

Mejorar la Gestión Estratégica y Proyectar la Permanencia en el Tiempo del Depósito de  
Maderas El Patula

Wendy Mayerli Barrera Patiño

Universidad de Boyacá  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Administración de Empresas  
Sogamoso  
2020

Mejorar la Gestión Estratégica y Proyectar la Permanencia en el Tiempo del Depósito de  
Maderas El Patula.

Wendy Mayerli Barrera Patiño

Trabajo de Grado de Semillero de Investigación para optar al título de  
Administrador de Empresas

Director

Jenny Mairena Herrera Rodríguez  
Administrador de Empresas

Universidad de Boyacá  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Administración de Empresas

Sogamoso

2020

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Sogamoso, 14 de noviembre del 2020

“Únicamente el graduando es responsable de las ideas expuestas en el presente trabajo”.  
(Universidad de Boyacá. Acuerdo 958 del 30 de marzo de 2017, Artículo décimo primero).

En primer lugar, quiero dedicar este trabajo a Dios quien merece toda la gloria y honra de mi parte. Ya que, fue Él quien me dio la sabiduría y la fortaleza en todos estos años recorridos por esta universidad. Él es el único que sabe todo mi proceso, sabe todos los esfuerzos que he tenido que hacer para salir adelante en lo académico, de igual manera por siempre estar conmigo y darme su consuelo cuando lo he necesitado, por ser fiel y brindarme tantos dones y talentos, por ayudar a mi familia y en general por las cosas buenas y malas, que son las que me ayudan a formarme y a tomar un buen camino.

En segundo lugar, a mis padres Javier y Amanda, que gracias a ellos termino con alegría esta etapa de mi vida, gracias a su aporte emocional y por estar cuando los necesito, por no dejarme sola, por sus regaños y también sus consejos, por tratar de ayudarme cuando me siento frustrada o triste, por sacarme adelante, por darme todo lo necesario, los amo demasiado y que Dios los siga acompañando y bendiciendo, en todo lo que quieran hacer, siempre estarán en mi corazón y en mi alma, espero retribuirle así sea un poco de todo lo que me han dado.

### **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a mis docentes, que con paciencia, sabiduría y dedicación, supieron transmitirme sus conocimientos y experiencias que me servirán de mucho en mi vida personal y profesional. De manera especial agradezco a la Administradora Jenny Mairena Herrera Rodríguez y al Economista Jimmy Ferney Leguizamón Arias por su interés, orientación y apoyo en la realización del presente trabajo.

Finalmente, deseo dar mis más sinceros agradecimientos al señor Javier Barrera Piragauta dueño del Depósito de madera “El Patula” por haberme abierto las puertas de su empresa para elaborar mi trabajo de grado; pues sin su colaboración, me hubiera sido difícil culminar esta meta tan añorada.

## Contenido

	Pág.
Introducción.....	15
Diagnóstico de la Gestión del Depósito de Madera El Patula.....	16
Generalidades de la empresa.....	16
Descripción de la empresa según las perspectivas del Balanced Scorecard.....	18
Perspectiva financiera.....	18
Perspectiva de clientes.....	18
Perspectiva de procesos internos.....	19
Aprendizaje y crecimiento.....	23
Construcción del Plan Estratégico del Depósito de Madera El Patula.....	25
Misión.....	25
Visión.....	25
Valores Corporativos.....	25
Objetivos corporativos.....	26
Objetivos estratégicos.....	26
Cuadro de Mando Integral de Acuerdo con la Estrategia Definida para el Deposito de Maderas El Patula (BSC).....	28
Mapa estratégico.....	28
Diseño de perspectivas.....	28
Perspectiva financiero.....	28
Perspectiva de clientes.....	29
Perspectiva de procesos internos.....	30
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	30
Diseño del Balanced Scorecard.....	31

Indicadores de la perspectiva financiera .....	31
Indicadores de la perspectiva de clientes .....	31
Indicadores de la perspectiva de procesos internos.....	32
Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	32
Avances de la Implementación del Balanced Scorecard .....	34
Conclusiones.....	37
Recomendaciones .....	38
Referencias .....	39
Anexos .....	40

**Lista de tablas**

	Pág.
Tabla 1. Descripción de los trabajadores.....	16
Tabla 2. Descripción de los clientes .....	19

**Lista de Figuras**

	Pág.
Figura 1. Fotografía de las actividades de la empresa.....	16
Figura 2. Fotografía del almacenamiento de la madera.....	20
Figura 3. Fotografía del transporte de la madera.....	20
Figura 4. Fotografía del proceso de la sierra .....	21
Figura 5. Fotografía del proceso de la sin fin.....	21
Figura 6. Fotografía del proceso de recortar, amarrar y arrumar .....	22
Figura 7. Fotografía del proceso de carga del pedido.....	22
Figura 8. Mapa estratégico .....	28
Figura 9. Indicadores de la perspectiva financiera .....	31
Figura 10. Indicadores de la perspectiva de clientes .....	31
Figura 11. Indicadores de la perspectiva de procesos internos.....	32
Figura 12. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	32
Figura 13. Medida .....	33
Figura 14. Tendencia .....	33
Figura 15. Mapa de convenciones .....	33
Figura 16. Control de ventas.....	34
Figura 17. Gastos.....	34
Figura 18. Compra madera.....	35

Figura 19. Nóminas ..... 35

Figura 20. Resultados mensuales..... 36

## Glosario

### ***Balanced Scorecard:***

Es una metodología de gestión que permite analizar el funcionamiento de una organización desde cuatro perspectivas: La perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Según este método, una organización deberá ejecutar y analizar distintas actividades en cada una estas perspectivas para optimizar su funcionamiento y alcanzar las metas propuestas (Roncancio, 2018).

***Estrategia:*** “una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación” (Significados.com, 2018).

***Gestión Estratégica:*** “es un proceso de evaluación sistemática de un negocio, mediante el que se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos. Se desarrollan estrategias para alcanzar los objetivos y se localizan recursos para ponerlos en marcha” (Barra de ideas, 2018).

***Indicadores:*** “son una herramienta de medición que permite hacer seguimiento de los objetivos de cada una de las perspectivas de la organización” (Roncancio, 2018).

### ***Iniciativas Estratégicas:***

Son planes de acción o proyectos diseñados para lograr cumplir los objetivos que propone la estrategia. Son aquellos planes de actividades inmediatas que ponen en movimiento la estrategia y ayudan a que todo el engranaje de una organización esté encaminado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Roncancio, 2018).

### ***Mapa Estratégico:***

Es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último, de aprendizaje y crecimiento (Roncancio, 2018).

***Misión:***

Es el propósito, esencia y motivo de la empresa, determina la razón de ser de la empresa, pudiendo sufrir alteraciones a lo largo de los años. La misión define el negocio de la empresa y a que consumidores está orientada. La misión debe de ser adaptable y responder a las necesidades del mercado (Significados.com, 2016).

***Objetivos Estratégicos:***

Son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables (Roncancio, 2018).

***Visión:*** “responde ¿Qué quiere ser la empresa en los próximos años?, ¿En qué se quiere convertir?, ¿A dónde se dirige? La visión determina las metas que se desea alcanzar dentro de un determinado período de tiempo” (Significados.com, 2016).

## Resumen

Barrera Patiño, Wendy Mayerli

Mejorar la gestión estratégica y proyectar la permanencia en el tiempo del depósito de maderas el Patula / Wendy Mayerli Barrera Patiño. - - Sogamoso : Universidad de Boyacá, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, 2020.

68h. : il. + 1 CD ROM. - - (Trabajos de Grado de Semillero de Investigación UB, Administración de Empresas ; n°. )

Trabajos de Grado de Semillero de Investigación (Administrador de Empresas). - - Universidad de Boyacá, 2020.

El siguiente trabajo presenta un diagnóstico del Depósito de Maderas “El Patula”, con el fin conocer el estado de la empresa en cuanto a la gestión estratégica, para posteriormente construir un plan estratégico que ayude a la empresa a organizarse y hacer sus procesos más eficientes y finalmente diseñar el cuadro de mando integral de acuerdo con la estrategia definida para la organización (BSC).

Se diseña la metodología Balanced Scorecard (BSC) con el propósito de definir y hacer seguimiento a la estrategia de una empresa.

La metodología por emplear en el desarrollo de la investigación es de tipo inductivo, ya que se busca a partir del análisis de fenómenos particulares presentados en la empresa, poder llegar a interpretar la generalidad de está, analizando los comportamientos que se presentan en la organización.

Contando con el diseño de la herramienta se sugiere la pronta implementación de esta, y así ayudar a mejorar el estado de la empresa en cuanto a la organización y control en las diferentes áreas y con esto lograr mejorar la gestión estratégica, y proyectar la permanencia en el tiempo de la empresa.

## Introducción

Hoy en día existen muchas micro empresas en proceso de desarrollo, las cuales están dirigidas por personas emprendedoras con deseos de superación pero sin los conocimientos necesarios para la administración adecuada de sus organizaciones lo que quiere decir que todo su conocimiento en esta área es empírico. Estos empresarios no han identificado que existen factores importantes para el buen rendimiento de la empresa como: definir visión y misión, el DOFA, estrategias y objetivos que sirvan para el buen desempeño de la empresa.

Por tal motivo, el presente trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta para mejorar la gestión estratégica y proyectar la permanencia en el tiempo del depósito de maderas “El Patula”. Para esto, se realizará un diagnostico principal para conocer el estado de la organización en cuanto a la gestión estratégica y luego de esto, se propone aplicar la herramienta Balanced Scorecard con el propósito de fortalecer a el depósito de maderas “El Patula” con una herramienta de gestión estratégica que le permita administrar sus procesos con información precisa, oportuna y de forma integrada.

Por consiguiente, el Balanced Scorecard brinda una variedad de beneficios a las organizaciones que acogen esta herramienta para orientarse mejor en la toma de decisiones, esta se caracteriza por ser adaptable a cualquier empresa sin importar su tamaño ni actividad económica, ya que permite analizar el desempeño de cualquier área de la compañía mediante la evaluación de cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Las cuales entregan información de forma resumida pero al mismo tiempo enfocado en aspectos importantes que ayudaran a los directivos a ejercer medidas cuando sean necesarias.

Finalmente, se espera a partir de la presente investigación obtener los siguientes resultados, proporcionar un plan estratégico a la empresa para que esta pueda definir sus objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos y dotar a la empresa con la herramienta Balanced Scorecard la cual le permitirá controlar y mejorar su proceso de gestión.

## Diagnóstico de la Gestión del Depósito de Madera El Patula

### Generalidades de la Empresa

Es una empresa familiar que pertenece al sector secundario, se dedica a la fabricación y comercialización de estibas, tendidos para cama, guacales, camillas, madera para la construcción, tablas, repisas, varillones, madera para hacer muebles, madera para la elaboración del machimbre. En este momento cuenta con 8 trabajadores esta empresa se encuentra ubicada en la vereda primera chorrera sector el papayo.



Figura 1. Fotografía de las actividades de la empresa, tomada por el autor en visita a la empresa 2020.

Tabla 1.

#### Descripción de los trabajadores

Cargo	Nombre	Nivel educativo	Descripción	Tiempo trabajando con la empresa
Gerente	Javier Barrera	Primaria	Encargado de dirigir la empresa. También ayuda como auxiliar de las maquinas.	20 años

<b>Conductor</b>	Brayan Alfonso	Bachillerato	Encargado de entregar los pedidos.	de 2 años
<b>Sierrista</b>	José Flores	Noveno de bachillerato	Es quien inserta la madera en la sierra.	1 año y medio
<b>Auxiliar de sierra</b>	Aidee Barrera	Bachillerato	Es la persona que recibe la madera que sale de la sierra.	12 años
<b>Auxiliar de sin fin</b>	Ruth González	Quinto de primaria.	Es quien recibe la madera en la sin fin.	1 año
<b>Auxiliar de maquina recortadora</b>	María Cáceres	Segundo de primaria	Es quien introduce la madera a la recortadora.	8 meses
<b>Auxiliar de sin fin</b>	Miguel Rodríguez	Bachillerato	Es la persona encargada de insertar la madera en la sin fin	1 mes
<b>Auxiliar de gerencia</b>	Wendy Barrera	Estudiante de pregrado	Lleva el manejo de las áreas administrativas de la empresa.	4 meses

Fuente: elaborada por el autor basada en datos del proyecto.

En la tabla anterior se puede visualizar los 8 trabajadores con los que cuenta el Depósito de Madera El Patula. En esta se observa que el nivel académico de la mayoría de ellos es primaria, entre ellos se encuentra el dueño de la empresa, el señor Javier Barrera quien dirige su empresa

de una forma empírica. Es por esto, que la persona que está desarrollando este proyecto busca mejorar la dirección de la empresa y así sea más productiva y competitiva.

### **Descripción de la empresa según las perspectivas del Balanced Scorecard**

#### **Perspectiva financiera.**

Depósito de Madera El Patula lleva 20 años en el mercado, pero hasta el momento la cabeza al mando no ha visto la necesidad de estructurar y organizar las finanzas de la empresa. Es por esto que la realización del diagnóstico se puede encontrar:

- No se maneja organización de pago de nómina
- No se cuenta con estructura de costos
- No se tiene contabilidad de proveedores, ni se maneja por contrato
- No se evidencia organización de facturas de pagos y compras
- No se tiene diferenciación entre costos directos e indirectos

La empresa ha tenido una dirección empírica, basada en las necesidades que se tienen al diario, sin un planteamiento de metas a corto o largo plazo. En la nómina se evidencia que no hay contratación de contador o experto en esta área.

En el cuadro de mando integral se acostumbra a proponer objetivos encaminados a mejorar la rentabilidad y solvencia de una empresa, al encontrar que la empresa no cuenta con una contabilidad organizada que permita generar indicadores financieros, lo único que se puede llegar a proponer en esta perspectiva es la organización de sus finanzas, con el fin de tener en un año estado de resultados y balance general.

#### **Perspectiva de clientes.**

La relación con los clientes es presencial y telefónica, la empresa no cuenta con una base de datos. Pero en la siguiente tabla muestra alguno de los clientes que tiene el Depósito de Madera El Patula.

Tabla 2

*Descripción de los clientes*

<b>Cliente</b>	<b>Productos que compran</b>	<b>que Tiempo que llevan comprando</b>	<b>Formas de pago</b>
<b>Sudamin S.A.S</b>	Estibas y huacales.	1 año	Bimensual
<b>Primadera S.A.S</b>	Aserrín y retal.	3 años	Mensual
<b>Ramiro Rodríguez</b>	Listón y retal.	8 años	Semanal
<b>Jaime López</b>	Bancos, listones y retal.	5 años	Quincenal
<b>Jairo Serrano</b>	Tablilla, tablados, varillones	7 años	Mensual
<b>Ferney Patiño</b>	Camillas	4 años	De contado
<b>Javier Pérez</b>	Tablados	2 años	De contado
<b>Georgina García</b>	Bancos	1 año	De contado
<b>Omaira Puentes</b>	Bancos	3 años	De contado
<b>Alejandro Díaz</b>	Bancos	6 meses	De contado
<b>Otoniel Martínez</b>	Bancos, listón y retal	3 meses	De contado
<b>Darío García</b>	Tabla	4 años	De contado

Fuente: elaborada por el autor basada en datos del proyecto

Como se observa en la tabla, los clientes del Depósito de Madera El Patula son grandes empresas y personas naturales que tienen su microempresa. En esta también se puede ver que la mayoría de estos clientes llevan más de un año comprando a esta empresa. Y por último que su forma de pago es bimensual, mensual, quincenal semanal y de contado.

### **Perspectiva de procesos internos.**

El Depósito de madera el Patula tiene estandarizado algunos de sus procesos entre ellos está la forma en la que se sacan los pedidos.

Llega la madera y se almacena



*Figura 2.* Fotografía del almacenamiento de la madera, tomada por el autor en visita a la empresa 2020.

Se transporta la madera hacia la sierra.



*Figura 3.* Fotografía del transporte de la madera, tomada por el autor en visita a la empresa 2020.

Se hacen unos cortes en la sierra y de ahí de se pasa la madera hacia la sin fin.



*Figura 4.* Fotografía del proceso de la sierra, tomada por el autor en visita a la empresa 2020.

En la sin fin se hacen otros cortes y de ahí pasa a la recortadora.



*Figura 5.* Fotografía del proceso de la sin fin, tomada por el autor en visita a la empresa 2020.

Aquí se recorta y se pasa a amarrar la tabla, de aquí se arruma y queda lista para cargar.



*Figura 6.* Fotografía del proceso de recortar, tomada por el autor en visita a la empresa 2020.

Aquí se carga y se envía el pedido.



*Figura 7.* Fotografía del proceso de carga del pedido, tomada por el autor en visita a la empresa 2020.

Por otro lado, en el Depósito de Madera El Patula le falta más organización en la parte de que no cuenta con órdenes de pedido lo cual no permite que sus trabajadores sepan que tienen que hacer cuando llegan a trabajar sino que el jefe es quien tiene que estar pendiente diciendo el pedido que tienen que sacar. Esto hace que se pierda tiempo ya que los empleados no cuentan con un plan de trabajo.

### **Aprendizaje y crecimiento.**

Para el diagnóstico se hace una revisión en primer lugar de los empleados que tiene la empresa, encontrando que para el proceso de contratación no existe un protocolo que establezca los requerimientos de personal, se hace por necesidad, formación, habilidades, productividad se evalúa sobre la marcha.

En cuanto al uso de tecnologías de información y comunicación es escaso, pues todo se desarrolla de manera manual, no hay procesos estandarizados que hagan uso de estas herramientas, a pesar de la globalización y las implicaciones del mercado las relaciones con clientes y proveedores continúa siendo a través del canal presencial.

Los procedimientos, junto con los manuales o las instrucciones de trabajo no forman parte de las tareas establecidas en la organización, pues como se ha mencionado toda la gestión es empírica y algunos de los colaboradores no tienen secuencia de operaciones, las siguientes tareas o acciones, los criterios estándar que deben cumplirse se van originando de acuerdo a las ventas o negocios que se hagan.

Para la formación de los colaboradores tampoco se tiene un proceso establecido, pero el representante legal si se ha preocupado por proteger y cuidar la salud y el bienestar de los trabajadores, periódicamente hace la entrega de elementos de protección personal, overoles y ropa necesaria para el desarrollo de actividades, de manera informal explica su uso, la importancia de cuidar la vida, las instalaciones, máquinas y materiales.

De manera formal tampoco se han realizado evaluaciones de satisfacción de trabajadores y de ambiente laboral, por lo que resulta interesante establecer objetivos encaminados a dicha medición. Considerar el desarrollo y aprendizaje del capital humano en la empresa obedece a una necesidad importante de afrontar cambios, impulsar el crecimiento de la organización y

crear una ventaja competitiva, de tal forma que, si se crea y se fomenta una cultura orientada al aprendizaje, el resultado será una mejora en el desempeño de los integrantes del equipo.

## **Construcción del Plan Estratégico del Depósito de Madera El Patula**

### **Misión**

En el Depósito de Madera El Patula proveemos tendidos para cama, estibas, guacales, calcetón, tablas de madera al sector de la construcción, industrial y de exportación, para el manejo y transporte ágil y seguro de sus materias primas y productos terminados. Nos apoyamos en un talento humano comprometido y motivado, una buena capacidad instalada y una fuerte trayectoria en el sector maderero. Buscamos siempre cumplir las expectativas de nuestros clientes mediante un servicio ágil y oportuno, proporcionando calidad en los productos.

### **Visión**

En el depósito de madera El Patula seremos una empresa líder a nivel regional en la fabricación y comercialización de productos para el sector de la construcción e industrial. Apoyados en el servicio ágil, la calidad y la eficiencia de sus procesos, que garanticen los más altos estándares de calidad y servicio para nuestros clientes y aseguren un permanente crecimiento y rentabilidad. Así mismo, buscaremos alcanzar altos niveles de desarrollo generando así calidad de vida para su personal y responsabilidad social con nuestros stakeholders.

### **Valores Corporativos**

Nuestros valores corporativos son:

- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Respeto.
- Iniciativa.
- Compromiso.

### **Objetivos corporativos**

Nuestro principal objetivo es lograr un trabajo de calidad y eficiencia en todos nuestros procesos productivos, para así cumplir con las necesidades y exigencias de nuestros clientes.

Para lograrlo nos basamos en los siguientes lineamientos:

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y proveedores con agilidad, basados en la atención, brindándoles herramientas que les permitan identificar de manera estructurada sus expectativas.
- Trabajar continuamente en el cumplimiento de las metas establecidas, enfocados hacia el mejoramiento continuo.
- Elaborar procesos y sistemas eficientes que nos ayuden a ser más competitivos.
- Generar la rentabilidad esperada por medio del incremento de las ventas y la optimización de los recursos existentes.
- Disponer de recursos financieros, maquinaria y equipos de calidad.
- Proveer al empleado un ambiente de trabajo seguro.

### **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos presentados a continuación se clasificaran según las perspectivas del Balanced Scorecard.

Como forma de facilitar e identificar los objetivos estratégicos de la empresa los objetivos para su uso posterior se establece una identificación alfanumérica que consiste en una letra que identifica la perspectiva a que corresponden, seguido de un número que identifica a cada objetivo específico.

Perspectiva financiera (F)

- Estructurar las finanzas.
- Sistematizar la información.

Perspectiva de clientes (C)

- Establecer el nivel de satisfacción de los clientes.
- Mejorar la relación con los clientes.
- Cumplir con los estándares de calidad y tiempos de entrega solicitados por el cliente.

Perspectiva de procesos internos (PI)

- Reducir los tiempos de los procesos.
- Mejorar la eficiencia de las actividades desarrolladas.
- Controlar los factores de riesgo y cuidado de la salud.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (AC)

- Evaluar la estabilidad laboral de los empleados.
- Incrementar el número de actividades motivacionales a los empleados.
- Evaluar el nivel académico de los trabajadores.

## Diseño del Cuadro de Mando Integral de Acuerdo con la Estrategia Definida para el Deposito de Maderas El Patula (BSC)

### Mapa estratégico

Determinados los objetivos estratégicos para el Depósito de Maderas El Patula es posible diseñar el mapa estratégico de la empresa. Esta es una representación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar la estrategia. Así mismo, la figura busca describir e informar de manera clara conceptos que para muchas personas de la organización pueden ser complejos.

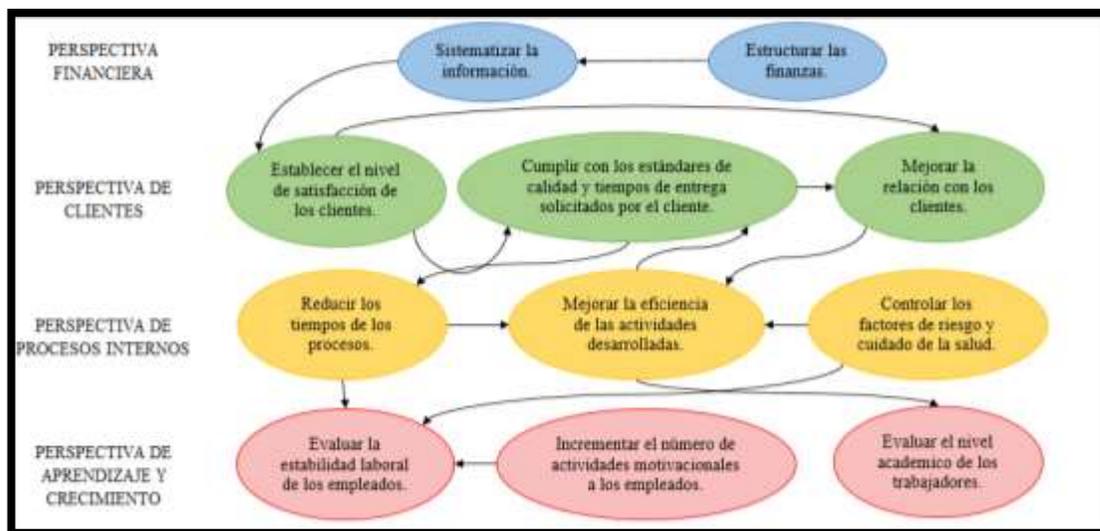


Figura 8. Mapa estratégico, elaborado por el autor basado en el diseño BSC 2020.

### Diseño de perspectivas

Con el diagnóstico realizado al Depósito de Maderas El Patula se logró conocer las necesidades, el número de trabajadores y el tamaño de la empresa. Es por esto, que se plantea las siguientes perspectivas para el diseño del Balanced Scorecard.

#### Perspectiva financiero.

En esta perspectiva los objetivos no se harán con base a los indicadores y las razones financieras. Debido a que, según el diagnóstico realizado a la empresa se encontró que no cuenta con una estructura financiera, por esta razón lo que se busca con los siguientes objetivos es dar solución a las necesidades de la organización.

Objetivo 1 F1. Estructurar las finanzas.

Para el desarrollo de este objetivo se plantean las siguientes actividades.

- Ordenar facturas de venta.
- Estructurar contratos para proveedores.
- Diseñar órdenes de pago para los empleados.

Objetivo 2 F2 Sistematizar la información.

Para el desarrollo de este objetivo se plantean las siguientes actividades.

- Elaborar inventario de materia prima.
- Integración del sistema financiero.
- Crear base de datos de clientes y proveedores.

### **Perspectiva de clientes.**

Los objetivos establecidos para esta perspectiva, tienen relación directa con el cliente, que son quienes en definitiva evalúan el diseño y el nivel de servicio entregado por la empresa. Con los siguientes objetivos se busca mejorar la relación que existe entre la empresa y sus clientes.

Objetivo 1 C1 Establecer el nivel de satisfacción de los clientes.

Para el desarrollo de este objetivo se plantean las siguientes actividades.

- Realizar encuestas a los clientes.

Objetivo 2 C2 Mejorar la relación con los clientes.

Para el desarrollo de este objetivo se plantean las siguientes actividades.

- Crear página web y redes sociales de la empresa.

Objetivo 3 C3 Cumplir con los estándares de calidad y tiempos de entrega solicitados por el cliente.

Para el desarrollo de este objetivo se plantean las siguientes actividades.

- Diseñar órdenes de pedido.
- Realizar capacitaciones para los trabajadores.

**Perspectiva de procesos internos.**

Los objetivos establecidos para esta perspectiva son fundamentales a la hora de cumplir a los clientes y están orientados por la eficiencia operativa. Para lograr eso se tienen los siguientes objetivos.

Objetivo 1 PI1 Reducir los tiempos de los procesos.

Para el desarrollo de este objetivo se plantean las siguientes actividades

- Hacer un plan de trabajo para los empleados.
- Estandarizar procesos productivos.

Objetivo 2 PI2 Mejorar la eficiencia de las actividades desarrolladas.

Para el desarrollo de este objetivo se plantean las siguientes actividades.

- Elaborar un sistema de gestión de calidad.

Objetivo 3 PI3 Controlar los factores de riesgo y cuidado de la salud.

Para el desarrollo de este objetivo se plantean las siguientes actividades.

- Capacitar a los trabajadores generando cambios de comportamiento orientados a la prevención y control de factores que afectan la salud del trabajador.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Con los siguientes objetivos establecidos en esta perspectiva se busca lograr que los trabajadores encuentren una estabilidad laboral que se sientan motivados y comprometidos con la misión y visión de la empresa.

Objetivo 1 AC1 Evaluar la estabilidad laboral de los empleados.

Para el desarrollo de este objetivo se plantean las siguientes actividades.

- Realización de encuesta a los empleados.

Objetivo 2 AC2 Incrementar el número de actividades motivacionales a los empleados.

Para el desarrollo de este objetivo se plantean las siguientes actividades.

- Hacer dinámicas, talleres grupales, tomar en cuenta sus ideas.

Objetivo 3 AC3 Evaluar el nivel académico de los trabajadores.

Para el desarrollo de este objetivo se plantean las siguientes actividades.

- Encuesta a los trabajadores para conocer su nivel académico.

**Diseño del Balanced Scorecard**

A continuación, se detallan los indicadores correspondientes a cada objetivo estratégico, el índice o fórmula de cálculo, la medida, la tendencia, las metas, el tipo de objetivo, la periodicidad, el responsable e iniciativas.

**Indicadores de la perspectiva financiera.**

PERSPECTIVA FINANCIERA															
OBJETIVO ESTRATEGICO	COD IND	INDICADOR	INDICE	MEDIDA	TENDENCIA	META				TIPO			PERIODICIDAD	RESPONSABLE	INICIATIVA
						ALTO	ESPERADO	BAJO	LOGRO	E	T	O			
						ACTIVACION	ALERTA	CRISIS							
Estructurar las finanzas.	F1	A-Z como documentación	(# de Documentos archivados/ Documentos planeados)*100	%	C	80%	60%	30%		X			Semestral	Aux administrativo	
Sistematizar la información.	F2	Información sistematizada	(Procesos sistematizados/procesos que se pueden sistematizar)*100	%	C	70%	50%	35%		X			Semestral	Aux administrativo	

Figura 9. Indicadores de la perspectiva financiera, elaborado por el autor basado en el diseño BSC 2020.

**Indicadores de la perspectiva de clientes.**

PERSPECTIVA CLIENTES															
OBJETIVO ESTRATEGICO	COD IND	INDICADOR	INDICE	MEDIDA	TENDENCIA	META				TIPO			PERIODICIDAD	RESPONSABLE	INICIATIVA
						ALTO	ESPERADO	BAJO	LOGRO	E	T	O			
						ACTIVACION	ALERTA	CRISIS							
Establecer el nivel de satisfacción de los clientes	C1	Satisfacción del cliente	(Clientes insatisfechos /Total de clientes)*100	%	C	30%	85%	30%		X			Trimestral	Aux administrativo	
Mejorar la relación con los clientes	C2	Relación con clientes	(Clientes en base de datos/total de clientes)*100	%	C	80%	60%	50%		X			Semestral	Aux administrativo	
Cumplir con los estándares de calidad solicitados por el cliente	C3	Estandares de calidad	(Productos rechazados/total productos entregados)*100	%	D	100%	30%	50%			X		Mensual	Aux administrativo	

Figura 10. Indicadores de la perspectiva de clientes, elaborado por el autor basado en el diseño BSC 2020.

**Indicadores de la perspectiva de procesos internos.**

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS																
OBJETIVO ESTRATEGICO	COD IND	INDICADOR	INDICE	MEDIDA	TENDENCIA	META				LOGRO	TIPO			PERIODICIDAD	RESPONSABLE	INICIATIVA
						ALTO	ESPERADO	BAJO			E	T	O			
						SATISFACTORIO	ALERTA	CRITICO								
Reducir los tiempos de los procesos.	PI1	Tiempo de los procesos	(Horas trabajadas/horas planeadas)*100	%	D	70%	30%	35%				X	Menual	Aux administrativa		
Mejorar la eficiencia de las actividades desarrolladas	PI2	Eficiencia actividades	(# de pedidos realizados/# de pedidos planeados)*100	%	C	90%	85,0%	50,0%				X	Menual	Aux administrativa		
Controlar los factores de riesgo y cuidado de la salud.	PI2	Promoción de EPP	(# de EPP entregados/# de EPP planeados)*100	%	C	80%	85%	50%		X		X	Menual	Aux administrativa		

Figura 11. Indicadores de la perspectiva de procesos internos, elaborado por el autor basado en el diseño BSC 2020.

**Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO																
OBJETIVO ESTRATEGICO	COD IND	INDICADOR	INDICE	MEDIDA	TENDENCIA	META				LOGRO	TIPO			PERIODICIDAD	RESPONSABLE	INICIATIVA
						ALTO	ESPERADO	BAJO			E	T	D			
						SATISFACTORIO	ALERTA	CRITICO								
Evaluar la estabilidad laboral de los empleados	AC1	Grado de estabilidad laboral	(# de trabajadores antiguos/total de trabajadores)*100	%	C	90%	85,00%	50,00%		X			Trimestral	Aux administrativo		
Incrementar el número de actividades motivacionales a los empleados.	AC2	Motivación y Comunicación	(# de Actividades escritas/Total actividades Planeadas)*100	%	C	100%	82,50%	37,50%		X			Trimestral	Aux administrativo		
Evaluar el nivel académico de los trabajadores	AC3	Personal apto para el cargo	(Personal calificado/Total Personal)*100	%	C	95%	80,00%	50,00%		X			Trimestral	Aux administrativo		

Figura 12. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, elaborado por el autor basado en el diseño BSC 2020.

Así mismo, se diseñan tablas explicativas de la medida, la tendencia y el tipo de objetivo. Para facilitar el diligenciamiento de la herramienta.

Medida		
Porcentaje	Pesos	Unidades
%	\$	Uni

*Figura 13.* Medida, elaborado por el autor basado en el diseño BSC 2020.

Tendencia	
Decreciente	Creciente
D	C

*Figura 14.* Tendencia, elaborado por el autor basado en el diseño BSC 2020.

Mapa de convenciones		
Objetivo estratégico	Objetivo táctico	Objetivo operativo
E	T	O

*Figura 15.* Mapa de convenciones, elaborado por el autor basado en el diseño BSC 2020.

### Avances de la Implementación del Balanced Scorecard

Durante unos meses se ha tenido la oportunidad de estar dentro del Depósito de Madera el Patula, con esto se ha logrado llevar un control de la información de la empresa como: ventas, gastos, ingresos, compra de materia y los resultados mensuales de la organización.

CONTROL DE VENTAS DEL 3 AL 7 DE NOVIEMBRE							
COMPRADOR	FECHA	PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL	ESTADO	FECHA DE PAGO
MIGUEL	3-nov	Leña	1	\$ 60.000	\$ 60.000		
EDGAR	3-nov	Leña	1	\$ 75.000	\$ 75.000	pago	
GEORGINA	3-nov	Bancos	3	\$ 50.000	\$ 150.000	pago	
OMAIRA	3-oct	Bancos	2	\$ 54.000	\$ 108.000	pago	
ABRAHAM	3-oct	Bancos	6	\$ 52.000	\$ 312.000	pago	
LEÑA	4-oct	Leña	1	\$ 80.000	\$ 80.000	pago	
JAIRO SERRANO	4-oct	Tabilla	320	\$ 600	\$ 192.000		
JAI ME	5-nov	Bancos	28	\$ 47.000	\$ 1.316.000		
JAI ME	5-nov	Retal	197	\$ 1.500	\$ 295.500		
ALEJANDRO	5-nov	Bancos	3	\$ 54.000	\$ 162.000	pago	
PRIMADERA	6-nov	Retal	8620	\$ 115	\$ 991.300	pago	
BERTHA	6-nov	Cortes	118	\$ 1.000	\$ 118.000	pago	
FERNEY	6-nov	Camillas	56	\$ 14.500	\$ 812.000		
OSCAR RAMIREZ	6-oct	Camillas	2	\$ 12.500	\$ 25.000	pago	
JAI ME	7-nov	Bancos	17	\$ 47.000	\$ 799.000		
JAI ME	7-nov	Retal	155	\$ 1.500	\$ 232.500		
OMAIRA	7-nov	Bancos	2	\$ 54.000	\$ 108.000	pago	
RAMIRO	7-nov	Listones	366	\$ 1.350	\$ 494.100		
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 6.330.400</b>		

Figura 16. Control de ventas, elaborado por el autor basado en el diseño BSC 2020.

GASTOS		
FECHA	CONCEPTO	VALOR
1-oct	PUNTILLA	\$ 136.000
1-oct	ACARREO	\$ 450.000
5-oct	SEGUROS	\$ 280.000
7-oct	ACPM CAMIONETA	\$ 50.000
7-oct	GASOLINA	\$ 8.000
9-oct	CINTAS	\$ 70.000
12-oct	PUNTILLA	\$ 136.000
13-oct	GASOLINA	\$ 8.000
14-oct	CABULLA	\$ 8.000
16-oct	ACARREO TABLA	\$ 500.000
16-oct	ACEITE	\$ 5.000
17-oct	GASOLINA	\$ 8.000
17-ago	ACPM CAMIONETA	\$ 50.000
20-oct	PUNTILLA	\$ 136.000
20-oct	ACARREO	\$ 450.000

Figura 17. Gastos, elaborado por el autor basado en el diseño BSC 2020.

COMPRA MADERA		
FECHA	CONCEPTO	VALOR
1-oct	PALANCAS	\$ 1.490.000
1-oct	TACOS	\$ 440.000
1-oct	ATICES	\$ 154.000
1-oct	BANCOS PINO	\$ 2.542.000
1-oct	TOLETA	\$ 40.000
3-oct	BANCOS PINO	\$ 800.000
3-oct	TOLETA	\$ 20.000
5-oct	TACOS	\$ 112.000
5-oct	ATICES	\$ 268.000
5-oct	5.5 BANCOS	\$ 176.000
5-oct	TOLETA	\$ 14.000
7-oct	ATICES	\$ 380.000
9-oct	TOLETA	\$ 1.460.000
10-oct	TACOS	\$ 315.000
10-oct	ATICES	\$ 12.000

Figura 18. Compra madera, elaborado por el autor basado en el diseño BSC 2020.

NOMINAS		
FECHA	TRABAJADOR	VALOR
9-oct	RUTH GONZALEZ	\$ 360.000
15-oct	BRAYAN ALFONSO	\$ 470.000
15-oct	AIDEE BARRERA	\$ 425.000
10-oct	MARIA CACERES	\$ 336.000
17-oct	RUTH GONZALEZ	\$ 360.000
10-oct	JOSE FLORES	\$ 600.000
24-oct	MARIA CACERES	\$ 308.000
31-oct	JOSE FLORES	\$ 770.000
31-oct	BRAYAN ALFONSO	\$ 450.000
31-oct	AIDEE BARRERA	\$ 425.000
31-oct	RUTH GONZALEZ	\$ 330.000
31-oct	WENDY BARRERA	\$ 360.000
	TOTAL	\$ 5.194.000

Figura 19. Nóminas, elaborado por el autor basado en el diseño BSC 2020.

RESULTADOS MENSUALES	
OCTUBRE	
VENTAS	\$ 44.265.800
COMPRAS MATERIA PRIMA	\$ 24.652.000
NOMINAS	\$ 5.194.000
GASTOS	\$ 4.135.500
	\$ 10.284.300

*Figura 20.* Resultados mensuales, elaborado por el autor basado en el diseño BSC 2020.

Con la elaboración de estas tablas se pudo evaluar los resultados financieros de la empresa, y así mismo llevar el control de inventario de la materia prima y nómina de los empleados de una forma ordenada y evaluar las utilidades de la empresa mensualmente.

## Conclusiones

Una vez terminado el análisis y revisión de toda la información obtenida en este trabajo, se puede concluir que el diseño de un plan estratégico y el Cuadro de Mando Integral permitió a los directivos del Depósito de Maderas El Patula conocer la situación real de la organización y de esta forma medir el desempeño en cada una de las perspectivas consideradas en BSC para implementar acciones de mejora continua de acuerdo a los resultados obtenidos.

Se hizo necesario realizar un diagnóstico, de la situación interna y externa de la empresa y así establecer una misión, visión, valores y objetivos que representen a la organización. Con esto, se obtuvo las bases para el desarrollo posterior de este modelo.

Además, dentro del trabajo realizado, se identificó y estableció la estrategia a seguir por la empresa, de forma clara, gráfica y fácil de entender y así evaluar la relación causa y efecto de dichos objetivos con la elaboración de un mapa estratégico.

Por otra parte, se pudo establecer para cada objetivo presente indicadores balanceados en los distintos puntos, que permiten el monitoreo y establecer el grado de cumplimiento de la estrategia. Para cada indicador, se estableció metas, periodo de control y medidas e iniciativas que apoyen el cumplimiento de éstos.

Gracias a la herramienta elaborada, la empresa Depósito de Maderas El Patula, se pudo organizar y con esto hacer más efectivo y ágil los procesos de administración y producción de la misma.

De igual manera, es gratificante poder poner en práctica, mis conocimientos adquiridos en el transcurso de mi carrera, y con esto apoyar a las soluciones de una problemática que se presentada en la gran mayoría de las microempresas.

Finalmente se puede concluir que se cumplió casi a cabalidad con los objetivos del proyecto; teniendo en cuenta que, debido a la crisis de salud mundial, ocasionada por la pandemia no se pudo implementar la completamente la herramienta de metodología Balanced Scorecard (BSC).

### **Recomendaciones**

Con el propósito de mejorar los factores internos y externos, del Depósito de Maderas El Patula, se recomienda lo siguiente:

En primer lugar, se aconseja poner en práctica la planeación estratégica, con el fin de dar una identidad a la empresa y así mismo, encaminar al personal de la empresa Depósito de Maderas El Patula al cumplimiento de los objetivos planteados.

En segundo lugar, es necesario tener en cuenta los objetivos estratégicos propuestos, ya que estos ayudarán a solucionar problemas relacionados a las finanzas, a la motivación de los trabajadores, estandarización de procesos productivos y mejoramiento de relación con los clientes.

Finalmente, ya contando con el diseño de la herramienta se sugiere la pronta implementación de esta, y así ayudar a mejorar el estado de la empresa en cuanto a la organización y control en las diferentes áreas y con esto lograr mejorar la gestión estratégica, y proyectar la permanencia en el tiempo de la empresa.

### Referencias

- Barra de ideas. (2018, Julio). *Gestión estratégica de tu negocio episodio 1: Qué es, para qué sirve y cómo puede ayudar a tu negocio*. Recuperado de <https://barradeideas.com/gestion-estrategica-negocio-horeca-que-es-para-que-sirve/>
- Gabriel Roncancio. (2018, Marzo). *Cómo elegir los indicadores correctos para su Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/como-elegir-los-indicadores-correctos-para-su-cuadro-de-mando-integral>.
- Gabriel Roncancio. (2018, Marzo). *¿Qué son las iniciativas estratégicas en el BSC?* Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-son-las-iniciativas-estrategicas-en-el-bsc>.
- Gabriel Roncancio. (2018, Mayo). *¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos?* Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>.
- Gabriel Roncancio. (2018, Noviembre). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?* Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>.
- Significados.com. (2018, febrero). *Significado de Estrategia*. Recuperado de <https://www.significados.com/estrategia/>
- Significados.com. (2016, Diciembre). *Significado de Misión*. Recuperado de <https://www.significados.com/mision/>
- Significados.com. (2016, Diciembre). *Significado de Visión*. Recuperado de <https://www.significados.com/vision/>