos que se tienen a nivel general en las empresas de este sector y de esta forma presentar las recomendaciones pertinentes para entrar a un proceso de mejora por parte de los administradores.

El uso de la matriz DOFA ayudó a determinar que dentro de este sector se encuentran unas debilidades que impiden que este sector este a la vanguardia con los otros sectores de la economía local y nacional, es muy evidente la falta de organización, la tecnificación en los procesos. Las oportunidades con que cuenta no son explotadas por sus administradores, se puede decir que a la dirección de este sector le hace falta una mayor visión y estrategia para llevar acabo el logro de sus objetivos en las organizaciones que lo conforman, debido a su ubicación cuenta con unas fortalezas que no son aprovechadas en su máximo esplendor.

El sector maderero del distrito de Buenaventura, no cuenta con una planeación estratégica que les permita a los empresarios visionarse hacia un futuro, además no hay misión, visión, valores institucionales, ni ninguna política corporativa que permitan encaminar a todo el gremio maderero para lograr los objetivos comunes o individuales.

Los miembros de las organizaciones establecidas en este sector, deben de implementar el uso de las herramientas como el Balanced Scorecard, el cual le permitirá a la organización lograr orientarse hacia una misma dirección buscando integrar todos los procesos funcionales encauzados hacia el logro de los objetivos propuestos.

Se pudo concluir además, que el sector maderero cuenta con mecanismos débiles que permitan evaluar la satisfacción y servicio del cliente, los administradores no aprovechan los recursos tecnológicos como las redes sociales para promocionar y orientar al cliente hacia la toma de mejores opciones, obteniendo así un impacto negativo en la relación directa o indirecta con el cliente y lo más importante no hay un estudio de mercadeo donde se analice el posicionamiento de estas organizaciones que aportan en gran cantidad al fortalecimiento de los entes reguladores y de la economía del Distrito de Buenaventura.

A través del Balanced Scorecard realizado en esta investigación se pudo establecer la misión y visión que direccionaran el desarrollo de las operaciones en el sector y de la misma forma la estrategia que contribuirá con su cumplimiento y de esta forma crear un cambio significativo en este sector de la economía.

En este diagnóstico realizado al sector maderero se aplicaron todos los conocimientos adquiridos y juicio profesional que se forjó en el transcurso de la carrera profesional.

11. RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación se encontraron muchos factores negativos que obstaculizan el desarrollo del sector, los cuales se pueden aprovechar y fortalecer para generar unos mayores beneficios y mejorar las debilidades que se deben contrarrestar para lograr los objetivos. A continuación, se relacionan algunas recomendaciones necesarias para lograr el crecimiento de sector maderero a través del Balanced Scorecard:

Se requiere mejorar el sistema de comunicación con que cuenta cada organización en sus diferentes niveles jerárquicos, de manera que este sea claro y conciso para que puedan tomarse decisiones asertivas orientadas hacia el logro de los objetivos.

Se debe implementar el trabajo en equipo bajo los lineamientos de las entidades reguladoras entre todos los miembros pertenecientes al sector para que juntos puedan sacarlo a flote, realizando reuniones periódicas donde puedan tomarse decisiones importantes en pro del sector maderero.

Se requiere brindar las condiciones necesarias a los trabajadores para que estos se sientan motivados y contribuyan con el crecimiento de las empresas, tales como una remuneración digna, provisión para emergencias laborales, suministro de dotaciones, etc.

Se debe crear un manual de procesos que permita dejar clara la función de cada trabajador dentro de la organización, y de esta forma asignar responsabilidades en cada uno de sus miembros.

Establecer una lista de precios, a la cual se le debe asignar un responsable y cada uno de los trabajadores tengan conocimiento sobre esta, a su vez esta herramienta (lista de precio) deberá estar visible en cada empresa para que les permita a los consumidores tener claridad a la hora de adquirir un producto o realizar cotizaciones previas, para que estos tengan la libertad de decidir en qué organización realizar su compra.

Se recomienda además la adecuación de la infraestructura física de cada organización perteneciente al sector maderero con el objetivo de establecer una imagen corporativa a la altura del distrito de Buenaventura y sea agradable para los clientes.

Se debe hacer uso los recursos tecnológicos que se tienen a disposición en el mercado para llevar al sector a un siguiente nivel, del mismo modo hacer uso de las plataformas virtuales, que faciliten el ofrecimiento sus servicios de forma fácil y rápida.

Se recomienda realizar una campaña publicitaria con el objetivo de dar a conocer el producto a los clientes y así adquirir nuevos clientes.

12. BIBLIOGRAFIA

BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. 2 Ed. Santafé de Bogotá. 1998. 50 -53. p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Compendio, tesis y otros trabajos de grado. Quinta Actualización. Bogotá. ICONTEC, 2002. NTC 1486

OROBIO BASLLESTEROS, Tatiana; ARANGO BENÍTEZ, Marilliny; ARANGO VÁSQUEZ, Jhon Jairo; ANGULO OLAVE, Robert y PANAMEÑO, Einer Dallan. Tendencia socioeconómica y empresarial Buenaventura 2018. 2018. 29-31p

RODRIGUEZ PIZARRO, Alba Nubia. CARVAJAL BURBANO, Arizaldo. Guía para la elaboración de proyectos de investigación social. 3ª Edición. 2005. p.30

RODRÍGUEZ VALENCIA, Gustavo. Balanced scorecard. En: Revista legis del contador. Bogotá. 2000. 68-69. p.

S. KAPLAN, Robert. NORTON, David P. El cuadro de mando integral. 3 Ed. Barcelona. 2000, 2009. p. 50, 69-70.p, 90-91.p, 128 – 129.p., 137-138.p.

13. ANEXOS

ENTREVISTA A MARCELINO IBARGUEN PRESIDENTE DE LA ASOCIACION DE NADEREROS

¿Qué opina usted en cuanto al presente sector maderero en el distrito de Buenaventura?

R//Es un sector muy bueno, además genera mucho empleo en la costa pacífica.

Para usted, ¿cuál es el principal factor que obstaculiza el desarrollo del sector maderero en el distrito de Buenaventura?

R//Hace falta en Buenaventura un centro de acopio o Parque Industrial Maderero, se necesita transformar la madera para mejorar mucho el proceso.

¿Qué factores positivos encuentra en el sector maderero de Buenaventura?

R//Que este es un sector que brinda muchas opciones de trabajo a personas que solo saben hacer esa labor

¿Cuáles son las principales debilidades del sector maderero en el distrito de Buenaventura?

R//La falta de apoyo de las organizaciones y la falta de tecnificación en los procesos.

¿Recibe el sector maderero en Buenaventura apoyo por parte de los entes reguladores y/o gubernamentales?

R//No, no se recibe ningún aporte de los entes reguladores, las funciones que tiene el EPA la prestación del servicio expedición del salvo conducto y la legalización de las empresas del sector.

¿Su organización fomenta la capacitación necesaria para las personas que se desempeñan en la empresa?

R//Las personas que laboran ya tienen conocimiento en el área.

¿Qué estrategias comerciales utiliza la empresa para hacer llegar el producto al consumidor?

R//Aquí en Buenaventura de las empresas que estamos hablando van hacia los consejos comunitarios de la costa pacífica donde tengan madera, en los albergues mediante los centros de acopios se obtiene los permisos para obtener los recursos del aprovechamiento forestal que es costoso, al obtener el permiso de aprovechamiento forestal en la localidad que están donde tienen los centros de acopios, una vez ya tenga la producción, busca el barco mediante esto se genera mucho empleo desde el señor que tiene la motosierra hasta el que carga y descarga la producción en el piñal esa es la cadena de operación que se tiene, nosotros enviamos a todo el valle del cauca.

¿Cuál cree usted que es el aporte a la sociedad que el sector maderero genera a la ciudad?

R//Los recursos que nosotros cancelamos por el tema de aprovechamiento forestal que es el impuesto mayor, es el permiso vale \$11.000 lo que recibe el EPA durante todo el año por el trámite de este papel es de \$350.000.000. Ese dinero lo utilizan para el mantenimiento de las distintas operaciones que ellos hacen, entre ellos tenemos el retén forestal que tienen en la ciudad ubicado en el barrio los pinos, además esta entidad hace seguimiento a todas las entidades que comercializan madera en la ciudad, ellos tienen aproximadamente registrada unas 60 empresas de las cuales tienen que realizar un aporte anual de \$300.000

Los ingresos que recibimos es un estimado que cada empresa venda \$500.000.000 y son 60 empresas constituidas.

ANEXO 1. ENTREVISTA A MARCELINO IBARGUEN

ENTREVISTA A TRABAJADOR

Qué opina usted en cuanto al presente sector maderero en el distrito de Buenaventura.

Me parece un sector excelente, porque a pesar de su abandono me permite llevar el sustento a mi hogar.

Para usted, ¿cuál es el principal factor que obstaculiza el desarrollo del sector maderero en el distrito de Buenaventura?

R//Que hace falta más acompañamiento de los empresarios a los trabajadores, uno se enferma y entre los compañeros recolectamos para llevar al compañero al médico.

¿Qué factores positivos encuentra en el sector de maderero de Buenaventura?

R//Lo positivo que encuentro es que se genera mucho empleo a muchas personas que no contamos con trabajar en otra cosa.

¿Cuáles son las principales debilidades del sector maderero en el distrito de Buenaventura?

R//Que el piñal está muy abandonado.

¿Recibe el sector maderero en Buenaventura apoyo por parte de los entes reguladores y/o gubernamentales?

R//No miramos ningún apoyo del EPA ellos les corresponden realizar la limpieza de la vía férrea y no realizan ninguna adecuación a esto.

¿Su organización fomenta la capacitación necesaria para las personas que se desempeñan en la empresa?

R//No, aquí los dueños nos brindan ninguna capacitación porque ya todos sabemos que hacer.

¿Qué estrategias comerciales utiliza la empresa para competir en el mercado?

R//Ninguna

ANEXO 2. ENTREVISTA A TRABAJADOR

ENTREVISTA A TRABAJADOR

- ¿Qué opina usted en cuanto al presente sector maderero en el distrito de Buenaventura?

R//Es muy bueno porque es mi trabajo.

- Para usted, ¿cuál es el principal factor que obstaculiza el desarrollo del sector maderero en el distrito de Buenaventura?

//Los pagos por la labor que se realiza

- ¿Qué factores positivos encuentra en el sector de maderero de Buenaventura?

R//A los trabajadores no tenemos opción de nada, a los dueños seguramente ellos si tengan beneficios

- ¿Cuáles son las principales debilidades del sector maderero en el distrito de Buenaventura?

R//Que los empresarios solo piensan en ellos no se preocupan por el beneficio de los trabajadores.

- ¿Recibe el sector maderero en Buenaventura apoyo por parte de los entes reguladores y/o gubernamentales?

R//No, el EPA le corresponde y no envían a nadie para que haga la limpieza de las vías férreas que les corresponde.

- ¿Su organización fomenta la capacitación necesaria para las personas que se desempeñan en la empresa?

R//A nosotros no nos dan nada de capacitación porque nosotros ya conocemos como desempeñar el trabajo.

- ¿Qué estrategias comerciales utiliza la empresa para competir en el mercado?

R//Vender más bajo que las otras partes.

- ¿Cuál cree usted que es el aporte que el sector maderero genera a la ciudad?

R//Generar empleos.

ANEXO 3. ENTREVISTA A TRABAJADOR

ENTREVISTA A TÉCNICO OPERARIO GRADO 3 DE LA CVC

HEBER OREJUELA PALACIO

- ¿Qué opina usted en cuanto al presente sector maderero en el distrito de Buenaventura?

R//En una zona que le aporta muchos recursos económicos a los entes reguladores

- Para usted, ¿cuál es el principal factor que obstaculiza el desarrollo del sector maderero en el distrito de Buenaventura?

R// Falta de recursos para la implementación de varios sistemas Que permitan un mejor control.

- ¿Qué factores positivos encuentra en el sector maderero de Buenaventura?

R//Es un sector muy bueno, la CVC, está a cargo de la zona rural, debido a los altos costo que tiene aporta mucho a los entes reguladores

- ¿Cuáles son las principales debilidades del sector maderero en el distrito de Buenaventura?

R//La falta de cooperación entre los que integran este gremio de maderero

- ¿Recibe el sector maderero en Buenaventura apoyo por parte de los entes reguladores y/o gubernamentales?

R//El EPA son los encargados de manejar la zona urbana.

- ¿Su organización fomenta la capacitación necesaria para las personas que se desempeñan esta labor?

R//Sí, todo el personal está altamente capacitado para desempeñar la labor

- ¿Qué estrategias comerciales utiliza la empresa para hacer llegar el producto al consumidor?

R//Ninguna

- ¿Cuál cree usted que es el aporte a la sociedad que el sector maderero genera a la ciudad?

R//El dinero recaudado se invierte en las comunidades beneficiadas y en el aprovechamiento de los bosques

ANEXO 4. ENTREVISTA A TECNICO DE LA CVC

TEST RAPIDO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR MADERERO DEL DISTRITO DE BUENAVENTURA

Marque con una x la opción correcta según su conocimiento sobre el manejo de los recursos maderables en las organizaciones del sector maderero:

Tiene conocimientos acerca del manejo de los recursos maderables en el distrito de Buenaventura

Si__

No__

Identifica usted con facilidad los diferentes tipos de madera que se comercializan en el sector.

Si__

No__

Tiene usted algún conocimiento previo sobre atención al cliente

Si_

No_

Tiene usted conocimiento acerca de las medidas de seguridad que debe tener la organización para con usted como trabajador.

Si_

No_

Cuenta usted con las capacidades y las condiciones físicas y psicológicas para trabajar bajo presión y bajo las condiciones climáticas que presenta el distrito de Buenaventura.

Si_

No_

Alba Lucia del Castillo

Dora Alicia Aramburo

Estudiantes Universidad del Valle sede Pacifico

ANEXO 5. TEST RAPIDO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR MADERERO