

Análisis de Caso Distribuidora Barbosa KA SAS

Shirley Palomino Miranda

Universidad Jorge Tadeo Lozano

**Facultad de Ciencia Económicas y Administrativas.
Especialización Gerencia de Mercadeo 20
Sede Santa Marta**

Mg. Luz Mery Sánchez

Coordinadora del Programa: Mg. Carolina Ochoa Corredor

10 de Diciembre de 2015

CONTENIDO

Capítulo 3	7
Desarrollo de objetivos	7
Diagnóstico Estratégico	7
Principios Organizacionales.	20
Misión	20
Visión	20
Valores Corporativos	20
Políticas de la Empresa	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos Corporativos	¡Error! Marcador no definido.

Tablas

<i>Cash Drivers Agregados del sector Recreación y Restaurantes – SERV 2010 - 2014</i>	___ 15
<i>Cash Drivers Agregados del sector Recreación y Restaurantes – SERV 2010 - 2014</i>	___ 15
<i>Convenciones</i>	_____ 16
<i>Ingresos por clientes</i>	_____ 7
<i>Manual Funciones Contador</i>	_____ 16
<i>Manual Funciones Administrador</i>	_____ 16
<i>Manual de Función Auxiliar Administrativo</i>	_____ 17
<i>Manual de Funciones Jefe de Bodega</i>	_____ 18
<i>Manual de Funcion Vendedores de Mostrador</i>	_____ 19
<i>Manual de Funciones Domiciliarios</i>	_____ 19

Ilustraciones

<i>Ventas</i> _____	7
<i>Inventario desde inicio de la sociedad 4 de agosto, hasta el 2 de Diciembre</i> _____	7
<i>Portafolio</i> _____	8
<i>Productos</i> _____	8
<i>Proveedores</i> _____	8
<i>Quiénes Son?</i> _____	8
<i>Cuánto tiempo lleva usted comprando en Distribuciones Barbosa KA SAS?</i> _____	7
<i>¿Que productos le compra usted a Distribuciones Barbosa KA SAS?</i> _____	7
<i>¿Tiene en cuenta otro proveedor?</i> _____	8
<i>¿Cuál es la característica más importante para usted a la hora de comprar en Distribuciones Barbosa KA SAS?</i> _____	8
<i>¿Con qué frecuencia realiza pedidos usted en Distribuciones Barbosa KA SAS?</i> _____	9
<i>¿Cuál es su grado de satisfacción con Distribuciones Barbosa KA SAS?</i> _____	9
<i>¿El Servicio al cliente atiende bien sus necesidades?</i> _____	10
<i>¿Si pudiera cambiar algo de Distribuciones Barbosa que sería?</i> _____	10
<i>¿Recomendaría a Distribuciones Barbosa a un amigo?</i> _____	11
<i>Imágenes Kiko's Willy</i> _____ <i>Ilustración 17 Imágenes Salsamentaria Chalo's</i>	
	11
<i>Estudio de la Competencia</i> _____	12

<i>Percepción de la empresa</i>	7
<i>Condiciones ambientales</i>	8
<i>La ergonomía</i>	9
<i>Creatividad e Iniciativa</i>	9
<i>Compañeros de Trabajo</i>	10
<i>Jefe y Directivos</i>	11
<i>Puesto de trabajo</i>	12
<i>Remuneración</i>	13
<i>Reconocimiento</i>	13
<i>Comunicación</i>	14

Resumen

Distribuidora Barbosa KA SAS es una empresa dedicada al comercio al por menor y al por mayor de productos como salsas, desechables, quesos, congelados, cárnicos y complementarios, su principal segmento de mercado son los restaurante de comidas rápidas formales e informales.

Esta idea de negocio empieza con la simple venta de quesillos en la ciudad de santa marta, a medida que fue creciendo este negocio los hermanos Barbosa vieron la necesidad de ir complementando la venta del queso con otros productos a petición de los clientes, y fue ahí donde nacio lo que hoy se llama Distribuidora Barbosa Ka SAS. Todo lo anterior teniendo en cuenta que el sector gastronómico en la ciudad es muy prospero, por ser una ciudad turística, lo que conlleva a que los turistas en su principales gastos incluyan la alimentación.

En el tiempo de su actividad económica la empresa presenta un declive, el cual conlleva a la necesidad de incluir otro accionista a la empresa, en la firme intención de penetrar en el mercado y buscar soluciones a los inconvenientes presentado en la actual sociedad, se realiza el análisis de caso desde la metodología del Balanced Scord Card.

Inicialmente se realiza una Investigación tipo exploratoria y descriptiva, lo que llevo a construir la información por medio de encuestas dirigidas directamente a los clientes y empleados, al igual que un estudio a la competencia, y así poder determinar el foco principal del análisis. El mejoramiento del canal de Distribución. Logrando desarrollar las cuatros perspectivas del Balanced Scord Card como son la de Consumo, Aprendizaje y crecimiento, procesos internos y financiera, concluyendo con unas recomendaciones.

Palabras Claves

Estudio de mercado, Investigación, Cuadro de Mando Integral

Abstract

Distribuidora Barbosa KA SAS is a company dedicated to retail and wholesale products such as sauces, disposable, cheeses, frozen meat and complementary, the main market segment are the formal and informal restaurant fast food.

This business idea starts with just selling cheeses in the city of Santa Marta, as the business grew the Barbosa brothers saw the need to go complementing the sale of cheese and other products at the request of customers, and it was there where he was born what today is called Distribuidora Barbosa Ka SAS. All this considering that the restaurant industry in the city is very prosperous, being a tourist town, leading to tourists in their major expenses include food.

At the time of his business the company has a decline, which leads to the need to include other shareholder to the company, the firm intention to penetrate the market and seek solutions to the problems presented in today's society, it is done the case study from the methodology of Balanced Score Card.

Initially an exploratory and descriptive research is carried out, which led to develop the information through surveys directly targeting customers and employees, as well as a study on competition, and thus determine the main focus of the analysis. Improving the distribution channel. Being able to develop the four perspectives of the Balanced Score Card as are the Consumer, learning and growth, internal and financial processes, concluding with recommendations.

Keywords

Market study, investigation, Balanced Scorecard

Introducción

El estudio de caso, es un análisis a la empresa Distribuidora Barbosa KA SAS, Desde la metodología Balanced Score Card, este es basado en la necesidad de los socios al querer organizar la empresa y ampliar su mercado.

El segmento de mercado de esta empresa son los restaurantes, este sector es uno de los que muestra crecimiento en la ciudad de Santa Marta, por lo que Distribuidora Barbosa KA SAS cuenta con un amplio mercado objetivo para ejercer su actividad comercial, pero sus dificultades económicas y las inestables decisiones al interior de la Gerencia han debilitado el crecimiento financiero de la empresa.

Por tal razón se hace necesario el estudio de éste caso desde la metodología del **Balanced Score Card**, atendiendo en primer lugar; el diagnóstico desde las perspectivas financiera, de consumo, procesos internos y, aprendizaje y desarrollo; y en segundo, la propuesta de un plan estratégico, que conlleve a un mejoramiento continuo, a través de la toma de decisiones acertadas.

En conclusión, la ejecución de las estrategias planteadas, cumpliendo los objetivos trazados Distribuciones Barbosa KA SAS fácilmente lograría ocupar el segundo lugar en la ciudad Santa Marta.

Capítulo 1

Diseño Teórico

Problema de Investigación

Los aceites, lácteos y carne bovina, materia prima básica para la elaboración de las salsas y embutidos, están categorizados dentro los sectores del (Programa de Transformación Productiva, 2016) del Gobierno Santos, lo que demuestra su importancia para la competitividad en Colombia no solo en sus propios sectores sino en otros como comercio, hoteles y restaurantes.

A nivel nacional el sector de hoteles y restaurantes, muestran un crecimiento positivo, según el informe de Cash Drivers (EMIS Benchmark, 2010 – 2014).

Tabla 1 Cash Drivers Agregados del sector Recreación y Restaurantes – SERV 2010 - 2014

AÑOS	POSICION GENERAL	EFICIENCIA				ENDEUDAMIENTO	
		ROT. CARTERA		ROT. INVENTARIO		PASIVO / ACTIVO	
		Posición	Días	Posición	Días	Posición	%
2014	28,3	5	18	15	25	44	50,4
2013	26,5	4	18	13	24	42	45,8
2012	25,5	7	19	14	24	43	46,3
2011	27,0	6	20	16	25	39	45,0
2010	25,2	4	18	15	26	37	42,9

Fuente: (EMIS Benchmark, 2010 - 2014)

Tabla 2 Cash Drivers Agregados del sector Recreación y Restaurantes – SERV 2010 - 2014

AÑOS	POSICION GENERAL	DINAMICA		RENTABILIDAD			
		CTO VENTAS		UTIL. OPER/VTS		UTIL.NETA /VTS	
		Posición	%	Posición	%	Posición	%
2014	28,3	21	11,4	43	5,7	42	2,1
2013	26,5	19	9,4	45	5,5	36	3,5
2012	25,5	10	15,7	37	5,7	42	3,4
2011	27,0	17	22,6	44	6,2	40	3,7
2010	25,2	20	19,4	43	6,1	32	4,0

Fuente: (EMIS Benchmark, 2010 - 2014)

1er. Cuartil	Calificación 1	Posición 1 – 21
2do. Cuartil	Calificación 2	Posición 22 – 42
3er. Cuartil	Calificación 3	Posición 43 – 63
4to. Cuartil	Calificación 4	Posición 64 – 85

Tabla 3 Convenciones

Fuente: (EMIS Benchmark, 2010 - 2014)

Uno de los factores que está incidiendo en este comportamiento es la devaluación del peso colombiano frente al dólar, lo que motiva a turistas nacionales y extranjeros a visitar la ciudad de Santa Marta, la cual tiene como uno de los ejes misionales el turismo. Así para el turista, el consumo gastronómico, se constituye uno de los más significativos en su orden de prioridades de gastos.

Por otra parte, en el departamento de Magdalena entre 2001 y 2013 las actividades de hoteles, bares, restaurantes y similares, incluidas dentro de este sector, mostraron en su orden un crecimiento y una participación promedio anual de 4,5% y 7,0%, siendo los dos últimos años, para el caso de la participación, los más representativos. (DANE, 2014).

De acuerdo al (DANE, 2016) parte del sector, se encuentra en la informalidad: Según rama de actividad, para las 13 ciudades y áreas metropolitanas, el 42,3% de la población ocupada informal se concentró en comercio, restaurantes y hoteles. Para las 23 ciudades y áreas metropolitanas, la proporción de ocupados informales en comercio, hoteles y restaurantes fue 42,4%. p.2; Santa Marta ocupa el 6 lugar, con un 62.3%. p.3. Dada la importancia del sector de restaurante, ya bien sea desde lo formal o informal, se convierte en fuentes de ingresos de muchos proveedores.

Así, Distribuidora Barbosa KA SAS, dedicada a la distribución de salsas, embutidos y complementarios de comidas rápidas, desarrolla su objeto social, en restaurantes de comidas rápidas formales e informales. A pesar de que cuenta con un amplio mercado objetivo para ejercer su actividad comercial, sus dificultades económicas y las inestables decisiones al interior de la Gerencia han debilitado el crecimiento

financiero de la empresa. Por consiguiente se hace necesario el estudio de éste caso desde la teoría del **Balanced Score Card**, atendiendo en primer lugar; el diagnóstico desde las perspectivas financiera, de consumo, procesos internos y, aprendizaje y desarrollo; y en segundo, la propuesta de un plan estratégico, que coadyuve a un mejoramiento continuo, a través de la toma de decisiones acertadas.

Justificación

El Estudio de este caso en la Distribuidora Barbosa lleva consigo un mejoramiento continuo de las condiciones mínimas con que debe contar una empresa para crecer y proyectar su negocio al ámbito local y nacional. Esto con el firme cuestionamiento de las políticas bases que se han de desarrollar para determinar el proceder en el ámbito comercial, gremial y gerencial.

Así entonces, Distribuciones Barbosa KA S.A.S ha incrementado su nivel de popularidad en el sector de la competencia, a la luz de los conceptos emitidos por los clientes. Así mismo, ha tenido un aumento en el desempeño laboral de sus trabajadores, pues ha generado mayor compromiso de su planta laboral.

Es por ello que el estudio de caso realizado lleva como consecuencias positivas:

- Supervisiones a los equipos de trabajo y mejoramiento de estos
- Análisis del mercado objetivo y correspondiente satisfacción
- Adecuación en la planta del personal, desde los jefes hasta los subordinados
- Calidad alta en los productos – servicios ofrecidos.

Como último propósito de lo anterior es; brindar una solución a la actual situación que está afrontando la Distribuidora Barbosa KA SAS en la ciudad de Santa Marta, en cuanto al desarrollo eficiente de la misma y aumento de la rentabilidad. Con la implementación progresiva de este estudio se da a conocer a cada funcionario la misión, visión, valores y cultura; articulando al personal en las funciones de la empresa y desarrollando un planteamiento estratégico que busque mejorar el estado de la misma.

Objetivos

Objetivo general

- Elaborar un análisis de la empresa Distribuidora Barbosa KA SAS, desde la metodología Balanced Score Card, para construir estrategias y acciones de mejoramiento.

Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa, desde las perspectivas financiera, consumo, procesos internos y formación y desarrollo.
- Construir el direccionamiento estratégico de la empresa

Metodología

La investigación es de tipo descriptiva y exploratoria. La información primaria se construyó por observación directa y encuestas, dirigida a clientes y empleados. De igual forma se acudió a información de tipo secundaria de reportes financieros de la empresa así como estudios del sector.

Capítulo 2

Marco de referencia

Marco teórico

“El concepto estrategia fue tomado del arte militar y ha logrado una amplia aplicación en la gestión de las empresas” (Valdés, 2002, pág. 33) todo esto generando diferentes conceptos como:

La estrategia de un negocio, en términos generales y de forma pragmática, la podemos definir como un conjunto de objetivos que se plasman en unos programas de acción, necesariamente coordinados entre sí, que permiten alcanzar una ventaja sobre los competidores, a largo plazo y sostenible en el tiempo. No existe una única definición de estrategia que sea aceptada por todos los autores, empresarios o directivos. (Soriano, 1998, pág. 26).

Horwitch (como se citó en Soriano, 1998) piensa que mediante la estrategia empresarial, el directivo da forma y carácter a la organización, define los planes y compromisos a largo plazo y diseña, en definitiva el futuro de la empresa. Andrews (como se citó en Soriano, 1998) puntualiza que la estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos y de las políticas y planes para conseguir dichos objetivos, establecidos de modo que definen en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa, y qué clase de empresa es o quiere ser.

Menguzzato y Renau (como se citó en Soriano, 1998) dicen que la estrategia facilitará un marco de referencia para la ejecución de las acciones empresariales en un contexto determinado. Jarillo (como se citó en Soriano, 1998) puntualiza que la estrategia

competitiva es el plan que tiene la empresa para obtener y defender una ventaja competitiva dentro de su sector, que le permita resistir los ataques de la competencia.

Pero quizá la descripción que consideramos más completa, y que recoge el pensamiento – si no la definición – de autores como Grima y Tena (1984) Menguzzato y Renau (1991) es aquella que establece la estrategia como un proceso que tiene dos etapas básicas: formulación e implementación. La formulación combina la misión y los objetivos generales (lo que la empresa desea ser y lograr), con el análisis externo (oportunidad y amenazas) y el análisis interno (puntos fuertes y débiles), y establece objetivos como resultado de ese análisis. (Soriano, 1998, pág. 27).

Así como no existe una sola definición propia de estrategia, tampoco clases de esta, ya que por considerarse como un proceso en una investigación o estudio de caso; esta puede ser diseñada y clasificada de acuerdo a la necesidad de la empresa. Joaquin Sánchez Herrera y Teresa Pintado Blanco en su Obra Estrategias de Marketing por Grupos Sociales dicen “Es necesario diseñar estrategias especializadas que tengan en cuenta el comportamiento específico de cada grupo de consumidores” (Joaquín Sánchez H, 2010, pág. 13) esto teniendo en cuenta que no todos los consumidores sienten y piensan igual, no olvidando que el mundo es tan cambiante como los grupos de personas, todo esto que en la actualidad se encuentra en constante actualización; entonces pues; las nuevas tendencias pueden llevar al crecimiento y decrecimiento del grupo objetivo. Por lo cual estos autores en su obra explican que si se logra conocer el grupo objetivo y los empresarios tienen claro las necesidades de cada consumidor, las estrategias van a ser exitosas.

Es menester recordar que para el desarrollo de cualquier análisis de caso como para la ejecución de un plan de negocios es importante el desarrollo de la planeación estratégica, teniendo en cuenta las estrategias inicialmente formuladas, “Los conceptos de estrategia y planificación están ligados invariablemente, ya que tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, en forma tal que sea posible alcanzar uno o varios objetivos” (Valdés, 2002, pág. 33) Por otro lado el autor Fernando Paris Roche define planeación estratégica como

El proceso por el que una organización, una vez analizando el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan a la organización. (Roche, 2005, pág. 23)

De acuerdo a Koont’s y Donnell (como se citó en Valdés, 2002) planeación es decir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo y quién lo va hacer, en este sentido, la planeación llena el vacío entre donde estamos y a donde queremos llegar.

El despliegue de la planeación estratégica corporativa inicia desde la formulación de los objetivos estratégicos, seguidos de las metas como nutrición estratégica al cumplimiento de los propósitos. Posteriormente, y acompañado de las estrategias, se extiende hacia los objetivos tácticos de cada una de las áreas de la empresa. Los proyectos y programas generados desde el nivel operativo y enmarcado en los

principios corporativos de la organización buscarán alcanzar los objetivos tácticos de la empresa. (Moreno, 2011, pág. 177)

Cabe anotar que después de tener unas estrategias definidas y un planteamiento estratégico, teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico de la empresa para lograr maximizar los resultados de la misma, se ejecuta el cuadro de mando integral (CMI) o también conocido Balanced Scorecard (BSC).

El cuadro de mando integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar sus estrategias en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (Baraybar, 2011, pág. 10)

Ahora bien, estos lineamientos son posibles por la coherencia que se tenga en la manera de trabajar el CMI en sus diferentes perspectivas

El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (Rober S. Kaplan, 2009, pág. 18)

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. (Norton, 1997, pág. 39)

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionado. (Norton, 1997, pág. 39)

“En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente” (Norton, 1997, pág. 40)

“La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe constituir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo” (Norton, 1997, pág. 42) Teniendo en cuenta estas cuatro perspectivas y la conexión que puede tener una de otra, se visualiza el logro que el CMI hace; al describir las estrategias de una empresa y maximizar la rentabilidad.

Marco Referencial

Distribuciones Barbosa KA S.A.S es una fusión de lo que antes se llamaba Distribuidora Barbosa y Distribuidora Exporcolombiana, la primera con dos propietarios; hermanos Barbosa Molina y la segunda con una propietaria; Edith Johana Acuña Ortiz. Ambos dedicados a ventas al por mayor y menor de salsas, desechables e insumos para restaurantes de comidas rápidas.

Para el año 2013 Distribuidora Barbosa era competencia en el mercado de la Ciudad de Santa Marta, junto con Chalos S.A.S y Kiko Willi. Con posterioridad entra a sumarse Distribuidora Expocolombiana en el año 2014, y para entonces Barbosa no gozaba con la misma capacidad económica y por ende sus altos estándares fueron decayendo, debido a la mala gerencia que desempeñaba la señora Julia Epalza.

Consecuente a la decadencia en los ingresos de los Hermanos Barbosa, estos deciden recuperar el negocio y su cartera de ciento noventa millones de pesos (\$190.000.000), colocándose al frente de la situación para finales del año 2014. Por otro lado Expocolombiana contrata los servicios de la señora Julia Espalza a finales del año 2014, cuando abre sus puertas, para que ejerciera el mismo cargo que desempeñaba con los Barbosa; trayendo como consecuencia unas cuentas por cobrar a clientes de ciento sesenta y ocho millones de pesos (\$ 168.000.000).

Al paso del tiempo Expocolombiana se convierte en Distribuidor de queso costeño para los Barbosa, iniciando allí una relación comercial entre ambos. Pasado el año 2015 y más exactamente para el 04 de agosto del mismo año deciden asociarse. Quedando Barbosa

con un 50% y Johana Acuña con el otro 50% del total de la empresa, dejando como gerente general a la señora Acuña y como subgerente a Kaleth Barbosa y bajo la razón social Distribuciones Barbosa KA S.A.S. Cabe anotar que los Barbosa en la sociedad incluyeron lo que les quedaba de cartera, es decir; ochenta millones de pesos (\$80.000.000) y Expocolombia su cartera de cien millones de pesos (\$100.000.000).

A partir de allí la Distribuidora sigue desarrollando las tres actividades diferentes a saber:

Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco.

Comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos, en establecimientos especializados.

Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados.

En la ciudad de Santa Marta. Cubriendo la parte geográfica sur, este y oeste de la ciudad de santa marta. Su segmento de mercado son los restaurantes y puestos de comidas rápidas de estrato 1, 2, 3 y 4.

Es preciso decir que, si antes la competitividad de los Barbosa era alta, en la actualidad ha disminuido; aún en sociedad con Expocolombiana. Pues antes ocupaban un ranking de segundo puesto, ahora son los últimos en el mercado, después de Chalos S.A.S. y Kiko Willi.

Capítulo 3

Desarrollo de objetivos

Diagnóstico Estratégico

A partir de este momento se empieza a realizar un estudio para ver cuál es la situación de la empresa tanto a nivel interno como externo; esto es un estudio de mercados, el cual se realizara por medio de encuestas dirigidas a los clientes internos y externos de la empresa.

El resultado de este estudio interno y externo permitirá definir realmente como está la empresa en el momento actual: las Fortalezas, Debilidades o Limitaciones, Oportunidades y Amenazas.

Perspectiva financiera

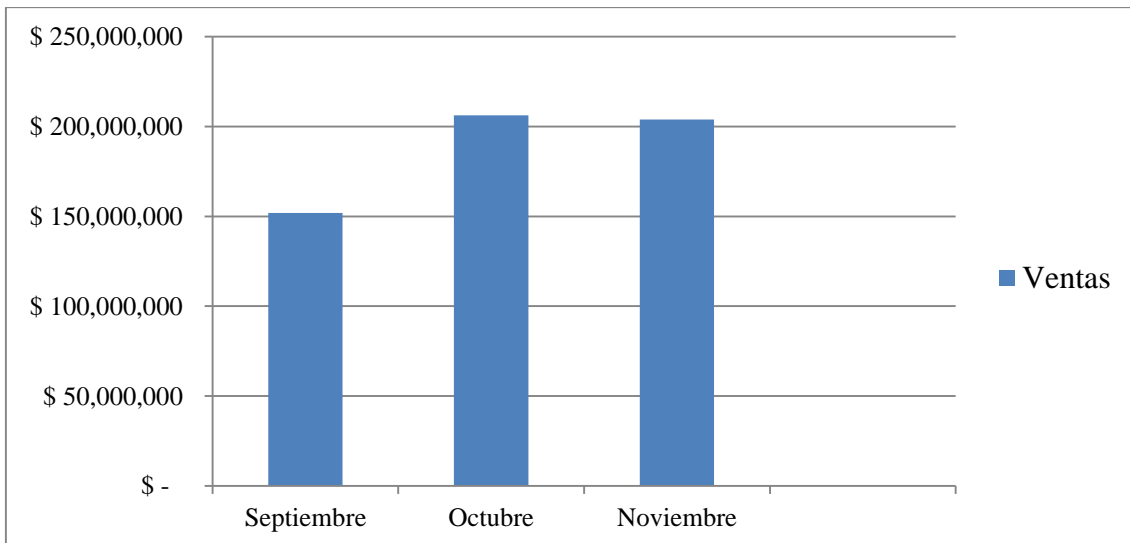


Ilustración 1 Ventas

Fuente: Construida con base en la información de la empresa.

Análisis de ingresos de los principales clientes											
Item	Cientes	Canal	Nº locales	Segmento	Septiembre	Octubre	Noviembre	Total	% Participación	% De Crecimiento Sept/Oct15	% De Crecimiento Oct/Nov15
1	Vomito	SI	4	2,3,4	15,100,962	24,529,734	11,995,583	51,626,279	21.38%	62.44%	-51.10%
2	Pan de Vida	SI	1	1	8,272,144	12,605,510	13,600,850	34,478,504	14.28%	52.39%	7.90%
3	Marcos Madrid	SI	1	1	9,820,270	7,723,520	8,485,160	26,028,950	10.78%	-21.35%	9.86%
4	La Vaquita	SI	1	6	7,894,127	9,230,911	7,939,273	25,064,311	10.38%	16.93%	-13.99%
5	Ranchos Pizza/Julián	SI	1	1	7,099,291	7,254,893	8,038,103	22,392,287	9.28%	2.19%	10.80%
6	Chalo's SAS	SI	4	2,3,4	2,249,300	10,105,280	8,477,065	20,831,645	8.63%	349.26%	-16.11%
7	Cesar Pizza Sunami	SI	1	2,3	4,885,900	9,785,440	5,812,590	20,483,930	8.48%	100.28%	-40.60%
8	Parrilla Volcán	SI	1	3	4,100,031	5,066,715	5,477,550	14,644,296	6.07%	23.58%	8.11%
9	Pizza Express/Anderson	SI	1	1	3,777,829	4,520,504	4,733,360	13,031,693	5.40%	19.66%	4.71%
10	Ángel Jiménez	SI	1	2	4,003,527	4,359,003	4,479,383	12,841,913	5.32%	8.88%	2.76%
	Total				67,203,381	95,181,510	79,038,917	241,423,808			

Tabla 4 Ingresos por clientes

Fuente: Construida con base en la información de la empresa.

Distribuidora Barbosa KA SAS cuenta con 98 clientes, en el análisis de ingreso correspondiente a los meses de septiembre, octubre y noviembre, se visualizan los que se consideran principales en los diferentes segmentos en los que se encuentran ubicados.

En estos clientes significativos para la empresa se observa que en el mes de septiembre con relación a octubre, cuatro de estos clientes como son, Vomito, Vaquita, Cesar Sunami y Chalo's (siendo este último la competencia) tienen crecimiento significativo en sus compras. Decreciendo estas de manera preocupante para el mes siguiente.

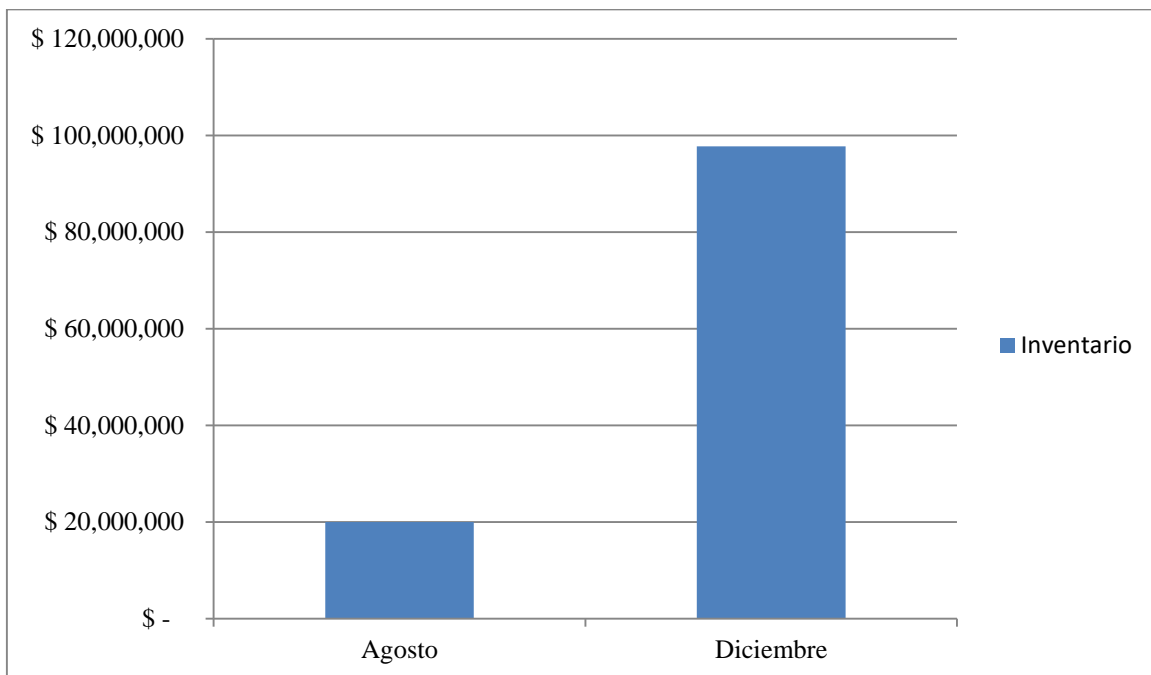


Ilustración 2 Inventario desde inicio de la sociedad 4 de agosto, hasta el 2 de Diciembre

Fuente: Construida con base en la información de la empresa.

Perspectiva de Consumo



Ilustración 3 Portafolio

Fuente: Propia



- Grupo Nutresa SAS
- Colombina S.A
- Ajover S.A
- Molino Tres Castillo
- Unilever
- Frigorífico de la Costa
- Entre Otros.

Ilustración 5 Proveedores

Fuente: Propia



Distribución de carnes frías, salsas, desechables y complementarios



Ilustración 4 Productos

Fuente: Propia

Quienes Somos?

Somos una Distribuidora que ofrece productos de calidad y a los mejores precios del mercado, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes; brindando confianza en la calidad de nuestros productos directos de fabrica; detallando fechas de vencimiento y registros de control sanitario en ellos. Nuestro segmento de mercado actual es el sector gastronómico.

Ilustración 6 Quiénes Son?

Fuente: Propia

Encuesta Investigación de Mercado

En el análisis de caso, realizado a Distribuidora Barbosa KA SAS, se lleva a cabo una encuesta para el estudio de mercado; con la finalidad de evaluar la satisfacción de los clientes y así mejorar el servicio.

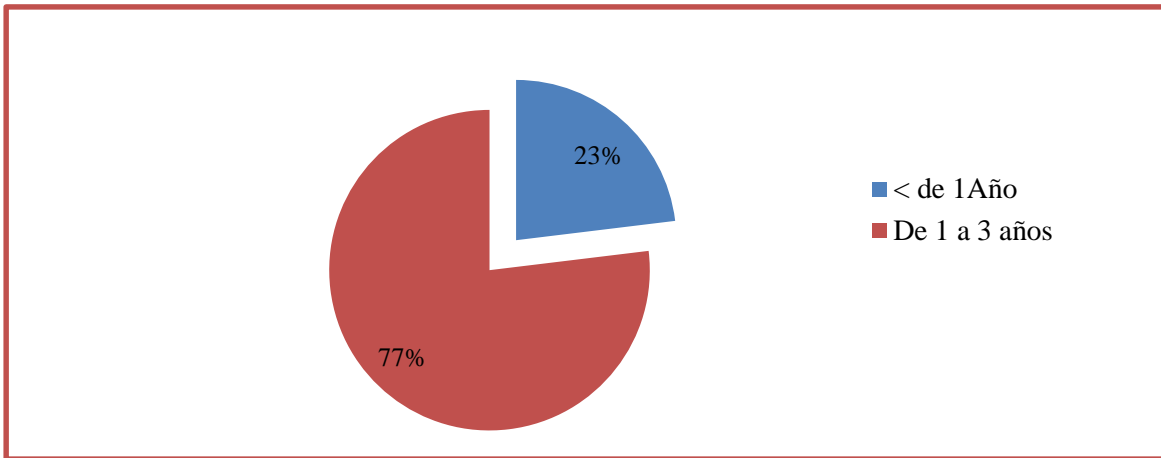
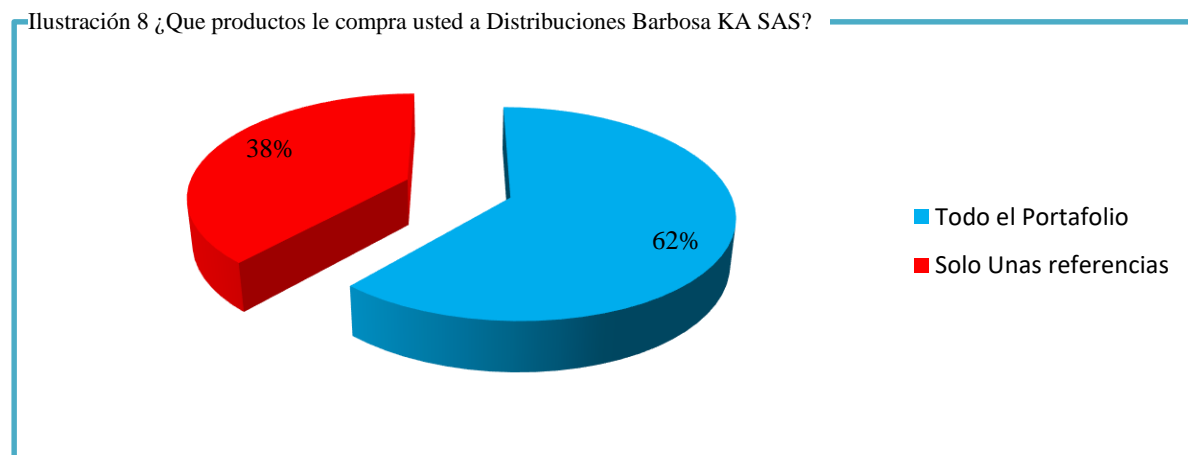


Ilustración 7 ¿Cuánto tiempo lleva usted comprando en Distribuciones Barbosa KA SAS?

Fuente: Propia

En este gráfico logramos observar que del 100% de la base de datos de los clientes, solo un 23% son clientes de hace menos de un año, lo que da a entender que de una u otra forma existe fidelización.



Fuente: Propia

El 62% de los clientes de Distribuciones Barbosa KA SAS manifiesta no comprar todo el portafolio de productos que ofrece la empresa por mantener constantes agotados en el inventario.

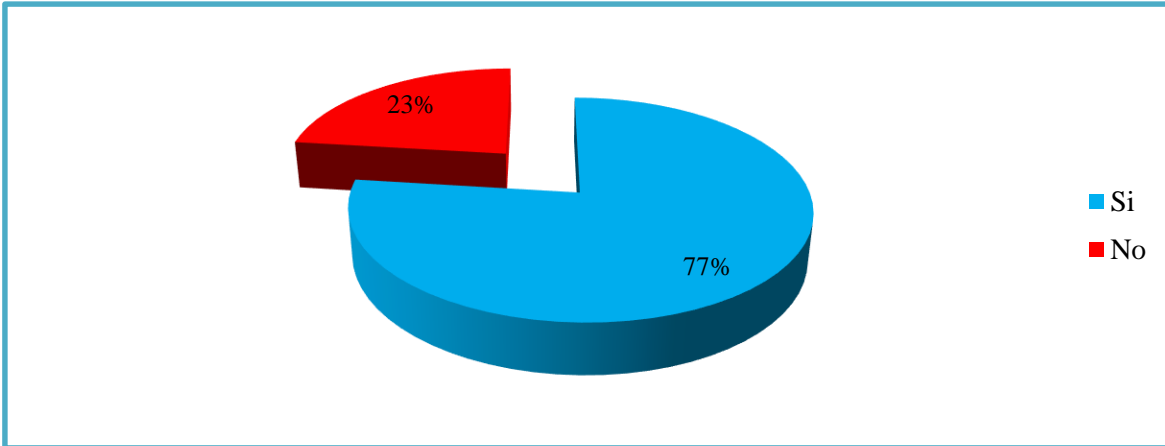


Ilustración 9 ¿Tiene en cuenta otro proveedor?

Fuente: Propia

El 77% de los clientes tienen en cuenta otros proveedores al momento de realizar las compras para sus restaurantes, argumentando sus respuestas en los constantes agotados manejados en el inventario de la Distribuidora.

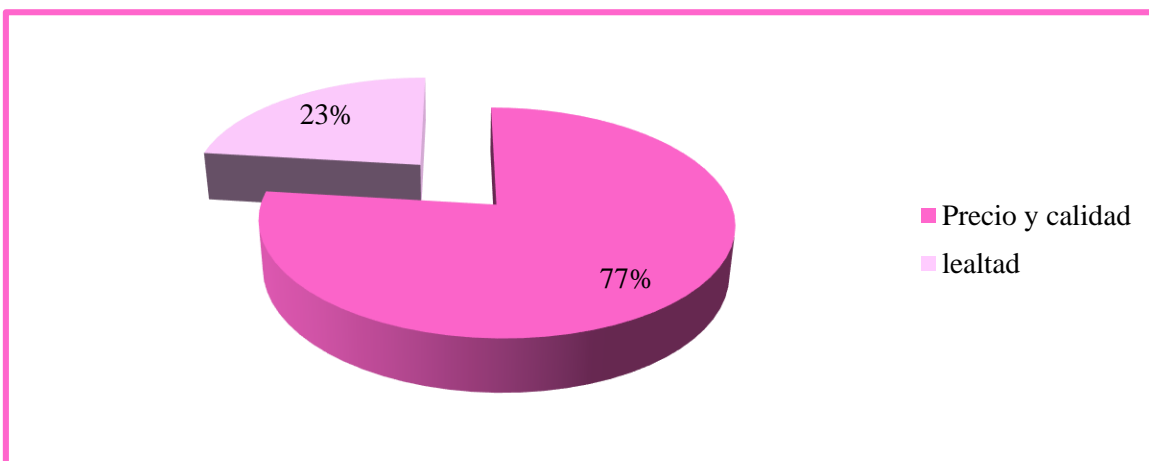


Ilustración 10 ¿Cuál es la característica más importante para usted a la hora de comprar en Distribuciones Barbosa KA SAS?

Fuente: Propia

El 77% de los clientes manifiestan tener en cuenta a la Distribuidora por los precios y calidad de productos que maneja.

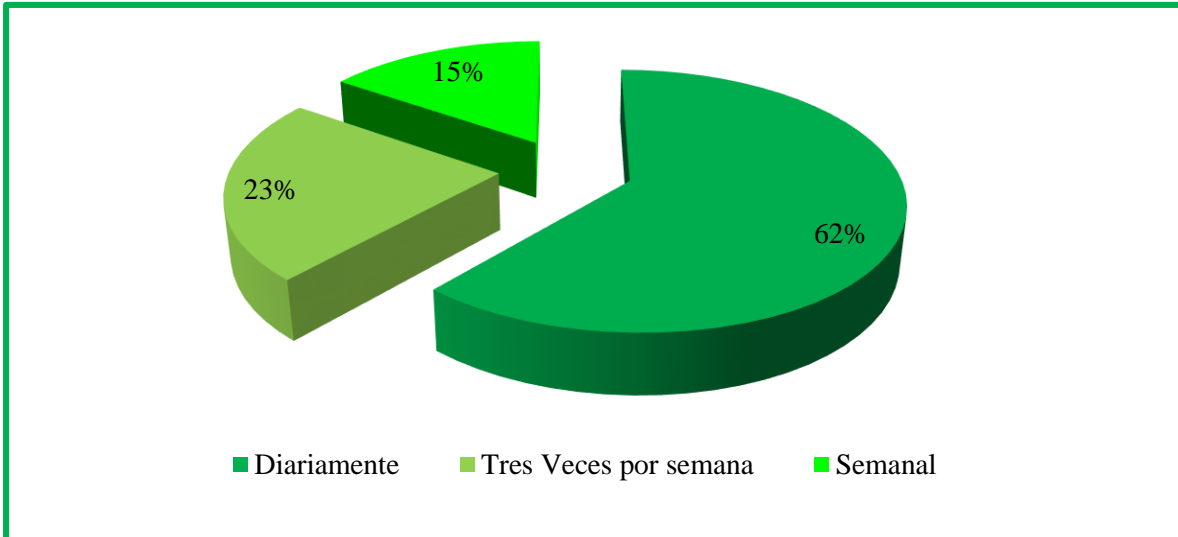


Ilustración 11 ¿Con qué frecuencia realiza pedidos usted en Distribuciones Barbosa KA SAS?

Fuente: Propia

La constancia de los clientes al momento de realizar las compras en la mencionada empresa, arroja un resultado de un 62% de compras diarias, concluyendo que realizan compras constantes para verificar el precio con respecto a los de la competencia y la inseguridad que genera los constantes agotados.

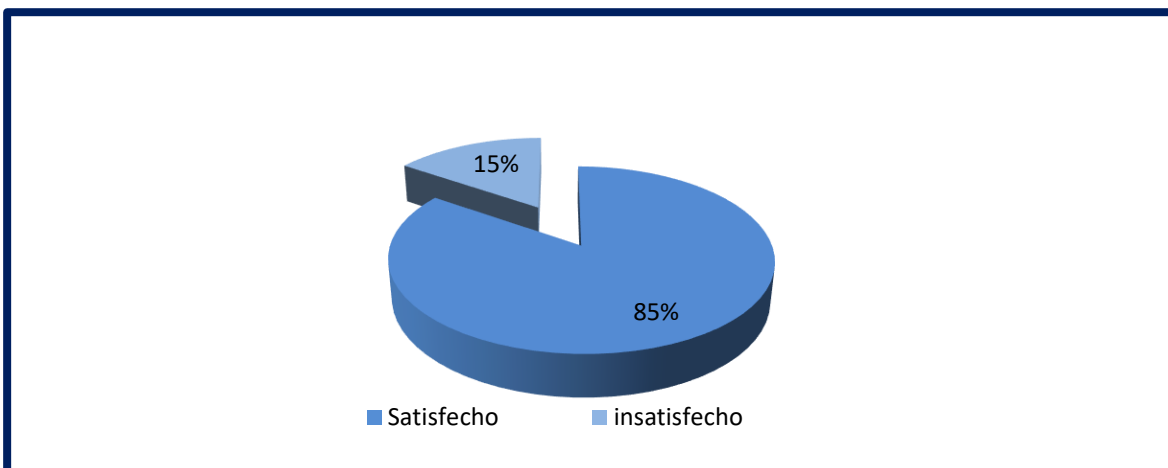


Ilustración 12 ¿Cuál es su grado de satisfacción con Distribuciones Barbosa KA SAS

Fuente: Propia

Muy aparte a las constantes falencias que presenta la Distribuidora, un 85% de los clientes manifiestan sentirse satisfechos con la empresa.

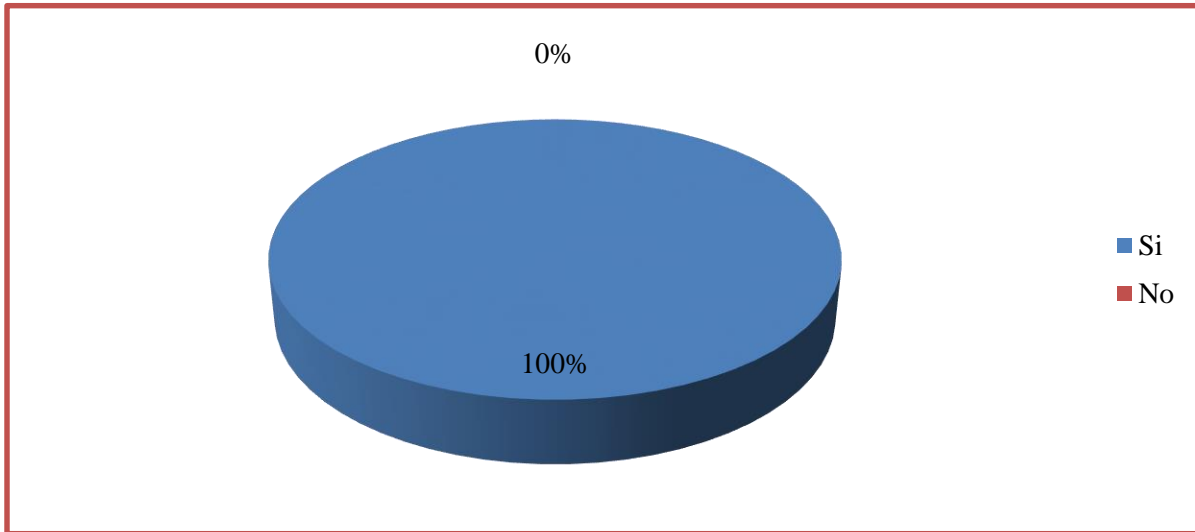


Ilustración 13 ¿El Servicio al cliente atiende bien sus necesidades?

Fuente: Propia

El 100% de los clientes manifiesta sentirse bien atendidos por los funcionarios a cargo de atención al cliente. Oportunidad que se puede convertir en fortaleza.

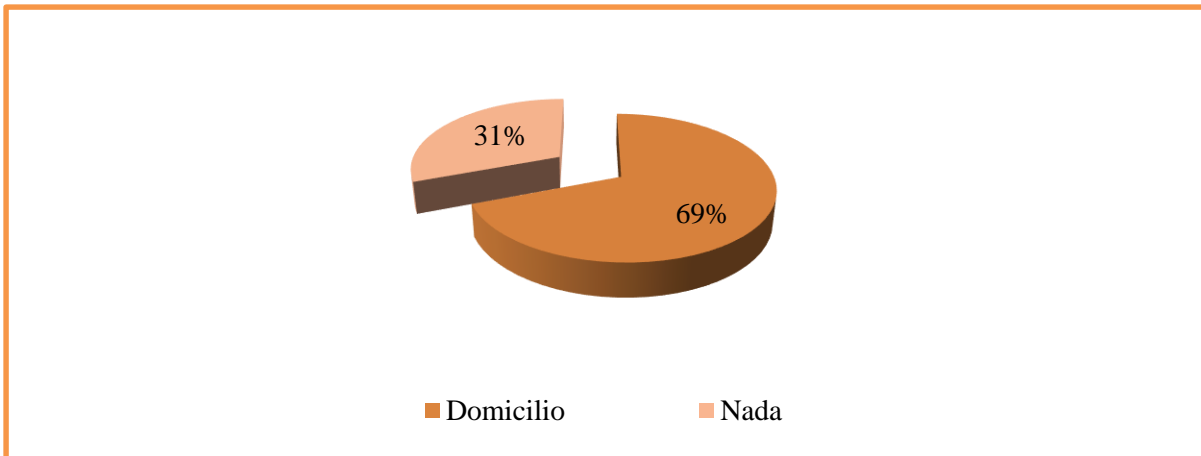


Ilustración 14 ¿Si pudiera cambiar algo de Distribuciones Barbosa que sería?

Fuente: Propia

El 69% de los clientes manifiestan que si en sus manos estuviera, mejorarían el servicio domicilio.

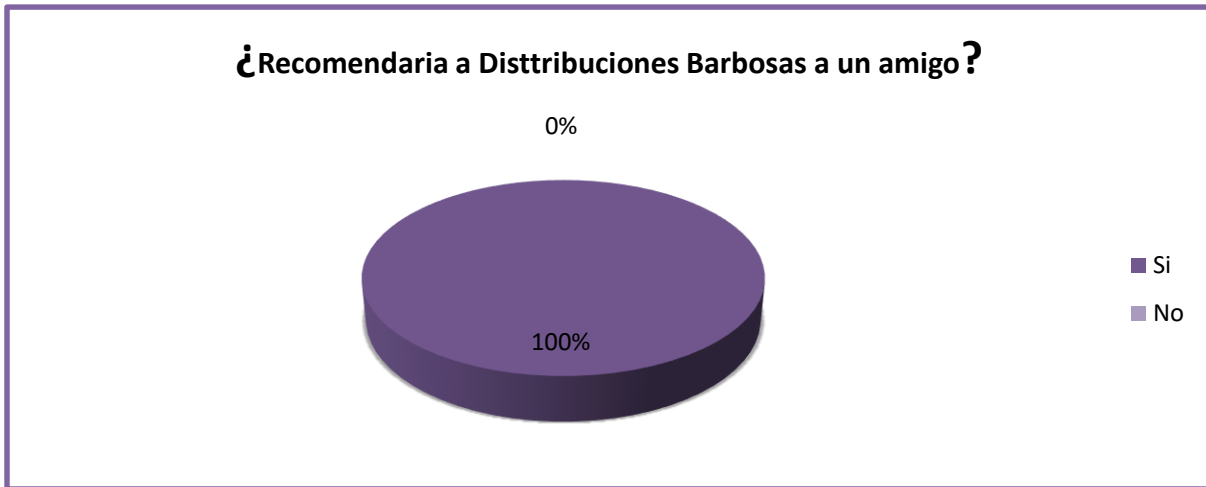


Ilustración 15 ¿Recomendaría a Distribuciones Barbosa a un amigo?

Fuente: Propia

Los clientes aun conociendo las inconsistencias de la Distribuidora con respecto a los agotados y domicilio, no encuentran inconveniente para recomendar la Distribuidora a un amigo que solicite un proveedor para su restaurante. Todo lo antes mencionado, teniendo la firme convicción que mejorando cada una de sus inconsistencias, la empresa sería un buen proveedor; partiendo del punto que manejan buenos precios y calidad en sus productos.

La Competencia



Ilustración 16 Imagenes Kiko's Willy

Fuente: Propia



Ilustración 17 Imagenes Salsamentaria Chalo's

Fuente: Propia

Nombre Competidor	Número de Establecimientos	Razón Social	Dirección	N° de empleados
Chalo's	4	Salsamentaría Chalo's SAS	2 en el Mercado Publico	27
		Salsamentaría Chalo's SAS	Cra 16# 6 -23 Rodadero	14
		Chalo's Express	Cra 21 B1 29 G2 23	6
Kiko's Willy	2	Salsamentaría Kiko's Willy	Urb. Concepción 2	2
		Kiko's Willy Provisiones	Av. Ferrocarril # 18 - 52	6

Ilustración 18 Estudio de la Competencia

Fuente: Propia

Distribuidora Chalo's es la actual salsamentaría en la ciudad de Santa Marta que cuenta con cuatro establecimientos cada uno de estos, estratégicamente bien ubicados teniendo en cuenta a los segmentos que van dirigidos. Cuentan con una propiedad de vehículos para movilizarse en la ciudad y por fuera de ella. Son importadores de productos como la papa francesa congelada y la mayonesa galón. Convirtiéndose en la Salsamentaría numero uno de la ciudad para el sector gastronómico.

Por otro lado Kiko's Willy en la ciudad de Santa Marta no es tan competitiva como lo es en la ciudad de Barraquilla, en la actualidad en la capital del magdalena cuenta solamente con dos establecimientos, no siendo estos tan competitivos pero si una de las fuertes competencias en la actualidad para Distribuidora Barbosa por lo que estas dos últimas buscan posesionarse en le segundo lugar después de Chalo's.

Perspectiva de formación y desarrollo

Análisis de la encuesta dirigida a empleados

Clima Laboral

En el análisis de caso, realizado a Distribuidora Barbosa KA SAS, se lleva a cabo una encuesta para los empleados del área operativa; con la finalidad de evaluar el clima laboral y el grado de satisfacción de cada funcionario.

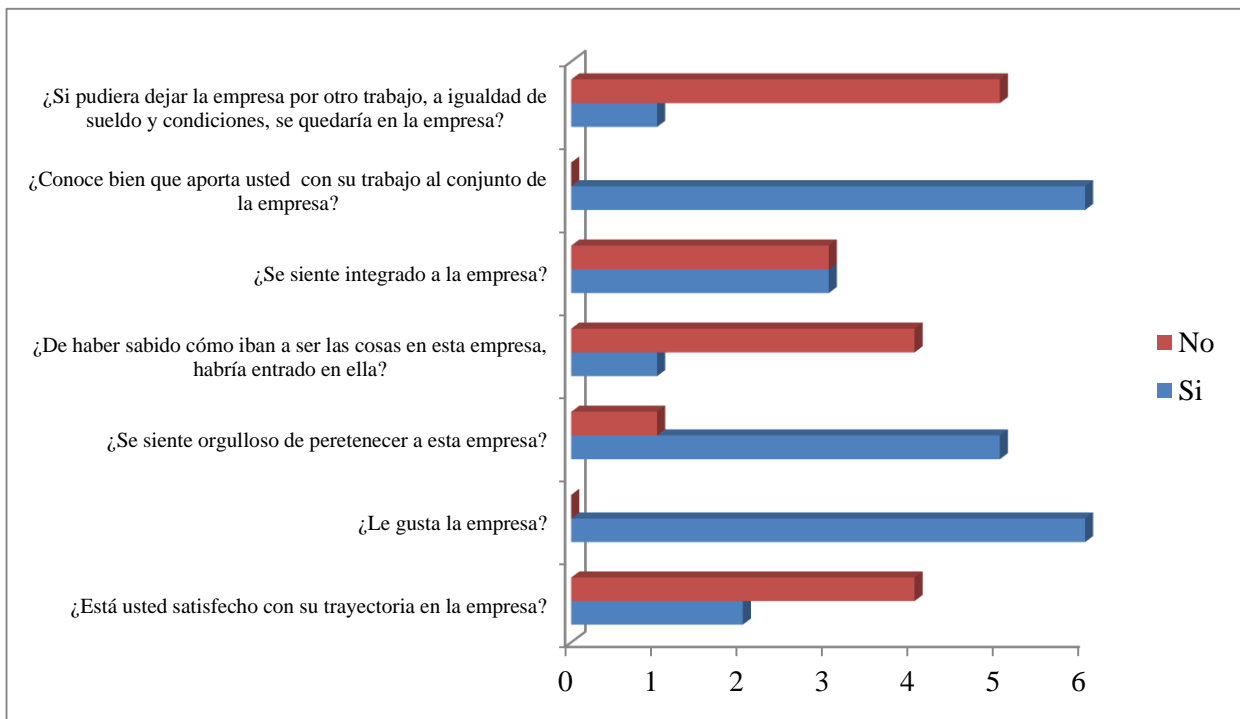
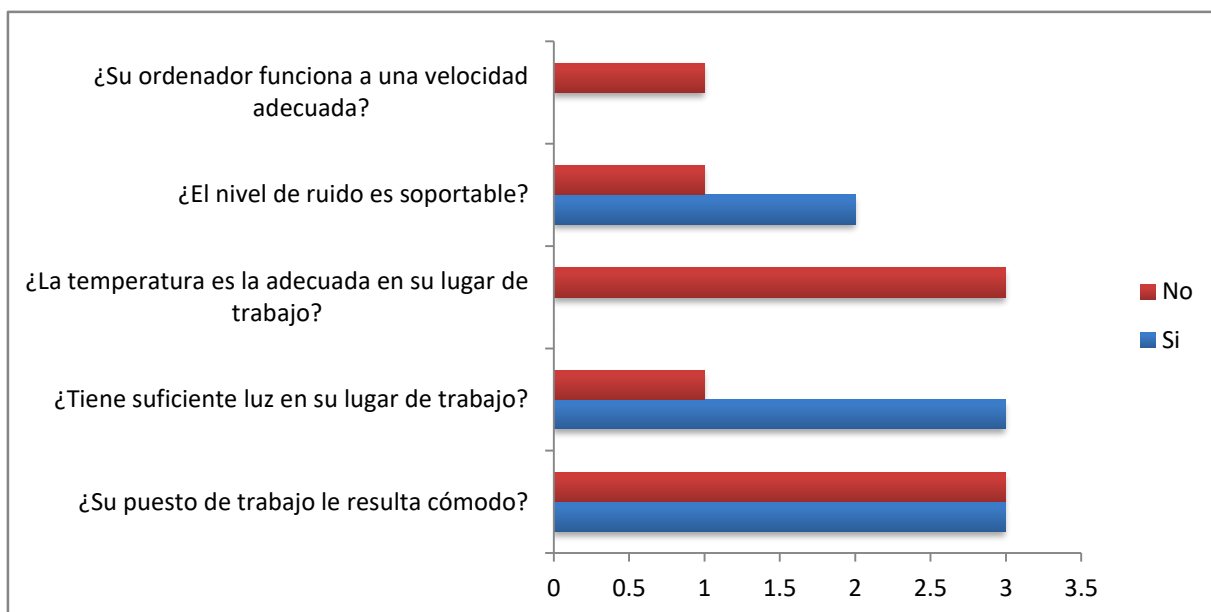


Ilustración 19 Percepción de la empresa

Fuente: Propia

Se logra observar que el 100% de los empleados conoce lo que aportan como funcionarios a la empresa, pero aun así solo el 50% se siente integrado a ella. Del mismo modo, al total de funcionarios les gusta la empresa, pero solo el 80% se siente orgulloso de pertenecer a ella; predominando la insatisfacción con respecto a la trayectoria en la

Distribuidora, con un 70%. Siendo este último porcentaje negativo, pues los trabajadores afirman no estar conformes con muchas prácticas laborales realizadas al interior de la



empresa.

Ilustración 20 Condiciones ambientales

Fuente: Propia

Con respecto a las condiciones ambientales, solo la mitad de los empleados respondieron el cómo se sentían en su puesto de trabajo. En primer lugar, se muestra insatisfacción de comodidad hasta en un 90%, teniendo en cuenta que esos empleados aún desconocen sus funciones reales, y terminan desempeñando funciones varias y, en segundo lugar, manifiestan que los ordenadores de trabajo no cumplen con la velocidad adecuada para el cumplimiento eficaz del mismo.

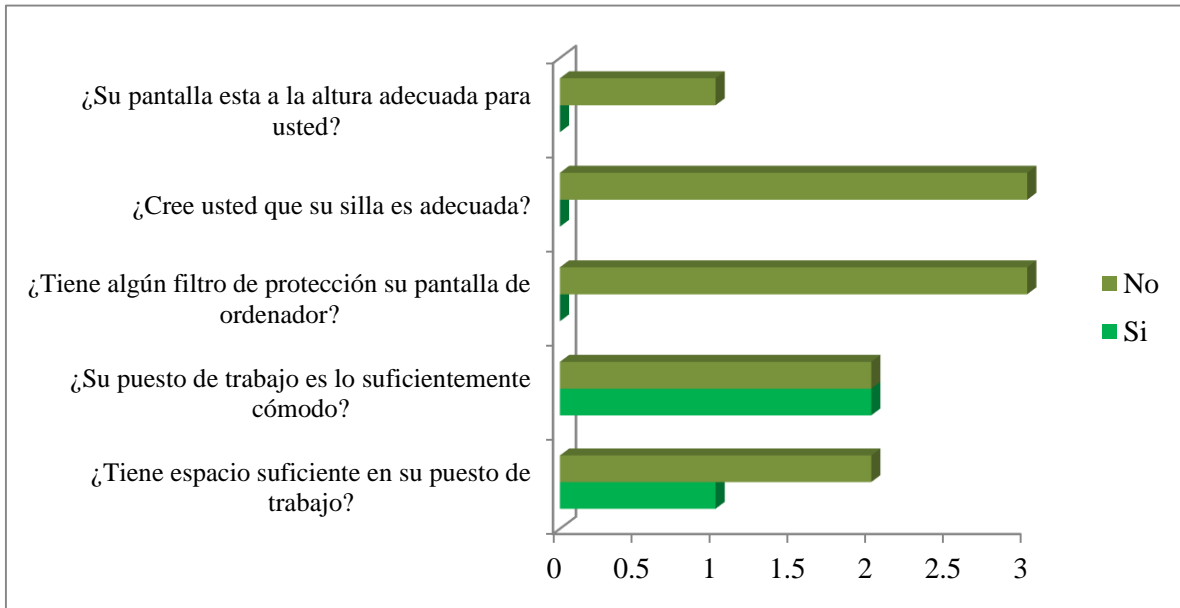


Ilustración 21 La ergonomía

Fuente: Propia

Los empleados manifiestan que sus condiciones en el entorno laboral no son las más positivas, teniendo en cuenta desde que sus equipos y las condiciones de los mismos no son adecuados, como tampoco cuentan con protecciones de riesgos laborales, por lo que resulta incómodo y arriesgado para desarrollar sus funciones.

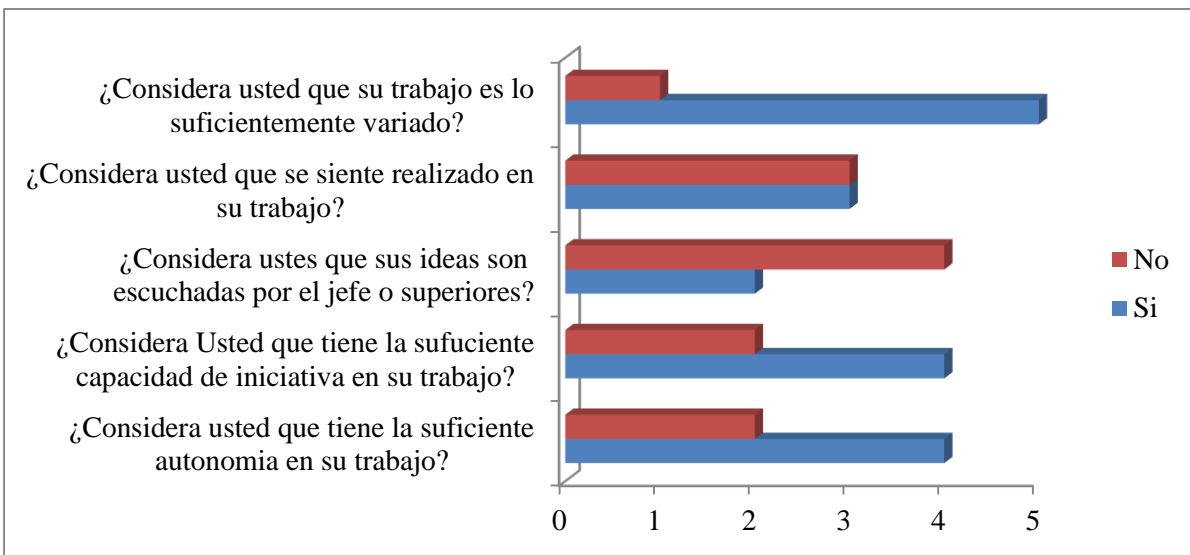


Ilustración 22 Creatividad e Iniciativa

Fuente: Propia

El 100% de los funcionarios de Distribuidora Barbosa JK SAS considera que su trabajo realizado es demasiado variado teniendo como punto de referencia la principal actividad para la cual fueron contratados. No cuentan con un líder que escuche sus ideas y opiniones, que valore la iniciativa de cada uno, y que los haga sentir realizados e importantes para la empresa.

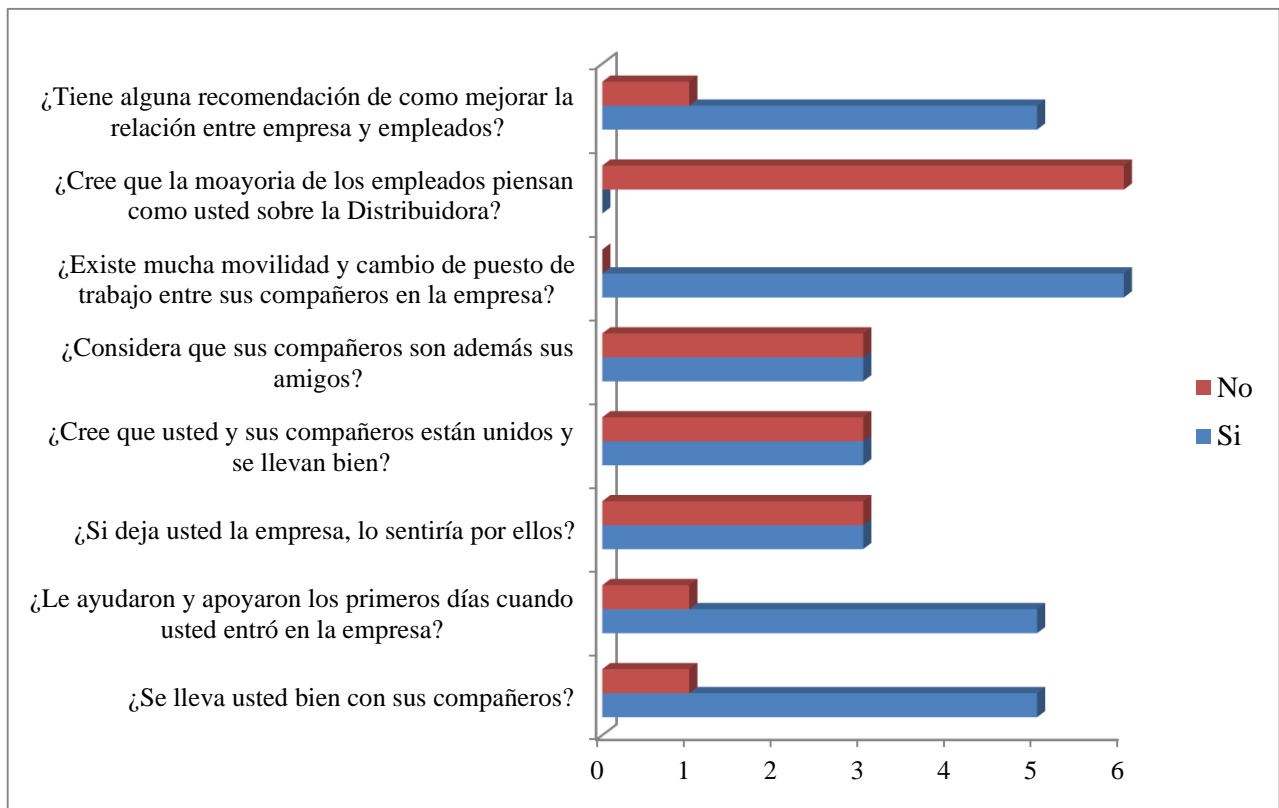


Ilustración 23 Compañeros de Trabajo

Fuente: Propia

Se concluye que un 90% de los empleados dicen tener buenas relaciones entre compañeros y que también se sienten apoyados entre ellos mismos. El 50% de ellos sentirían alejarse de la empresa por el grado de amistad que han desarrollado unos con otros, por considerarse amigos, pero el 100% es consciente de que no todos tienen el mismo pensamiento sobre la empresa y no todos tienen las mismas ideologías. Mientras que el 90% de estos se atreven a decir que tienen recomendaciones para mejorar las relaciones entre empresa y empleado.

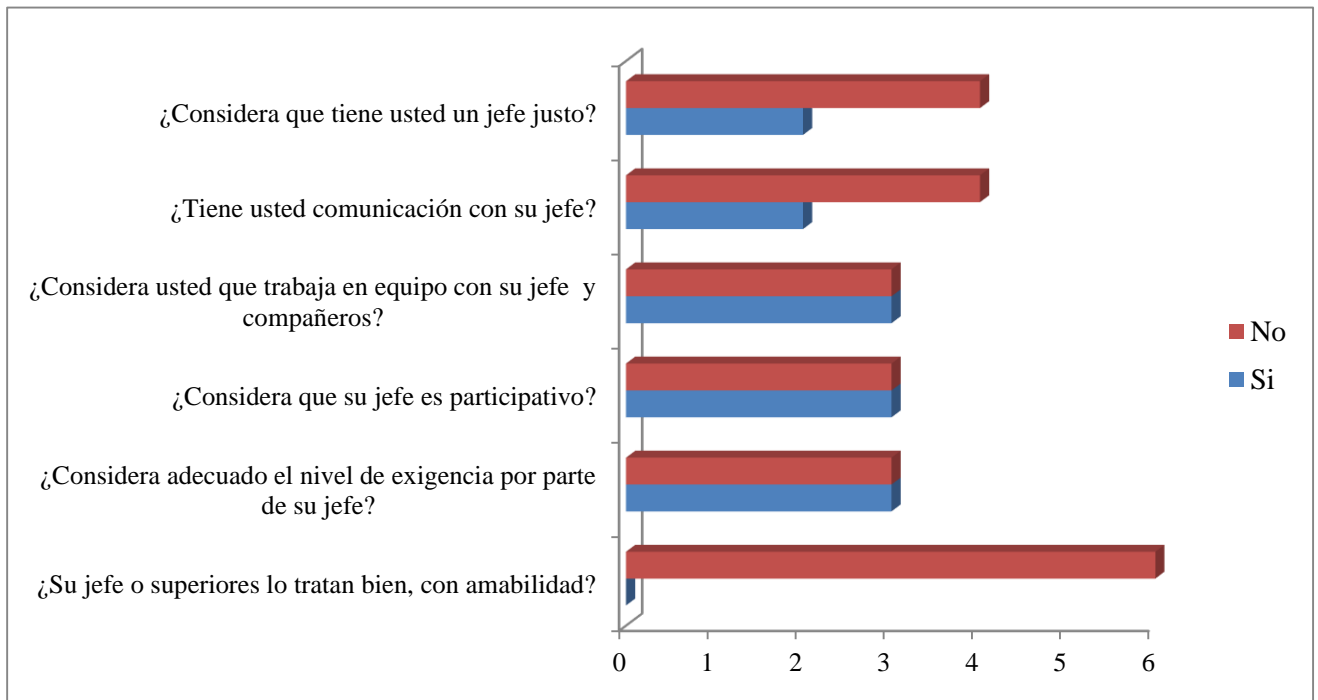


Ilustración 24 Jefe y Directivos

Fuente: Propia

En cualquier empresa por muy pequeña que sea es preocupante la situación cuando el 100% de los empleados manifiestan no sentirse bien tratados por sus superiores, ya que esto puede conllevar a la deslealtad de los mismos. En la Distribuidora, el 50% de los funcionarios consideran no trabajar en equipo con sus jefes y compañeros, como tampoco recibir participaciones de los jefes en cada labor desarrollada. Pero aun así, el 50% dice que es adecuado el nivel de exigencia de sus jefes, mientras que el otro 50% manifiesta lo contrario. Un buen líder debe tener una gran comunicación con su equipo de trabajo, debe existir el feedback, pero esta situación no se manifiesta en esta empresa, pues el 80% de los empleados manifiestan no tener jefes justos al momento en que llegan sus exigencias en temas laborales.

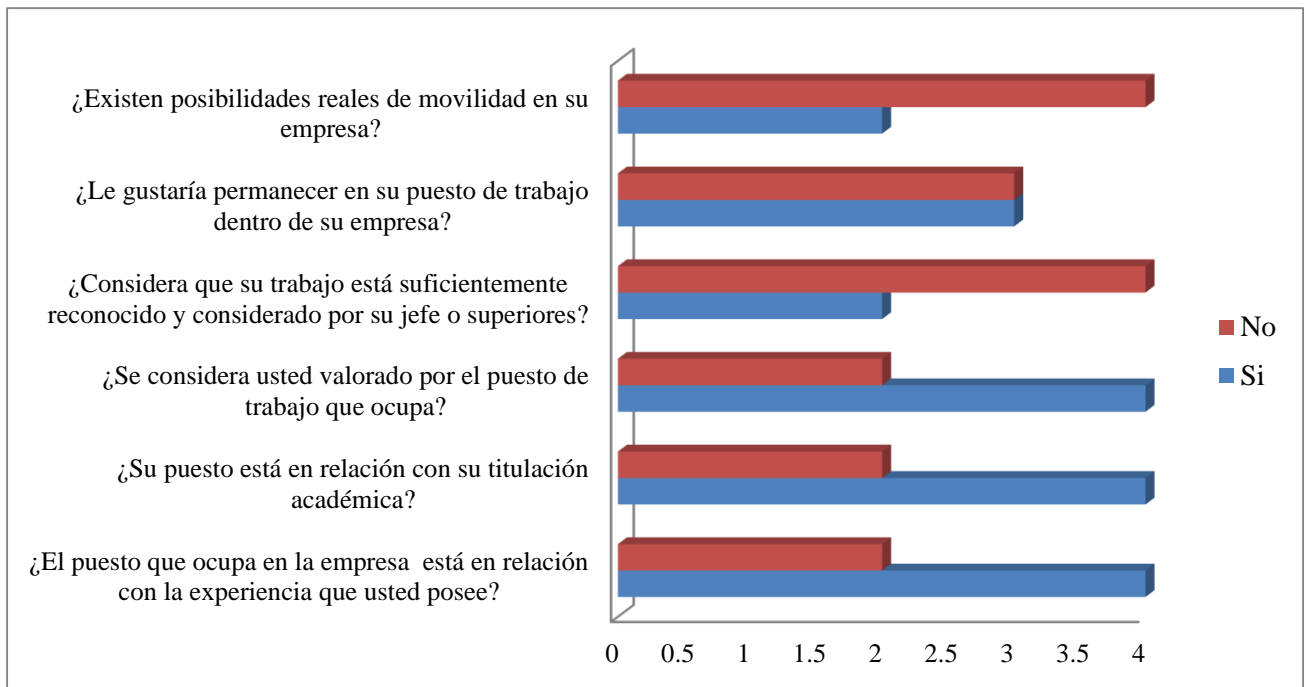


Ilustración 25 Puesto de trabajo

Fuente: Propia

Si bien es claro, el 100% de los empleados son conscientes que en esta empresa no tendrán alternativa o posibilidad de ocupar un mejor puesto, pero por las carencias económicas y situaciones laborales que presenta la ciudad de Santa Marta en la actualidad, ellos prefieren permanecer en su trabajo aun sabiendo que no van a escalar dentro de la Distribuidora y, que aunque su trabajo sea realizado de la mejor manera, nunca le será reconocido por sus superiores. Sin embargo, los trabajadores se dan ánimo; creyendo que serán valorados en el puesto que ocupan.

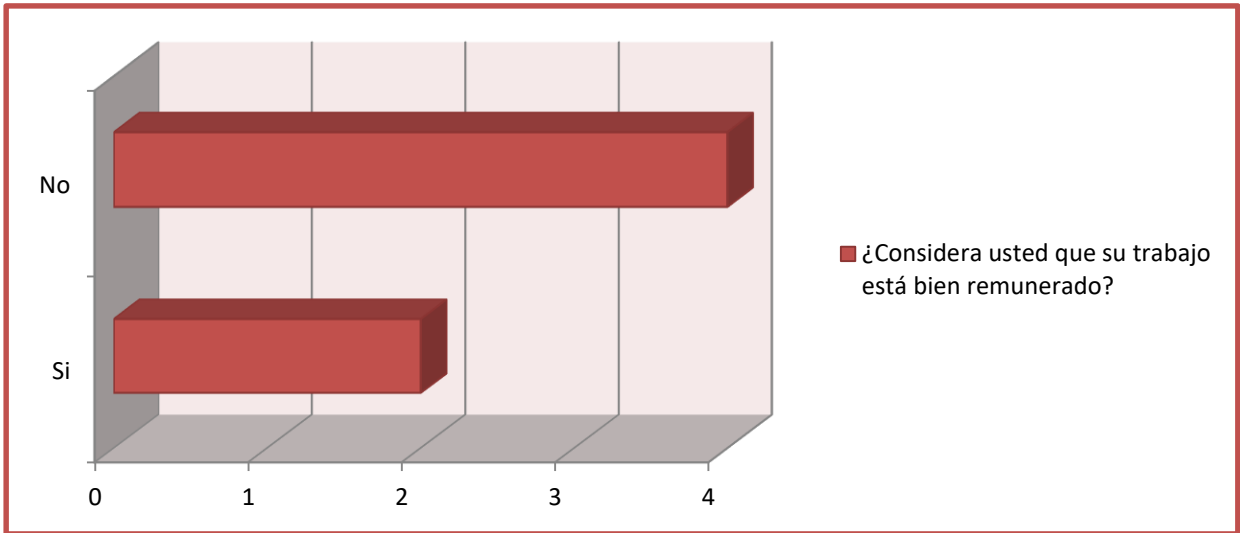


Ilustración 26 Remuneración

Fuente: Propia

La sobre carga laboral en lo que respecta a funciones y horarios, descansos, pagos impuntuales, incumplimiento de las prestaciones sociales y demás obligaciones laborales, logran que el 80% de los empleados consideren que su trabajo no está bien remunerado.

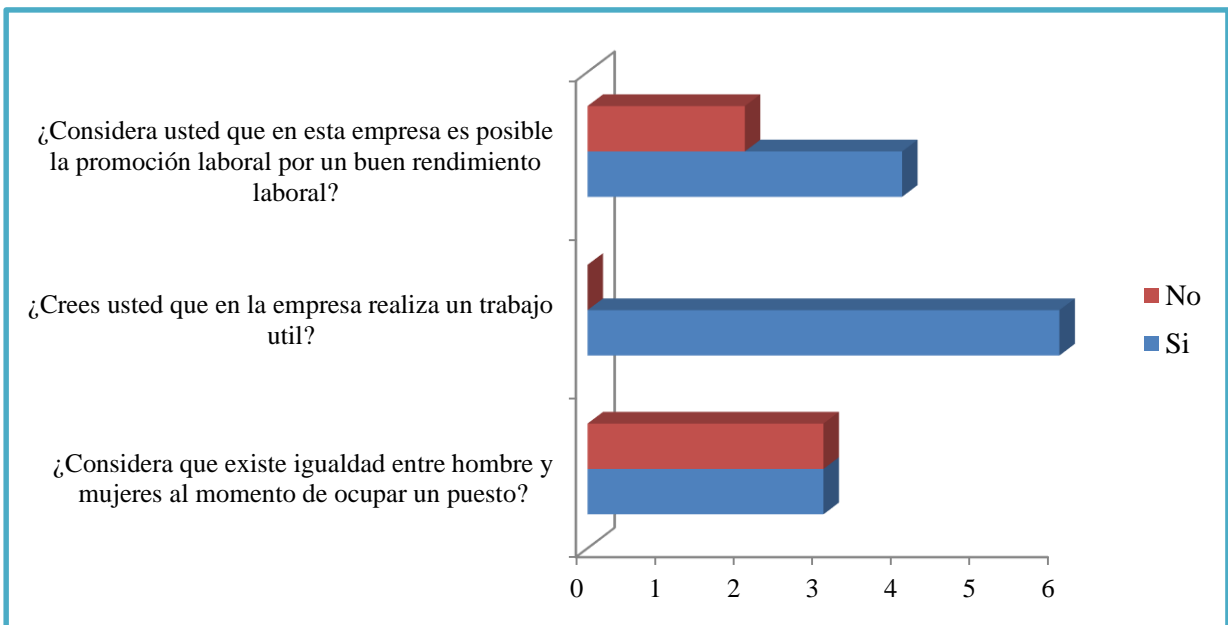


Ilustración 27 Reconocimiento

Fuente: Propia

Los funcionarios de Distribuciones Barbosa, pese al clima laboral en que se encuentran actualmente, guardan la firme esperanza que por su buen desempeño, su trabajo sea reconocido, ya que son conscientes que realizan un trabajo útil para la organización.

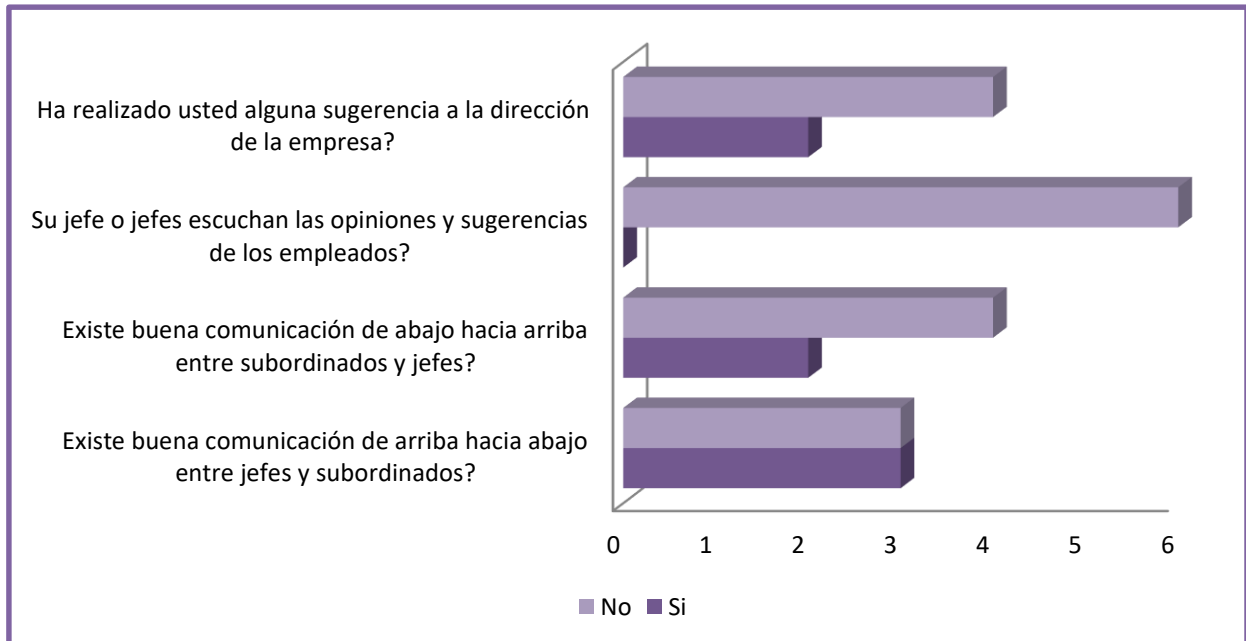
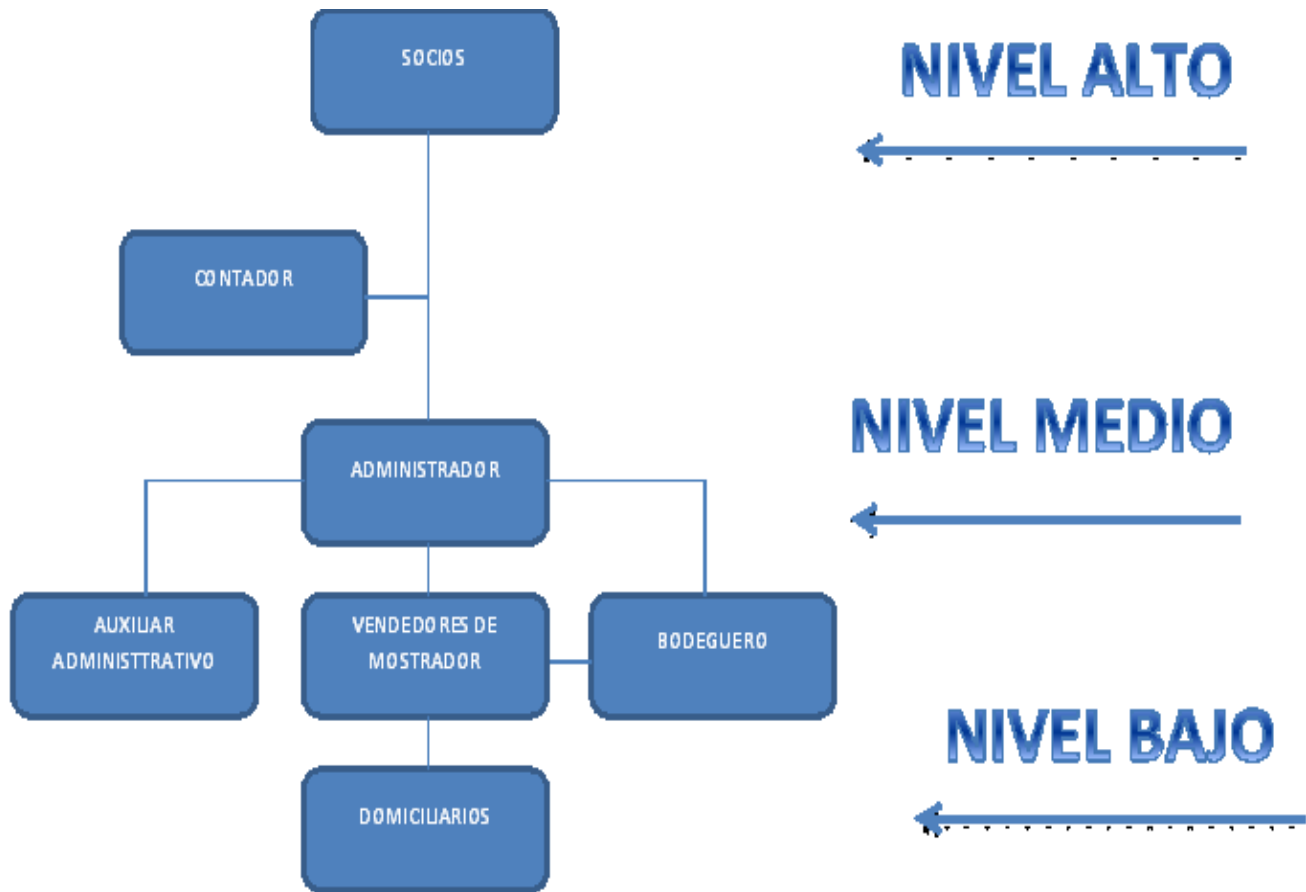


Ilustración 28 Comunicación

Fuente: Propia

Para toda organización es importante la buena comunicación, puesto que partiendo de esta, todos los miembros de la empresa sabrían el funcionamiento y el menor detalle de la misma, para poder desarrollar las funciones encomendadas. En la actual empresa el 80% de los funcionarios se cohibe de dar alguna sugerencia porque no son escuchados, no hay comunicación entre subordinados y jefes; como tampoco en el caso contrario.



Contador	Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera.
	Llevar la contabilidad en el software Wimax
	Preparar las declaraciones tributarias
	Preparar y certificar los estados financieros
	Asesorar a la administración y a las accionistas en asuntos relacionados con su cargo.
	Mantener el archivo de su dependencia de manera organizada y oportuna.
	Recepción y ejecución de informes emitidos por el área operativa
Entregar informe mensual a los accionistas	

Tabla 5 Manual Funciones Contador

Fuente: Propia

Tabla 6 Manual Funciones Administrador

Admon	Realizar el recaudo diario de los cobros y manejo de caja general
	Negociación con los proveedores
	Manejo de la Cartera de Clientes y Proveedores
	Manejo del RRHH
	Recibir y ejecutar los informes emitidos por el área operativa
	Control del Inventario
	Seguimiento de quejas, reclamos y sugerencias de los clientes.
Entregar informe mensual a los accionistas	

Fuente: Propia

Realizar el aseo a inicio de jornada para tener un ambiente de trabajo agradable

	Tener un saludo amable y respetuoso con el cliente.
	Realizar las facturas a crédito de los clientes
	Llamar a los clientes para los pedidos diarios
Auxiliar	Relacionar en la planilla de despacho, el nombre del cliente y la hora en que toma los pedidos.
Admon	Indicar a los Domiciliarios las facturas que son de estricto contado.
	Informar a los clientes de las actualizaciones diarias
	Llamar a los clientes para actualización de cartera
	Realizar los registros contables y archivar los documentos
	Entregar informes solicitados por el administrador o Contador
	Otras Funciones que el administrador asigne

Tabla 7 Manual de Función Auxiliar Administrativo

Fuente: Propia

	Velar por la organización y limpieza de las bodegas y cuartos fríos
	Manejar inventario por rotación, minimizando agotados
	Realizar el control de calidad de los productos que ingresan a la bodega
Jefe	Verificar que los productos recibidos coincidan con las facturas de compra
de	Elaborar nota de Ingreso por las devoluciones realizadas por los clientes
	Elaborar notas de salidas y entrada del queso mozzarella
Bodega	Elaborar nota de salida por la mercancía devuelta o faltante
	Entregar informes solicitados por el administrador o Contador
	Otras Funciones que el administrador asigne

Tabla 8 Manual de Funciones Jefe de Bodega

Fuente: Propia

Vendedores de Mostrador	Realizar el aseo a inicio de jornada para tener un ambiente de trabajo agradable
	Tener un saludo amable y respetuoso con el cliente.
	Prestar atención a las solicitudes del cliente, despachando y empacando lo que este ha solicitado de manera correcta.
	Llevar un control único del efectivo que se maneja en el menudeo, evitando los descuadres en inventario y dinero.
	Dar a conocer las promociones que la empresa pueda ofrecer al comprador.
	Mantener los estantes y neveras del punto surtidos evitando los agotados al momento de vender al detal.
	Solicitar con tiempo la mercancía agotada en la tienda, al bodeguero
	Reportar de manera inmediata, a la administración cualquier novedad en las facturas de los clientes a crédito.
	Relacionar en la planilla de despacho, a qué hora envían los domicilios y nombre del funcionario responsable.
	Entregar informes solicitados por el administrador o Contador
Otras Funciones que el administrador asigne	

Tabla 9 Manual de Funcion Vendedores de Mostrador

Fuente: Propia

Domiciliarios	Tener un saludo amable y respetuoso con el cliente.
	Velar porque los pedidos lleguen en el menor tiempo posible donde los clientes.
	Verificar delante del cliente el pedido que se está entregando.
	Cobrar las facturas que son de estricto contado, o las que el auxiliar administrativo indique.
	Tomar nota de las sugerencias hechas por los clientes. Transmitiéndolas de manera inmediata a la administración.
	Entregar en la menor brevedad posible, los cobros realizados durante los domicilios del día. (Evitar tener dinero de los cobros por largo tiempo)
	Reportar a los vendedores de mostrador las devoluciones realizadas por los clientes. (dejando constancia de la misma)
	Firmar en la planilla de despacho, al momento de salir con los domicilios.
	Entregar informes solicitados por el administrador o Contador
	Otras Funciones que el administrador asigne

Tabla 10 Manual de Funciones Domiciliarios

Fuente: Propia

Direccionamiento estratégico

Constituido por Misión, Visión, Valores Corporativo y Matriz del Cuadro de Mando Integral, desde las perspectivas Financiera, Consumo, Procesos Internos y Formación y Desarrollo.

Misión

Ser líderes en la distribución de carnes frías, salsamentarías y complementarios, busquemos satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindándoles un buen servicio, precios competitivos y productos de calidad. Así mismo se tiene el objetivo de crecer como distribuidora en la ciudad de Santa Marta.

Visión

Para el 2021 nos consolidaremos como una distribuidora reconocida en la ciudad, con dos sucursales estratégicamente ubicadas, ampliando todas las categorías de nuestro portafolio de productos y duplicando el número de clientes, cubriendo otro segmento en el mercado.

Valores Corporativos

- ✓ **Responsabilidad:** Cumplimiento de las labores asignadas, tener el tacto al momento de hacer o decir algo buscando crear una imagen favorable a la empresa.
- ✓ **Respeto:** Aceptar y Comprender todas las personalidades, brindar el mejor trato y reconocimiento a las personas.
- ✓ **Calidad:** Brindar lo mejor en nuestros productos y servicio logrando que el cliente pueda percibir una imagen positiva de la empresa y poder satisfacer las necesidades del mismo.
- ✓ **Vocación de servicio:** Tanto en la parte externa como interna de la empresa se debe adoptar una actitud colaborativa hacia los demás, convirtiendo el ambiente laboral más ligero y reconfortante.
- ✓ **Generación de Valor para los clientes:** Cumplir con la entrega de los pedidos en el tiempo acordado, tener la mejor actitud al momento de atender nuestros clientes logrando que estos perciban que son importantes para la empresa y hacerlos sentir que todo se hace en beneficio de ellos.

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Meta Año 2016	Estrategia (Acciones)	Medición
	Mejorar la liquidez de la empresa	Aumentar la liquidez de la empresa en un 5%	Control del flujo de efectivo a través de realización de arqueos diarios de caja	Razón corriente
				Prueba ácida
				Capital de trabajo
			Replanteamiento de la política de proveedores mediante el pago a proveedores a un plazo menor de 30 días	Rotación de proveedores
	Mejorar la liquidez de la empresa	Aumentar la eficiencia en la administración del Capital de Trabajo de inventarios y proveedores	Replanteamiento de la política de inventarios de acuerdo a las necesidad de cada producto	Rotación de inventarios
				Rotación de activos operacionales
Financiera	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Lograr un aumento en el 15% de ingresos	Disminución en los precios de venta	Rentabilidad bruta
				Rentabilidad operacional
			Realización de una planeación tributaria, con el ánimo de aprovechar incentivos y evitar sanciones	Rentabilidad A. Operacional
				Rentabilidad Neta
				Rentabilidad del Activo
				Rentabilidad del Patrimonio

Perspectiva	Objetivo	Meta Año 2016	Estrategia (Acciones)	Medición
Consumo	Incrementar la participación en el mercado	Lograr la satisfacción de los clientes 90%	Prestación de un servicio de calidad	Satisfacción del clientes: N° Reclamos/ Total de clientes Entrega de pedidos oportunos: N° de pedidos entregados en 45 minutos / Total de pedidos
			Realización de visitas personalizadas	Incremento absoluto en el número de clientes: N° de clientes actuales- N° de clientes anteriores
			Diversificación del mercado objetivo	Diversificación del mercado objetivo: N° de segmentos del mercado actual / N° de segmentos de mercado anterior
			Mejoramiento del portafolio mediante el aumento de la oferta de productos vendidos	Incremento en la oferta del portafolio: No. de productos actuales menos el N° de productos anteriores
			Realización de actividades promocionales	N° de actividades promocionales en el año

Perspectiva	Objetivo	Meta Año 2016	Estrategia (Acciones)	Medición
		Cumplir los requerimientos de las normas de calidad dadas por el INVIMA	Evaluación del proceso y manipulación de alimentos	Nivel de cumplimiento de las normas de calidad
Procesos internos	Optimizar los procesos internos de la empresa	Aumentar la productividad de la empresa en un 30%	Definición de los manuales de funciones y procedimiento	Existencia y cumplimiento de manuales de funciones y procedimientos
				Índice de productividad: Ventas/ Recurso Utilizado
			Evaluación de la productividad	Índice de productividad de mano de obra
				Índice de productividad de materia prima
				Índice de productividad total respecto al periodo anterior

Perspectiva	Objetivo	Meta Año 2016	Estrategia (Acciones)	Medición
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer la formación del personal	Programar 3 capacitaciones al personal	Realización de programas de capacitación por cargos	N° de capacitaciones realizadas
	Crear un clima laboral adecuado	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados en un 60%	Cumplimiento del pago de las prestaciones laborales. Desarrollo de un plan de incentivos	Nivel de cumplimiento de la normatividad laboral Existencia y cumplimiento de un reglamento de incentivos

Capítulo 3

Conclusiones

El haber elaborado un análisis de la empresa Distribuidora Barbosa KA SAS, desde la metodología Balanced Score Card, para construir estrategias y acciones de mejoramiento, se llega a la conclusión de que es muy importante la adecuación de los espacios y el tiempo para lograr todos los fines propuestos. En consecuencia, un trabajo consistente en desempeñar funciones de asesorías al tiempo que se propende por elaborar estrategias y modelos para implementar un avance en los productos y servicios ofrecidos por la Distribuidora, resulta arduo.

Se realizó un diagnóstico estratégico de la empresa, en primer lugar desde la perspectiva financiera; como idea principal para influenciar en el crecimiento económico al interior del negocio. En segundo lugar visto desde el consumo; como variable determinante al momento de buscar impactar en el mercado. En un tercer escenario, la perspectiva acerca de los procesos internos; pues la Distribuidora requería de mucha organización y un alto grado de compromiso por parte de sus directivas y funcionarios. En último lugar, para el diagnóstico estratégico, se encontraba el ámbito de formación y desarrollo; esto en referencia a los cambios que debía fomentar la empresa, por cuanto el comercio se volvía cada vez más exigente.

Entonces pues, resultó que la teoría llevada a la práctica se convirtió en un estudio de caso exitoso para la realidad vivenciada por el negocio.

Aunado a lo anterior, se logró construir el direccionamiento estratégico de la empresa, una vez estructuradas las bases para el mejoramiento; se emprendió un nuevo avance en tanto la Distribuidora Barbosa KA S.A.S se convirtió en una empresa con mayor rango de popularidad entre sus competidores y avances de mejoramiento ante sus clientes.

Capítulo 4

Recomendaciones

Inicialmente la Distribuidora debería mantener sus estándares de servicios en alto rango, para que siempre sus clientes se sientan satisfechos con ellos y de ese modo aumenten la cobertura del mercado meta, incluso para captar mayor cantidad de clientes.

Así mismo que no decaigan en la organización interna y el desempeño de las funciones encomendadas a través del manual descrito en este trabajo.

Un aspecto importante a tener en cuenta es estudiar la zona donde se podría tener presencia de la marca para aprovechar las oportunidades y diferenciarse de la competencia, con la finalidad principal de alcanzar a llegar a zonas alejadas, barrios como; Don Jaca, La Paz, Cristo Rey, entre otros, logrando captar el mercado aledaño a la ciudad, donde hay buena demanda de clientes.

Una ayuda en cuanto a la ampliación de cobertura, es la implementación en el manejo de las TIC. Sin olvidar que el mercado actual se mueve en el ámbito tecnológico, la idea es lograr el impacto más allá de lo personal y adentrarse al mundo cibernético para popularizar el negocio.

Capítulo 5

Referencias

- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid (España): ESIC Business & Marketing School.
- Joaquín Sánchez H, T. P. (2010). *Estrategia de Marketing para Grupos Sociales*. Madrid: ESIC.
- Moreno, R. M. (2011). *Planeación estratégica: Una Guía Práctica*. Bogotá (Colombia): Educ.
- Norton, R. S. (1997). *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000 SA.
- Rober S. Kaplan, D. P. (2009). *Cuadro de Mando Integral "The Balanced Scorecard"*. Barcelona: Gestion 2000.
- Roche, F. P. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Badalona (España): Paidotribo.
- Soriano, D. R. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas: la Consultoría*. Madrid: Diaz de Santos.
- Valdés, G. G.-A. (2002). *La Planificación Estratégica en el Agronegocio*. Mexico DF: Limusa SA de C. V.

Distribuidora Barbosa KA SAS

REGISTRO DE CREACION Y ACTUALIZACIÓN DE DATOS CLIENTES

La solicitud debe ser diligenciada en letra imprenta con tinta negra, sin enmendaduras ni tachones

fecha de Diligenciamiento
 Día ___ Mes ___ Año ___

Vinculación _____ Actualización _____

1. Datos Generales

Denominación o Razón Social Completa		NIT/Rut	
N° Empleados permanentes:	Tipo de Entidad: Publica () Mixta () Privada ()		Código CIU:
	Tipo de Empresa: Natural () Jurídica ()		
Actividad Económica Principal:			
Dirección domicilio principal:			Estrato:
Barrio:		Departamento:	Ciudad:
Teléfono Celular:	Teléfono Fijo:	Email:	

2. DATOS REPRESENTANTE LEGAL / GERENTE

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres
Tipo de documento:	Número de Identificación:	
Fecha y Lugar de expedición: / / Día Mes Año	Fecha y Lugar de Nacimiento	
Dirección Residencial:	Teléfono Fijo:	Email:

3. ENTREGA DE PEDIDOS

Contacto:	
Dirección	
Teléfono:	Email:

 Firma Representante de Ventas

 Firma Del Cliente

Distribuidora Barbosa KA SAS

Formato de actualización datos

La solicitud debe ser diligenciada en letra imprenta con tinta negra, sin enmendaduras ni tachones

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO	NOMBRES	
FECHA DE NACIMIENTO		LUGAR DE NACIMIENTO	PAIS	DEPARTAMENTO
SEXO M () F ()	EDAD	DOCUMENTO DE IDENTIDAD		L. MILITAR
TELEFONO CELULAR		EMAIL	PERSONAS A CARGO ADULTOS () MENORES 18 AÑOS ()	
GRUPO SANGUINEO		ESTADO CIVIL: SOLTERO () CASADO () SEPARADO () DIVORCIADO () UNION LIBRE () VIUDO ()		
NIVEL ACADEMICO		DIRECCION DE RESIDENCIA		ESTRATO
VIVE EN CASA: PROPIA () ALQUILADA () FAMILIAR ()				TELEFONO RESIDENCIAL

2. DATOS DEL CONYUGE

PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO	NOMBRES	
FECHA DE NACIMEINTO		LUGAR DE NACIMIENTO	PAIS	DEPARTAMENTO
SEXO M () F ()	EDAD	DOCUMENTO DE IDENTIDAD		TELEFONO CELULAR
FECHA DE MATRIMONIO		No DE PARTIDA	DIRECCIÓN RESIDENCIA	
NIVEL ACADEMICO		OCUPACIÓN	LUGAR DE TRABAJO	

3. HIJOS

APELLIDOS Y NOMBRES	DIRECCIÓN	F. NACIMIENTO

LUGAR Y FECHA

FIRMA DEL
TRABAJADOR

