

Propuesta para implementar un Balanced Scorecard en la empresa Así sabe Colombia

Diana Carolina Sierra Orjuela

Elkin Saúl Torres Díaz

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ingenierías
Programa de Ingeniería industrial
Bogotá, D.C.
2021

Propuesta para implementar un Balanced Scorecard en la empresa Así sabe Colombia

Diana Carolina Sierra Orjuela

Elkin Saúl Torres Díaz

Director

Nelson Humberto Cruz Villaraga

Trabajo de grado para optar al título Ingeniero Industrial

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ingenierías

Programa de Ingeniería industrial

Bogotá, D.C.

2021

Dedicatoria

Esta tesis y mi título como Ingeniera industrial, está dedicado a la memoria de mi abuela Lucia Cotrino de Rojas, quién me apoyó en la mayor parte de mi carrera, me animó a ser mejor cada día y siempre tener grandes metas. Ella estaría orgullosa de que yo llegara

hasta aquí.

Diana Sierra.

Agradecimientos

A Dios por darme todo lo necesario para llegar hasta aquí.

A mi madre por su apoyo para la culminación de mi carrera.

A mí por nunca rendirme a pesar de todo, por creer en mí, por trabajar duro para alcanzar lo que quiero.

Y por último quiero agradecer a todas las personas que me apoyaron en este camino.

Diana Sierra

A todas las personas que colaboraron a lo largo de este proyecto.

Elkin Torres

Resumen

En el mundo empresarial cada aspecto que compone a la organización es importante para su desarrollo y la obtención de objetivos previamente establecidos, hay un sinfín de escenarios que surgen en las actividades que se realizan en pro de la consecución de las metas definidas, dentro de estos escenarios el control de los procesos en las empresas es fundamental, ya que de estos dependen directamente muchos de los resultados que se puedan llegar a obtener. Partiendo de esto, de la importancia de los procesos en las industrias, y la relevancia del manejo de los mismos, es fundamental tener una visión clara del panorama en el que se estén desempeñando los esfuerzos, dicha visión debe ir acompañada de conocimientos, asesorías, seguimientos y mejoras en cada aspecto de la entidad, esto solo se logra con una planeación y definición de estrategias adecuadas al entorno de la actividad.

Actualmente existe una problemática empresarial, la falta de planeación e implementación errónea o nula de herramientas que permitan la adecuada gestión de los procesos, esta problemática se ve con mayor presencia en las MiPymes. A este grupo pertenece la microempresa llamada “Así sabe Colombia”, la cual se dedica a la elaboración de fritos típicos del pacífico colombiano. Al hacerse un acercamiento inicial, se logró identificar el vacío en conocimientos de gestión, partiendo de la inexistencia de aspectos relevantes como lo son la misión, visión y el organigrama de la organización, el desconocimiento y por lo tanto el no uso de herramientas de gestión, la poca parametrización de procesos claves, el poco seguimiento a los resultados, a la mejora de los mismos por medio de indicadores, no se evidenció una planeación estratégica, a grosso modo en tal acercamiento inicial fue evidente la poca gestión administrativa que se le estaba dando a la empresa.

En acercamientos posteriores, de la mano con la gerencia de la microempresa, se ahondó en los procesos de la organización, con ello se logró realizar un análisis del entorno interno y externo de la misma, lo que permitió la creación de una matriz DOFA, en ésta se plasmaron aspectos claves, también se lograron establecer indicadores estratégicos, escenarios que darían paso al objetivo de este proyecto: la propuesta de un balanced scorecard, basado en indicadores de gestión que permitan el control y seguimiento de procesos de gran relevancia en la mipyme en cuestión, una hoja de ruta que como se mencionó anteriormente, se genera a partir de objetivos estratégicos previamente establecidos y de indicadores que permitirán, si así lo decide la organización, un adecuado manejo de los recursos, el seguimiento y control respectivo y la consecución a mediano

plazo de las metas establecidas, también en pro del correcto direccionamiento de la microempresa, se generan propuestas para la misión, visión y el organigrama institucional.

Palabras clave: Indicadores, balanced scorecard, gestión, objetivos estratégicos, procesos.

Abstract

In the business world every aspect that makes up the organization is important for its development and the achievement of previously established objectives, there are endless stages that arise in the activities that are carried out for the achievement of the defined goals, within these stages the control of processes in companies is fundamental, since many of the results that can be obtained depend directly on them. Based on this, on the importance of the processes in the industries, and the relevance of their management, it is essential to have a clear vision of the panorama in which the efforts are being performed, this vision must be accompanied by knowledge, advice, monitoring and improvements in every aspect of the entity, this can only be achieved with a planning and definition of strategies appropriate to the environment of the activity.

Currently there is a business problem, the lack of planning and wrong or null implementation of tools that allow the adequate management of the processes, this problem is seen with greater presence in the MiPymes. The microenterprise called "Así sabe Colombia" belongs to this group, which is dedicated to the production of fried foods typical of the Colombian Pacific. When an initial approach was made, it was possible to identify the gap in management knowledge, starting from the non-existence of relevant aspects such as the mission, vision and organization chart of the organization, the lack of knowledge and therefore the non-use of management tools, the little parameterization of key processes, the little follow-up of results, their improvement by means of indicators, no strategic planning was evidenced, in such initial approach it was evident the little administrative management that was being given to the company.

In later approaches, hand in hand with the management of the microenterprise, we delved into the processes of the organization, with this it was possible to perform an analysis of the internal and external environment of the same, which allowed the creation of a SWOT analysis, in this key aspects were reflected, it was also possible to establish strategic indicators, scenarios that would lead to the objective of this project: the proposal of a balanced scorecard, based on management indicators that allow the control and monitoring of processes of great relevance in the MiPymes in question, a roadmap that as mentioned above, is generated from previously established strategic objectives and indicators that will allow, if so decided by the organization, proper management of resources, the respective monitoring and control and the achievement in the medium term of the established goals, also for the correct direction of the microenterprise, proposals are generated for the mission, vision and institutional organization chart.

Key words: Indicators, balanced scorecard, management, strategic objectives, processes.

Tabla de contenidos

Introducción	14
1. Identificación del problema	15
1.1. Antecedentes	15
1.2. Descripción del problema.....	17
1.3 Árbol de problemas	19
1.4. Pregunta de investigación	20
2. Justificación	21
3. Objetivos	23
3.1. Objetivo general	23
3.2. Objetivos específicos.....	23
4. Marco de referencia	24
4.1 Marco teórico	24
4.1.1 El balanced Scorecard.....	24
4.1.2 Fases del Balanced Scorecard.....	24
4.2 Marco conceptual	26
4.2.1 Estructura del BSC.....	27
4.2.2 El Balanced Scorecard en las MiPymes.....	28
4.2.3 Ventajas.....	29
4.2.4 Desventajas.	29
4.2.5 El Balanced Scorecard a partir del DOFA.....	29
4.3 Marco legal.....	30
4.3.1 Normograma.	30
5. Marco metodológico	32
5.1. Tipo de investigación	32
5.2 Variables del problema.....	33
5.3 Fuentes de información	34
5.4 Instrumentos de recolección de la información.....	34
5.5 Tamaño población y muestra	35
5.6 Cronograma.....	35
6. Diagnóstico	37

6.1 Código CIU.....	37
6.2 Tamaño de la empresa.....	38
6.3 Análisis DOFA.....	38
6.3.1 Matriz DOFA.....	39
6.3.2. Matriz de correlación.....	41
6.4 Análisis financiero de la microempresa.....	42
6.4.1 Análisis vertical estado de resultado integral año 2019.....	42
6.4.2 Análisis vertical estado de situación financiera año 2019.....	44
6.4.3 Análisis vertical estado de resultado integral año 2020.....	46
6.4.4 Análisis vertical estado situación financiera año 2020.....	48
6.4.5 Análisis horizontal estado de resultado integral año 2019-2020.....	50
6.4.6 Análisis horizontal del estado de situación financiera año 2019-2020.....	53
6.5 Análisis de las ventas.....	56
7. Propuesta.....	63
7.1 Balanced Scorecard.....	63
7.1.1 Misión.....	64
7.1.2 Visión.....	65
7.1.3 Estrategia final.....	65
7.1.4 Cuadro de mando integral CMI.....	69
7.1.5 Mapa estratégico.....	71
7.1.6 Indicadores.....	71
7.1.7 Dashboard.....	85
7.1.8 Organigrama.....	87
8. Plan de implementación.....	88
8.1 Inversión.....	88
8.2 Beneficios.....	89
Conclusiones.....	90
Referencias.....	93
Anexos.....	97

Lista de figuras

Figura 1. Árbol de problema.....	20
Figura 2. Fases y etapas para la implementación del BSC.....	25
Figura 3. El cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.....	27
Figura 4: Código CIU.....	38
Figura 7. DOFA.....	39
Figura 8. Matriz de correlación.....	41
Figura 9. Ventas 2019.....	57
Figura 10. Ventas diarias 2019.....	57
Figura 11. Relación ventas 2019.....	58
Figura 12. Ventas 2020.....	59
Figura 13. Ventas diarias 2020.....	60
Figura 14. Relación ventas 2020.....	61
Figura 15. Relación ventas enero 2019-mayo 2020.....	62
Figura 16. Misión y Visión de "Así sabe Colombia".....	65
Figura 17. Estrategia final para la empresa "Así sabe Colombia".....	68
Figura 18. Cuadro de Mando Integral de "Así sabe Colombia".....	70
Figura 19. Mapa estratégico de "Así sabe Colombia".....	71
Figura 20. Plantilla de hoja de vida de indicador para la empresa "Así sabe Colombia".....	72
Figura 21. Hoja de vida del indicador margen neto.....	73
Figura 22. Hoja de vida del indicador reducción de costos.....	74
Figura 23. Hoja de vida del indicador retención de clientes.....	75
Figura 24. Hoja de vida del indicador nuevos clientes.....	76
Figura 25. Hoja de vida del indicador entregas a tiempo.....	77
Figura 26. Hoja de vida del indicador satisfacción del cliente.....	78
Figura 27. Hoja de vida del indicador cierre de venta.....	79
Figura 28. Hoja de vida del indicador Productividad.....	80
Figura 29. Hoja de vida del indicador nivel de cumplimiento en despachos.....	81
Figura 30. Hoja de vida del indicador satisfacción y motivación de los colaboradores.....	82
Figura 31. Hoja de vida del indicador costo por clic CPC.....	83

Figura 32. Hoja de vida del indicador ventas de nuevos productos.	84
Figura 33. Hoja de vida del indicador Nivel de inversión en TI y SI.....	85
Figura 34. Dashboard para la empresa "Así sabe Colombia"	86
Figura 35. Organigrama de “Así sabe Colombia”.	87
Figura 36. Diagrama de implementación del BSC.	88

Lista de tablas

Tabla 1	30
Tabla 2	33
Tabla 3	35
Tabla 4	38
Tabla 5	42
Tabla 6	44
Tabla 7	46
Tabla 8	48
Tabla 9	50
Tabla 10	53
Tabla 11	89

Introducción

Las MiPymes en el país han ido aumentando, tanto así que se han convertido en parte importante de la economía del mismo y esto se debe a que muchas personas se aventuran, ya sea por falta de empleo, por la necesidad de otro ingreso, o por el hecho de dar forma a sus sueños o proyectos, pero muchas de estas personas que se deciden en hacer empresa no cuentan con conocimientos de gestión, muchos emprendedores no se preocupan por revisar su finanzas, estudiar el mercado, innovar, fidelizar clientes, abrir canales y demás; por lo que gran cantidad de estas organizaciones terminan cerrando sus puertas.

Entonces es necesario implementar una herramienta para la correcta y ordenada gestión de la empresa, una de las que se puede utilizar es el Balanced Scorecard, que es moldeable para implementar en cualquier área y en cualquier tamaño de organización. Por lo tanto, se quiere realizar una propuesta para la implementación de esta herramienta en la empresa “Así sabe Colombia” que, aunque no tiene mucha trayectoria, su crecimiento se ha evidenciado de forma acelerada.

Para el desarrollo de este trabajo es necesario un tipo de investigación cuantitativo descriptivo con el que se determina que, en la propuesta de implementación del Balanced Scorecard en la empresa “Así sabe Colombia” es necesario partir desde la matriz DOFA, mediante las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, se generaran las estrategias más convenientes para que el desarrollo de la empresa sea exitoso.

1. Identificación del problema

1.1. Antecedentes

El manejo y seguimiento de los procesos en las empresas es un factor clave para que éstas puedan lograr los objetivos que establezcan en su planeación, sin tal seguimiento y control no podrían seguir a flote en el mercado cambiante al cual se ven expuestas, sería solo cuestión de tiempo para que su fin acaeciera. En esto, la revista científica “visión del futuro” (Mallar,2010) asegura que el entorno en el que se han tenido que desenvolver las organizaciones se ha vuelto cada vez más complejo, debido a la intervención de cambios políticos y sociales, que, sin lugar a duda, han transformado el estilo de vida de los consumidores, obligando a que los ofertantes deban revolucionar aspectos para así poder seguir en la competencia.

En concordancia, para que dicho seguimiento pueda ser llevado de la mejor manera, se deben implementar herramientas, o metodologías, que permitan lograr tal propósito. Dentro de ellas y una de las comúnmente usadas es la implementación de indicadores, cuyo objetivo es poder definir un punto de medición, seguimiento y control, a un proceso previamente definido, de tal forma que con el seguimiento que se le daría y por medio de la integración de estrategias, sea cual sea el propósito de su implementación, pueda ser alcanzado. Como se menciona en visión del futuro: “La utilización de indicadores es fundamental para poder interpretar lo que está ocurriendo, y tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos o márgenes de tolerancia que permitan asegurar lo que hacemos”. (Mallar, 2010)

Retomando lo anterior, en los últimos años ha tomado gran relevancia una metodología creada por los Drs. Robert Kaplan y David Norton en 1992, llamada el Balanced Scorecard, o cuadro de mando integral, a continuación se presenta una breve definición:

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. (Kaplan & Norton, 2014)

En el presente trabajo, el Balanced Scorecard cobra vital importancia, por tal razón, y para encaminarlo de una adecuada manera, se ha realizado una búsqueda cuyo objetivo era el encontrar proyectos en los cuales dicha metodología hubiese sido implementada, por ende, enseguida se presentarán los resultados obtenidos de esa búsqueda.

“Propuesta de un modelo de balanced scorecard® - BSC o cuadro de mando integral para agroindustrias Lautero S.A.S.” Este proyecto se presentó en la Uniagustiniana, en el año 2017, se realizó en ciertas etapas: hubo una fase de acercamiento en la cual se generó un diagnóstico de la empresa, con este se identificaron inconvenientes y oportunidades de mejora; seguido a ello se determinó que era necesario la definición de la misión, visión y los objetivos a mediano y largo plazo, ya que a pesar de tener presencia en el mercado desde hace algunos años, tales aspectos no estaban del todo claros y para realizar el trabajo de una manera adecuada se debían definir de una manera objetiva; también se identificó la necesidad de definir los estándares para cada uno de los procesos de la compañía, ya que no estaban del todo claros, dando como resultado este análisis la necesidad de implementar un cuadro de mando integral con el cual se logrará la consecución de los indicadores propuestos. (Casas, 2017). Este trabajo será de gran referente debido a la estructuración que se realizó para su elaboración, se podrán tener guías con las cuales apoyarse para poder identificar posibles problemáticas que tiene la empresa a la cual se realizará el estudio, también se podrá definir si es necesario el estandarizar y definir ciertos procesos y aspectos que se han trabajado hasta el momento.

“El cuadro de mando integral (Balanced scorecard - BSC) Como herramienta para la administración de archivos: Estudio de caso Universidad de la Sabana” Este proyecto se realizó en la Universidad de la Salle en el año 2016, se menciona como a partir de una indagación previa en la misma institución, respecto al manejo documental que se le estaba dando a la parte documental, surge la posibilidad de trabajar en este tema y buscarle una propuesta de solución, se describe como por medio de entrevistas a los mismos colaboradores del plantel, se logra identificar la problemática y a partir de esa información se comienza el proceso para generar la respectiva propuesta. Exactamente el autor del trabajo especifica éste se dividió en 3 fases: a) la consulta, análisis e interpretación de la bibliografía existente sobre el tema de estudio; b) la definición de las categorías de análisis; y c) la construcción del mapa estratégico de la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana. (Toledo, 2016). Este proyecto será de gran guía con base en la temática escogida, ya que tratándose de la gestión documental de la Universidad, permite tener un referente directo en la implementación del cuadro de mando en la parte de los procesos internos de la organización, que sin lugar a duda, se tendrá que tratar de alguna forma en el presente trabajo, y que con el análisis realizado aquí, se podrá tener una ayuda en la posterior definición de los indicadores a seleccionar para darle seguimiento en la empresa.

“Aplicación del Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L.” Este trabajo se realizó en la Universidad Nacional de Trujillo, Perú, en el año 2015. En este se desarrolla y se implementa la metodología en cuestión, se menciona que se diseñó un plan piloto que sería aplicable a toda la organización, con la finalidad de incrementar la rentabilidad y la optimización de la misma. Como en las anteriores, hubo un primer acercamiento en el cual se hizo un estudio de la situación de la empresa, la participación que tenía en el mercado, los factores críticos del entorno y los críticos del éxito, y a partir de ello de elaboró el FODA, luego de tal análisis de diseño el cuadro de mando integral, con cuya aplicación se incrementó un 4.1% la utilidad neta de la compañía, se optimizaron resultados en comparación con el año anterior, dando como conclusión que sería una buena estrategia su implementación en adelante para la organización. (Mendoza, 2015). Aunque en este proyecto se implementó el Balanced, que no es el propósito del presente trabajo, con esto y con los resultados que se obtuvieron, se puede deducir que la manera en cómo se realizó el trabajo fue óptima, ya que se aumentó la utilidad neta luego de su aplicación, sentando una base y un referente importante de la metodología aplicada para llegar a tal fin, haciendo que tal documento sea definitivamente estudiado y analizado para ver de qué manera la propuesta que se quiere dar a la empresa, podría ser mejorada y orientada, posiblemente dando aportes a lo largo de esta investigación.

1.2. Descripción del problema

La gestión de los procesos en las empresas, independiente del tamaño que éstas tengan, es un factor clave en el éxito empresarial, si no se manejan de una manera adecuada, el riesgo de una posterior insolvencia aumenta de manera considerable. Una de las causas por las cuales las organizaciones se enfrentan a crisis financiera es precisamente este factor, la forma en que se lleven los controles y las estrategias para medir y mejorar los procesos determina si una organización es competitiva en el mercado, cuya volatilidad es cada vez mayor, debido a las exigencias de los consumidores, y si no se adoptan medidas para poder darle un seguimiento adecuado, los competidores aprovecharan esa brecha y se posicionaran tarde o temprano. La problemática de la insolvencia y posterior quiebra de las compañías, no es sectorizada, es algo que se presenta a nivel mundial, cada año, cientos de organizaciones deben cerrar sus puertas por el mal manejo que tienen de sus procesos, una de las razones para llegar a tal escenario, es que no se dan a la tarea de definirlos, de darles una descripción detallada para que los colaboradores en general, puedan tener

una plena identificación y diferenciación del cómo realizarlos, a continuación se podrá evidenciar una mención de lo dicho anteriormente:

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprenden se lleven a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permiten el control de las mismas y la gestión del proceso. (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rinas Zapata, & Tejedor, 2009)

Retomando el texto, este problema no está presente solo en una parte de la población, se encuentra a nivel general, debido a que muchas de las empresas que llegan a este punto de insolvencia, son emprendimientos familiares, de amigos, de personas que se asociaron... y hay un gran número de ellas que no poseen un conocimiento gerencial, y si lo tienen en muchas ocasiones es de manera muy general, razón por la cual las decisiones que se toman son realizadas de forma empírica, más que basándose en algún fundamento previamente estudiado y definido. Con base en lo descrito, se puede deducir que tales problemas, aunque se presentan a nivel general, son más recurrentes en las pequeñas empresas, debido a la ausencia de conocimiento gerencial, la falta de capacitación y educación financiera, en las grandes compañías es menos recurrente por claras razones, la mayoría de ellas cuentan con profesionales en el tema que aportan su conocimiento para darle un norte a la organización, esto es un factor crucial a tener en cuenta, ya que de acuerdo a un estudio realizado entre los años 2016 y 2018, considerando la economía formal en América Latina, las MiPymes representaron el 99,5% de las empresas de la región y la gran mayoría eran microempresas (el 88,4%) (Marco Dini, Giovanni Stumpo, 2018). Dando continuidad a lo expuesto, por ejemplo, en Chile se reportó un promedio anual, en el período 2005-2014, en comparación con medidas anteriores, de creación de microempresas del 14,5%, de las cuales hubo una destrucción del 11,3% en el mismo lapso, por otro lado, en un artículo publicado en una revista de contenido financiero en Argentina, se mencionaba que el centro de economía política Argentina (CEPA) había realizado un estudio comparando los 3 años anteriores al año en cuestión (2019) y se había obtenido un resultado que solo en Buenos Aires, en el transcurso de ese tiempo, se habían ido a la quiebra más de 2.000 empresas, muchas de las cuales estaban presentes en MiPymes (micro y pequeñas). (Urgente24, 2019).

Por supuesto Colombia no escapa a tal escenario, en el país muchas personas realizan emprendimientos o se dan a la tarea de implementar ideas, lo cual da como resultado el aumento de porcentaje en la creación de MiPymes en la república, acorde a cifras obtenidas en un estudio

que se mencionó también con anterioridad, para el año 2015 la república contaba con 1'379.284 empresas, de las cuales 1'273.017 eran microempresas, dando como porcentaje el 92,29% de representación de las MiPymes en la totalidad de las organizaciones (Marco Dini, Giovani Stumpo, 2018). Pero el mal manejo de los procesos y la falta de implementación de herramientas para su seguimiento, control y mejora, arroja resultados poco alentadores para la nación, ya que anualmente la insolvencia económica se hace presente en muchas compañías, las cuales se ven obligadas a declararse en quiebra y deben realizar su respectiva liquidación. En el año 2019, se recibieron 1.272 solicitudes de insolvencia, de estas 664 eran de Bogotá, contrastando con las 1.243 que se recibieron el año anterior (Ibañez Parra, 2020). Estas cifras lo que hacen es crear una magnitud del impacto que está generando el mal manejo de los procesos, no solamente en el país, sino a nivel mundial.

La microempresa “Así sabe Colombia” está dedicada a la elaboración de fritos del pacífico colombiano, ha tenido una gran aceptación en el mercado en el que están presentes a pesar del poco tiempo que lleva en el mismo, la puesta en marcha de sus actividades se realizó a principios del año 2019, es un emprendimiento familiar que ha visto como su producción se ha triplicado en los últimos meses, pero presentan ciertas características que ya se han descrito; no poseen conocimientos de cómo dar seguimiento y control a los procesos, estos no están estandarizados debido a que la elaboración de sus productos es de manera empírica, tampoco poseen amplios conocimientos del manejo financiero, logístico, manejo de inventarios...en general, la actividad a la que se dedica la empresa, siendo de carácter familiar, carece de conocimientos estratégicos que les permitan tener un manejo y control adecuado de sus procesos, y con la amplia aceptación que han tenido, se hace necesaria la implementación de herramientas que les permitan no solamente continuar en el mercado, sino que les abra la posibilidad de tener un posicionamiento y futuras expansiones en el mismo.

1.3 Árbol de problemas

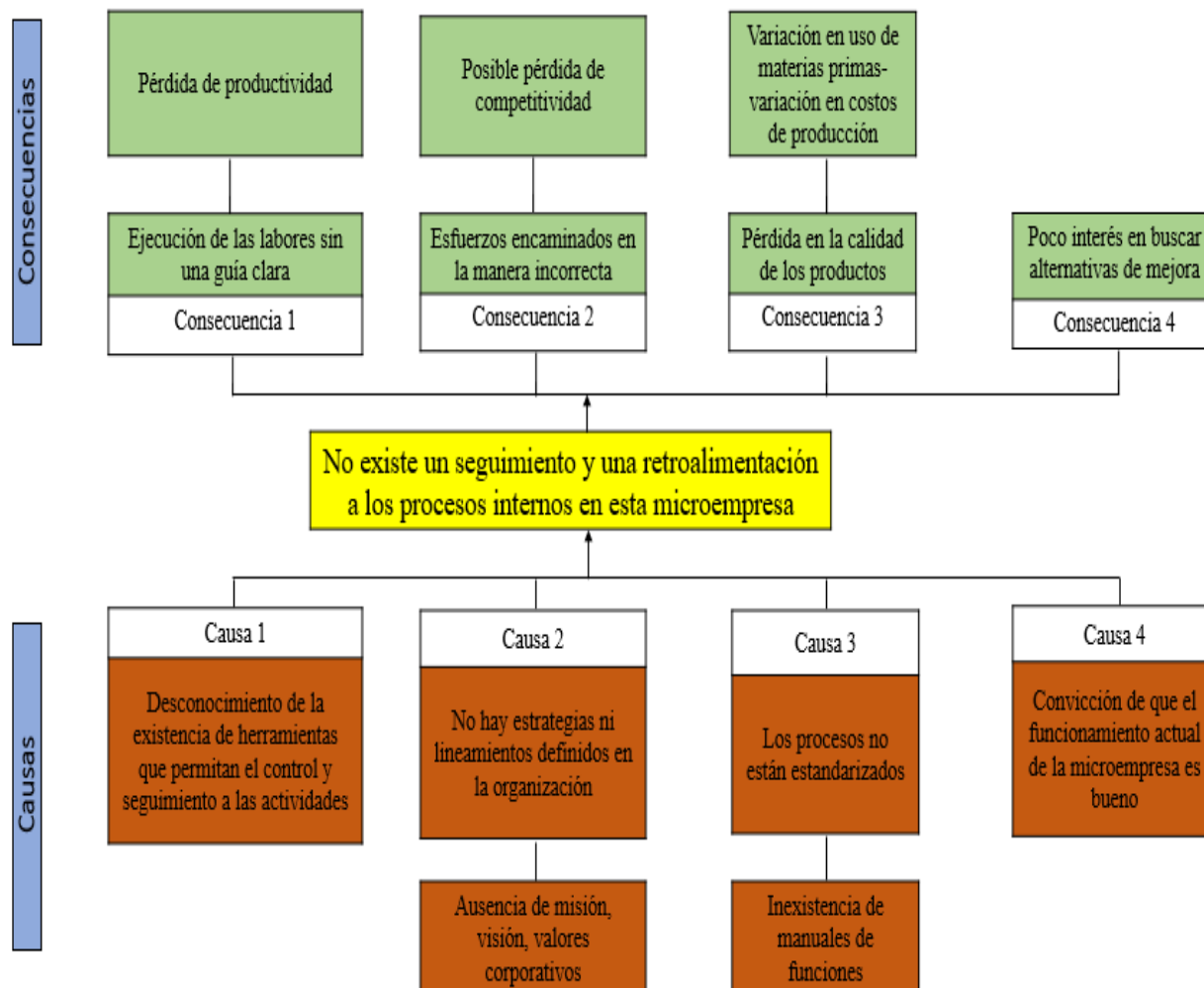


Figura 1. Árbol de problema. Autoría propia

1.4. Pregunta de investigación

De acuerdo con lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué beneficios se pueden obtener en la gestión de “Así sabe Colombia” al implementar el Balanced Scorecard?

2. Justificación

En Colombia existe gran cantidad de mipymes que conforman una parte importante de la economía del país, de estas dependen muchas familias, ya que contribuyen a la creación de empleos y por lo tanto aportan a la mejora de las condiciones socio-económicas de la nación. Muchas de estas mipymes son emprendimientos unipersonales, en las cuales se hace presente el desconocimiento gerencial, el manejo de los procesos de forma empírica, lo común es que en ellas no se apliquen herramientas de gestión en pro del control de sus procesos y posibilite un crecimiento. Debido a la importancia que tienen estas organizaciones en las finanzas en general de la comunidad, su subsistencia en sí se convierte en un objetivo estratégico y de gran valor, por esta razón se crea la necesidad de poder brindar herramientas y capacitación en el manejo de las mismas a las mipymes, cuyo propósito sea (el de las herramientas) el poder proporcionar métodos para un seguimiento y control adecuado de los procesos a estas empresas, ya que la mayor causa por la cual se declaran en insolvencia económica estas organizaciones, es por el mal manejo en general que tienen en sus actividades.

La mipyme “Así sabe Colombia” hace parte de ese grupo de microempresas que no tienen un manejo adecuado de los procesos, sus actividades las realizan día a día de manera empírica, no existe una estandarización en las labores, no hay un seguimiento y control en general en la cadena productiva, por estas razones se ve la necesidad de implementar instrumentos que posibiliten la mejora en la organización. Partiendo de esta realidad, en la cual la microempresa no tiene un horizonte de planeación definido, la ausencia de indicadores es latente, su cultura organizacional no tiene una guía clara, en general, no existe un seguimiento y control de los procesos, teniendo en cuenta lo anterior, se decide crear una propuesta con la cual se pretende mejorar aspectos relevantes como los mencionados, y con las necesidades descritas se decide basar esa propuesta en un Balanced Scorecard, cuyo propósito en sí radica en brindar un instrumento a las organizaciones por medio del cual se pueda establecer un horizonte de planeación, el cual estará respaldado por medio de indicadores que se podrán ir siguiendo y controlando a lo largo del proceso, lo que permitirá a la compañía detectar si las decisiones que se han tomado con base en planeación estratégica definida son las adecuadas, o si por el contrario deben ser modificadas.

Lo que se pretende con este proyecto es brindar una posible solución a esas falencias que está teniendo la microempresa Así sabe Colombia, falencias que podrían ser solucionadas, si decide implementar la propuesta la mipyme en cuestión, con el Balanced Scorecard que sería la

herramienta propuesta para poder dar solución a esa problemática evidenciada con el manejo de los procesos, por otro lado, hay que tener en cuenta que las decisiones para que sean con fundamento deben ir alineadas con políticas organizacionales previamente definidas, las cuales no posee la microempresa, y es allí donde también cobra relevancia la propuesta, ya que ésta si estaría encaminada con tales políticas, debido a que la elaboración de la herramienta parte de una propuesta de misión, visión y mapa estratégico para la compañía, permitiendo que el Balanced Scorecard esté acorde a unos parámetros organizacionales, creando así un horizonte de planeación definido en el cual los esfuerzos estarían encaminados a unos objetivos establecidos, permitiendo que las posibilidades de mejora y crecimiento aumenten.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de cuadro de comando que permita mejorar los procesos en la microempresa Así sabe Colombia por medio de la metodología del Balanced Scorecard.

3.2. Objetivos específicos

- Generar un diagnóstico a nivel general de la microempresa Así sabe Colombia, utilizando la herramienta DOFA, con el fin de identificar las variables por las cuales no se ha logrado implementar una planeación estratégica.
- Definir los parámetros sobre los cuales se diseñará la propuesta del BSC y así establecer los objetivos estratégicos y proponer los indicadores adecuados.
- Establecer el impacto que tendría la implementación del BSC en los procesos de la organización, acorde a los objetivos establecidos.
- Presentar el BSC que permitirá la correcta gestión de los procesos de la microempresa.
- Determinar los costos y los beneficios de la implementación del BSC.

4. Marco de referencia

4.1 Marco teórico

En el marco teórico se justifican todas aquellas teorías que se tendrán en cuenta y en las que se basará el presente trabajo, aplicando algunas de las diferentes herramientas de ingeniería adecuadas para el desarrollo del trabajo y alcance de los objetivos que es el de proponer la implementación de un sistema de gestión (Balanced Scorecard) en una microempresa que permitirá transmitir adecuadas estrategias para el crecimiento, desarrollo y avance, apoyándose en varios indicadores.

4.1.1 El balanced Scorecard.

Es una herramienta creada por Robert Kaplan y David Norton en 1992, debido a que estaban trabajando en un proyecto que tenía el fin de encontrar nuevas formas de medir el rendimiento en una empresa de semiconductores, pues ninguna de las formas ya existentes (mediante la contabilidad) medían realmente el desempeño de activos intangibles. En 1992 cuando decidieron publicar el artículo llamado “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance” en la revista Harvard Business Review (Kaplan y Norton 1992), basado en el trabajo realizado en la empresa de semiconductores, fue presentado como una herramienta revolucionaria e impacto tanto que ganó el premio a mejor artículo del año en dicha revista. (Guerra & Gual, 2006).

En general se puede definir como una herramienta que, mediante indicadores, busca la medición del desempeño de objetivos estratégicos de una empresa.

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma clara y coherente a la organización, mediante las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo) con el fin de alinear las iniciativas de los diferentes colaboradores de la organización para el logro de metas estratégicas, e identificar las mejoras en los procesos y buscando satisfacer los objetivos de los clientes y accionistas. (Robert S. Kaplan, 2006).

4.1.2 Fases del Balanced Scorecard.

Según Francisco Amo Baraybar la implementación del BSC (Balanced Scorecard) tiene 3 fases y a su vez cuenta con 9 etapas y durante este proceso se debe hacer la gestión del cambio como se representa en la Figura 2.

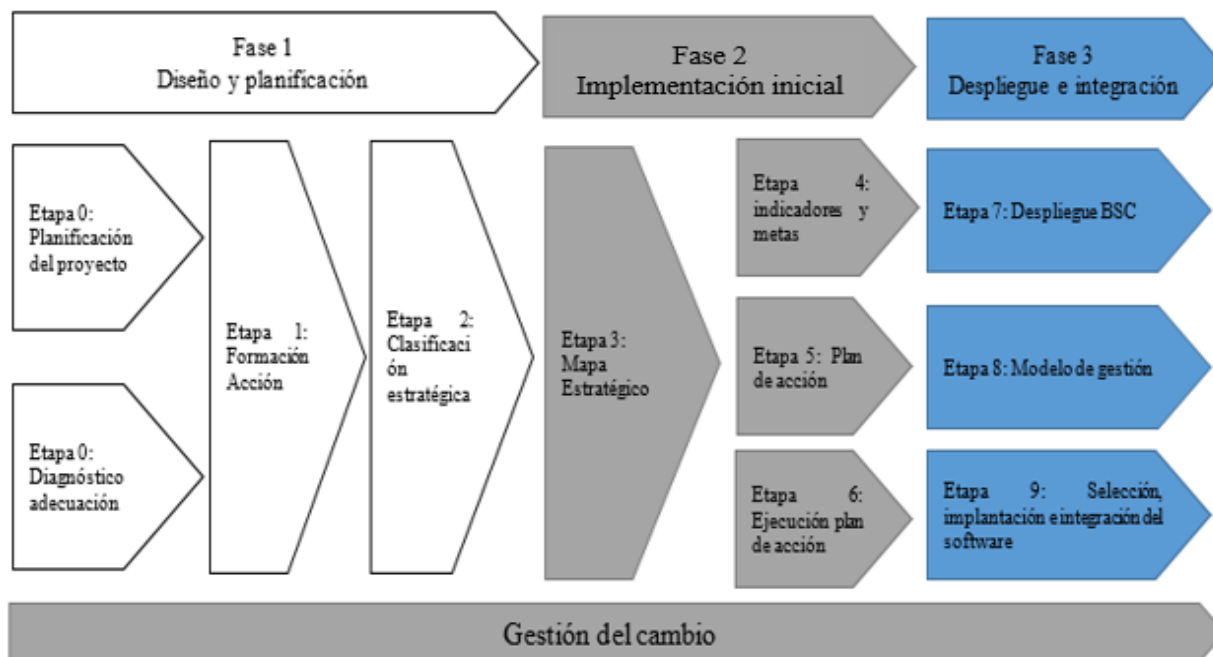


Figura 2. Fases y etapas para la implementación del BSC. Baraybar, El Cuadro de Mando Integral <Balanced Scorecard>, (2011, pág. 68)

4.1.2.1 Fase 1 Diseño y planificación.

- **Etapa 0: Planificación del proyecto y diagnóstico:** En esta etapa se hace la preparación y planificación, esto quiere decir que aquí se determina la duración con la que cuenta la empresa para definir la estrategia, la recolección de la información que va a ayudar a dar un mejor enfoque, en donde se requiere tener la clara la estrategia. También es crucial que se necesita trabajar en equipo y la capacidad de discutir temas para evaluar el nivel de cambio que requiere la empresa.
- **Etapa 1: Formación-Acción:** Para esta etapa, se requiere 1 o 2 días en los que el equipo tomará una capacitación de implementación y metodología del BCS, con el fin de ampliar el conocimiento de la herramienta, los beneficios, planificar el proceso del diseño y de la implementación.
- **Etapa 2: Clasificación estratégica:** Revisión de la Misión, Visión, Valores, Líneas estratégicas y Competencias críticas, con el fin de fijar los objetivos e indicadores con los que se van a trabajar. Las estrategias se deben definir con base en el DOFA, ya que las Fortalezas y Debilidades deben confrontarse con las Oportunidades y Amenazas con el fin de tener claridad al fijar los objetivos.

4.1.2.2 Fase 2: Implementación inicial.

- **Etapa 3: Mapa Estratégico:** Se realiza un mapa estratégico con indicadores, el tipo de medición de los indicadores para la empresa y objetivos se organizan por perspectivas. El mapa estratégico se hace con el fin de tener un panorama claro sobre la estrategia de la empresa, es decir es una representación gráfica de la estrategia que utiliza 4 perspectivas:

- Financiera: Objetivos a alcanzar para maximizar el valor de la empresa.
- Aprendizaje y conocimiento: Objetivos para aprovechar el potencial de la empresa y sus empleados.
- Procesos internos: Objetivos de calidad y eficiencia para satisfacer al cliente.
- Cliente: Lo que se debe hacer para satisfacer al cliente que ayude a alcanzar los objetivos financieros de la empresa.

- **Etapa 4: Indicadores y metas**

Se seleccionan los principales objetivos por cada área, estos tendrán el fin de medir el cumplimiento del objetivo principal estratégico, es decir se realiza un árbol estratégico que define los indicadores, su importancia y el cálculo que se utiliza para éstos.

- **Etapa 5: Plan de acción**

Es el conjunto de iniciativas estratégicas importantes para la implementación de los objetivos, aquí se asignan los recursos.

- **Etapa 6: Ejecución plan de acción**

Última etapa donde se realiza la ejecución de las estrategias para obtener los resultados deseados.

4.1.2.3 Fase 3: Despliegue e integración.

- **Etapa 7: Despliegue BSC:** Se implementa el balance scorecard en diferentes áreas según el organigrama estratégico de la empresa, ayuda a balancear los objetivos.
- **Etapa 8: Modelo de gestión**
- **Etapa 9: Selección, integración e instalación del software**

4.2 Marco conceptual

Con el fin de dar claridad al objetivo se presentan los conceptos que serán importantes para el desarrollo del proyecto.

4.2.1 Estructura del BSC.

En el Balanced Scorecard (BSC) o su nombre en español: “Cuadro de mando integral”, se busca tener un enfoque balanceado de los objetivos, como lo dice Norton y Kaplan: una estrategia de los objetivos encadenados entre sí.

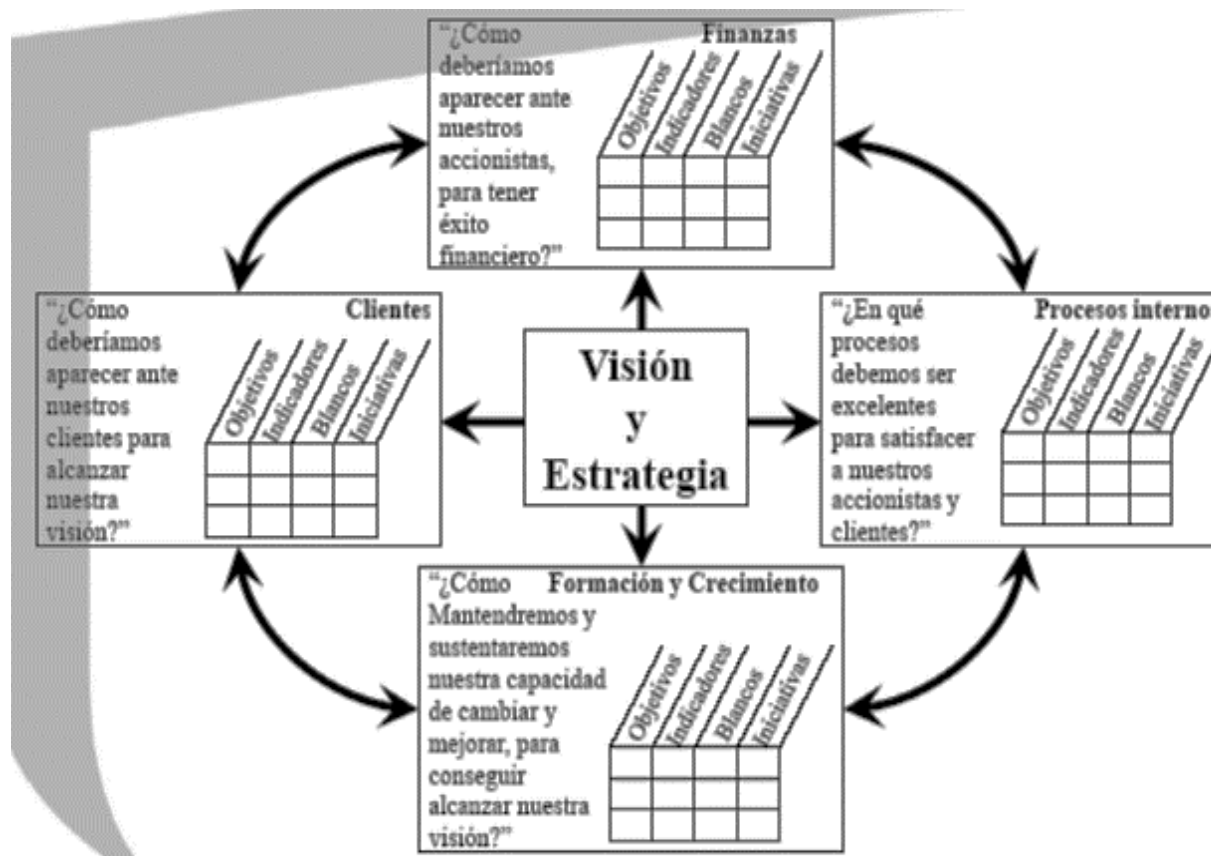


Figura 3. El cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. Kaplan & Norton (1996, pág. 76).

- **Componente 1: Visión y Estrategia:** Lo principal en el BSC es clarificar la visión y la estrategia, traduciendo sus estrategias en objetivos estratégicos. Éste es el principal componente por eso lo encontramos en el centro de la Figura 2.
- **Componente 2: Cadena de relaciones causa-efecto:** Aquí se expresa mediante indicadores de desempeño las hipótesis de la estrategia que es traducida a objetivos estratégicos como se mencionó antes.
- **Componente 3: Vínculo con los resultados financieros:** Las 4 perspectivas que se consideran en la fase 2, etapa 3 para la implementación del BSC deben estar reflejadas en objetivos estratégicos que conlleven a darle un valor agregado a la empresa.

- **Componente 4: Balance de indicadores guía y de resultados:** Se requiere utilizar indicadores con el fin de medir los resultados durante todo el proceso y controlar de que los objetivos estratégicos están bien canalizados.
- **Componente 5: Mediciones que generen cambio:** Los indicadores definidos deben estar encaminados a que se generen los resultados deseados y que éstos sean permanentes.
- **Componente 6: Objetivos estratégicos:** Toda la operación va encaminada a alcanzar estos objetivos, entonces cada iniciativa que tenga en la empresa debe estar alineada a cumplir dichos objetivos.
- **Componente 7: Acuerdo entre los directivos:** Todos los directivos deben ser un equipo para poder interpretar correctamente los objetivos que desea lograr la empresa.

4.2.2 El Balanced Scorecard en las MiPymes.

Mucho empresarios creen que porque sus empresas son pequeñas o medianas no pueden implementar una herramienta de gestión como lo es el Balanced Scorecard, pero se debe tener en cuenta que para comenzar a implementar esta herramienta hace falta traducir sus objetivos a objetivos estratégicos específicos, proponer indicadores que conlleven al control y posterior análisis de resultados todo con el fin de alcanzar estos objetivos, entonces siendo así las MiPymes pueden hacer gestión con esta herramienta y obtener resultados exitosos. Se puede decir que esta herramienta para las MiPymes es eficaz para la gestión y crecimiento ya que se deben formular estrategias y formular actividades tácticas.

Con el desempleo, los trabajos informales, etc., muchos colombianos se animan a hacer empresarios y por esto en septiembre de 2019 la ministra Alicia Arango informó que las MiPymes en Colombia representan más del 90% del sector productivo y que además de todo generan un 80% de empleo, entonces las pymes son una parte importante y clave para la economía del país, además, representan alrededor de un 30% de las exportaciones de la nación. Así como hay nuevas pymes hay muchas también que han liquidado y esto se debe a una mala gestión, por esta razón es útil que, en lo referente, se comiencen a implementar herramientas de gestión como lo es el BSC y así sentar una base que es necesaria y que dará un gran espaldarazo a las organizaciones de esta categoría.

4.2.3 Ventajas.

- Procesos más ordenados debido a la implementación de indicadores, lo que genera una mejor gestión de la información.
- Proporciona una visión más clara de los objetivos de la empresa.
- Al traducir los objetivos en objetivos medibles, las estrategias se podrán implementar y ajustar según las necesidades
- Crecimiento de la empresa debido a la búsqueda de estrategias para este fin.
- Se trabaja en equipo ya que el objetivo es uno y todas las áreas se deben alinear para su cumplimiento.
- Promueve la motivación.

4.2.4 Desventajas.

- No todas las empresas cuentan con objetivos claros.
- Al ser muchas de estas empresas creadas informalmente, al querer implementar un sistema de gestión como lo es el BSC se busca hacerlo de manera rápida y puede que las estrategias que se implementen no sean las adecuadas
- Puede ser una herramienta de gestión demasiado rígida.

4.2.5 El Balanced Scorecard a partir del DOFA.

El DOFA es un acrónimo que define las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y las Oportunidades de una empresa y en donde a través de esta se establecen las estrategias que utilizará, por lo tanto, es posible mediante este análisis realizar la implementación del BSC en una empresa. Según las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard se puede implementar el DOFA de la siguiente manera:

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, aquí se tratan las Debilidades que impiden el aprovechamiento de las oportunidades de la empresa y se buscan estrategias en las capacitaciones del personal y la mejor toma de decisiones.
- Perspectiva de cliente, aquí planteamos las estrategias de Oportunidades referentes al mercado, como lo es la búsqueda de nuevos mercados, la fidelización de los clientes y donde se buscan estrategias que hagan diferenciar a la empresa sobre otras de su clase.
- Perspectiva de procesos internos son las estrategias de Fortalezas, donde se busca destacar los atributos y encontrar las estrategias que apoyen a la diferenciación e innovación de cada uno de los procesos de la empresa,

- La perspectiva financiera, en el DOFA se tratarían aquí las Amenazas, entonces lo que se busca es definir las posibles amenazas y plantear estrategias que ayuden a mitigar el impacto que pueda afectar el crecimiento y el punto de equilibrio de la empresa.

4.3 Marco legal

Para el adecuado desarrollo del proyecto es necesario que la empresa y los ingenieros a cargo tengan en cuenta los decretos, normas, leyes y resoluciones que las entidades correspondientes hayan expedido y que estén relacionadas. En este caso son resoluciones y decretos nacionales para la manipulación de alimentos, para el funcionamiento de establecimientos, para la SST, medidas a tomar por la pandemia y el reglamento del trabajo.

4.3.1 Normograma.

El normograma es una herramienta que se decidió incluir en el proyecto porque da una visión clara de las normativas con las que debe cumplir la empresa evitando infracciones.

Tabla 1

Normograma

Clasificación	Nombre de la legislación	Expedido por	Documento
Nacional	Resolución 604 de 1993	Ministerio de salud y protección social	En esta ley se reglamenta las condiciones sanitarias para la venta de alimentos en la vía pública. (Salud, Minsalud, 1993)
Nacional	Decreto 60 de 2002	Ministerio de salud y protección social	Por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación. (Decreto 60, 2002)
Nacional	Resolución 4143 de 2012	Ministerio de salud y protección social	Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos plásticos y elastoméricos y sus aditivos, destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas

			para consumo humano en el territorio nacional. (Resolución 4143; 2012)
Nacional	Decreto 1879 de 2008	Función Pública	En este decreto se mencionan los documentos necesarios para la apertura de un establecimiento. (Función Pública, 2008)
Nacional	Resolución 749 de 2020	Ministerio de salud y protección social	Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del coronavirus COVID-19 en el comercio al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco, al por menor en establecimientos no especializados y al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados, así como el alojamiento en hoteles y actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas. (Resolución 749, 2020)
Nacional	Resolución 0312 de 2019	Ministerio del trabajo	Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. (Resolución 0312; 2019)
Nacional	Decreto 1072 de 2015	Ministerio del trabajo	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. (Decreto 1072; 2015)

Nota: Autoría propia.

5. Marco metodológico

5.1. Tipo de investigación

Existen diferentes tipos de investigaciones, algunas de estas son: cuantitativas, cualitativas y mixtas, cada una de ellas tiene diferentes parámetros, los cuales determinan la manera en la que se desarrollará el contenido a trabajar, y aunque sus metodologías se manejen de manera distinta, esto no da a lugar a decir que una es mejor que la otra, todo depende del contexto en el cual manejen, a esto hacen referencia Sampieri:

Las tres rutas esenciales (cuantitativa, cualitativa y mixta) nos han conducido por el camino del conocimiento y han proporcionado notables aportaciones en todas las ciencias y el desarrollo tecnológico, así como a la práctica de todas las profesiones. Ninguna es intrínsecamente mejor que la otra, solo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno. (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Refiriéndose directamente a la investigación cuantitativa, se puede decir que en esta se usan específicamente datos cuantificables, que, a diferencia de la investigación cualitativa, hay una relación numérica directa en la información a recopilar, en muchas de estas investigaciones se emplean modelos matemáticos y técnicas estadísticas. Aquí también se puede traer a escena lo dicho por Sampieri:

Representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase procede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa... Los estudios cuantitativos se fundamentan en la teoría e investigaciones previas (literatura)... El proceso cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias o hipótesis (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población o fenómeno. (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, págs. 5,6,12)

Con base en lo anterior, y teniendo en cuenta la medición de los procesos, las estrategias y el seguimiento a las mismas que se están proponiendo en el presente documento, con el propósito de generar un impacto positivo y que exista una mejora medible en los objetivos que se estipularon, se determina que la investigación es de tipo cuantitativa.

En la misma investigación cuantitativa se pueden encontrar 3 divisiones: La descriptiva, la analítica y la experimental. Aquí Sánchez, Reyes y Mejía brindan definiciones de cada una de ellas:

Descriptiva: Nivel de investigación que lleva a describir el estado actual o presente de las características más importantes del fenómeno que se va a estudiar...Analítico: Procedimiento que consiste en aislar, diferenciar y distinguir los elementos de un fenómeno para poder revisarlos ordenadamente, cada uno por separado... Experimental: Proceso que comprende el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de esos conocimientos para crear nuevas aplicaciones. (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, págs. 66,82,89)

La metodología que se utilizará en el proyecto será la descriptiva, esto con base en lo descrito anteriormente y en lo que, por otro lado, mencionan Díaz y González (2016):

Consisten fundamentalmente en describir un fenómeno o una situación, mediante el estudio del mismo en una circunstancia temporal-espacial determinada...los estudios de esta índole tratan de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos. Con ellos se pretende la naturaleza de una situación tal como existe en el momento de estudio. (Díaz & Gonzáles, 2016, pág. 20)

5.2 Variables del problema

Tabla 2

Variables del problema

Variable	Definición	Dimensión	Indicador
Independiente	Seguimiento a los procesos con métodos empíricos	Identificar las directrices que se han establecido para el desarrollo de cada actividad y si se han implementado cambios en pro de la mejora en ellas	Cumple o no cumple
Independiente	Falta de capacitaciones	Determinar las capacitaciones que se realizan en la organización en pro del seguimiento y la mejora de los procesos	Número de capacitaciones/ periodo de tiempo estipulado
Independiente	Desconocimiento de metodologías de mejora	Conocer de qué manera se han manejado los procesos en la organización y si se	Cumple o no cumple

		han implementado otras metodologías desde que cada proceso inicio	
Dependiente	Presentación del BSC a la microempresa, con su respectivo cuadro de mando integral, su dashboard y la plena identificación de los indicadores que se van a controlar con éste	Dar a conocer a la microempresa el BSC que podrían implementar para tener un seguimiento y control a indicadores establecidos	Se toma la decisión de implementar o no

Nota: Autoría propia.

5.3 Fuentes de información

En el presente proyecto se utilizan diferentes fuentes de información, en estas fuentes existe una división: Las primarias y las secundarias. En las fuentes primarias se encuentra el balanced scorecard institute, gracias al cual se obtuvo mucha información de la herramienta principal que se trabaja en la investigación (el BSC), por otro lado, están algunas bases de datos que se pueden encontrar en la red, como lo son Scielo, el repositorio de la UniAgustiniana y Google académico, bases con las cuales se obtuvo información de proyectos de grado, revistas científicas, publicaciones, libros electrónicos, entre otros.

En las fuentes secundarias se utilizó la observación directa de los procesos de la microempresa, también información del área financiera, administrativa, productiva, que fue suministrada directamente por la organización.

5.4 Instrumentos de recolección de la información

Los instrumentos que se van a usar para la recolección de la información son de medición en donde se encuentra la observación de cada una de las áreas y entrevistas no estructuradas con el personal. La observación directa no intrusiva es utilizada como un método de recolección de información en el que se observa sin interferir con ninguno de los procesos que se desarrollan en la empresa y las entrevistas no estructuradas se llevan a cabo como una conversación con el personal sin tener un cuestionario predeterminado.

4	Definir la estrategia mediante DOFA	X				
5	Fijación de los objetivos estratégicos		X			
6	Recolección de la información		X	X	X	
7	Delegación de funciones					X
8	Fijar los indicadores					X
9	Realizar el mapa estratégico con indicadores					X
10	Elaborar el cuadro de mando integral					X

Nota: Autoría propia.

6. Diagnóstico

Al tener el acercamiento inicial en la empresa y en visitas posteriores, se logró determinar que la microempresa no contaba dentro de sus procesos con horizontes de planeación definidos, resultado de ello es la inexistencia de lineamientos como lo son: la misión, la visión, el organigrama de la organización, manuales de funciones para los procesos, no existen indicadores para la gestión y medición de las actividades, no hay metas que permitan el direccionamiento de esfuerzos, se produce acorde al horizonte unipersonal que determine el área de gerencia sin contar con alguna herramientas en específico para la planeación en la producción, no existen estándares claramente definidos y estipulados de calidad en la elaboración de los productos, el seguimiento a las finanzas es muy empírico, ya que se maneja por medio de cuadernos o “minutas”, las zonas de almacenamiento de las materias primas no están claramente establecidas y delimitadas, el no uso de herramientas adecuadas dificulta el proceso de control para la adquisición de las mismas (las materias primas), como tal no hay implementadas normas técnicas que tengan que ver directamente con la actividad realizada.

A nivel general es evidente que la microempresa necesita de asesoría e intervención de personas que manejen conocimientos en diversos temas empresariales, lo que permite visualizar grandes posibilidades en los objetivos que pretende ayudar a solucionar el presente proyecto, tomando muchas de las problemáticas descritas anteriormente y planteando herramientas a la empresa que posibiliten el redireccionamiento y mejora de los escenarios que se establezcan para tales herramientas.

6.1 Código CIU

El código CIU (Código Industrial Internacional Uniforme) es una manera de clasificar las actividades económicas y procesos productivos de una empresa. La empresa Así sabe Colombia se clasifica con el código 5612.

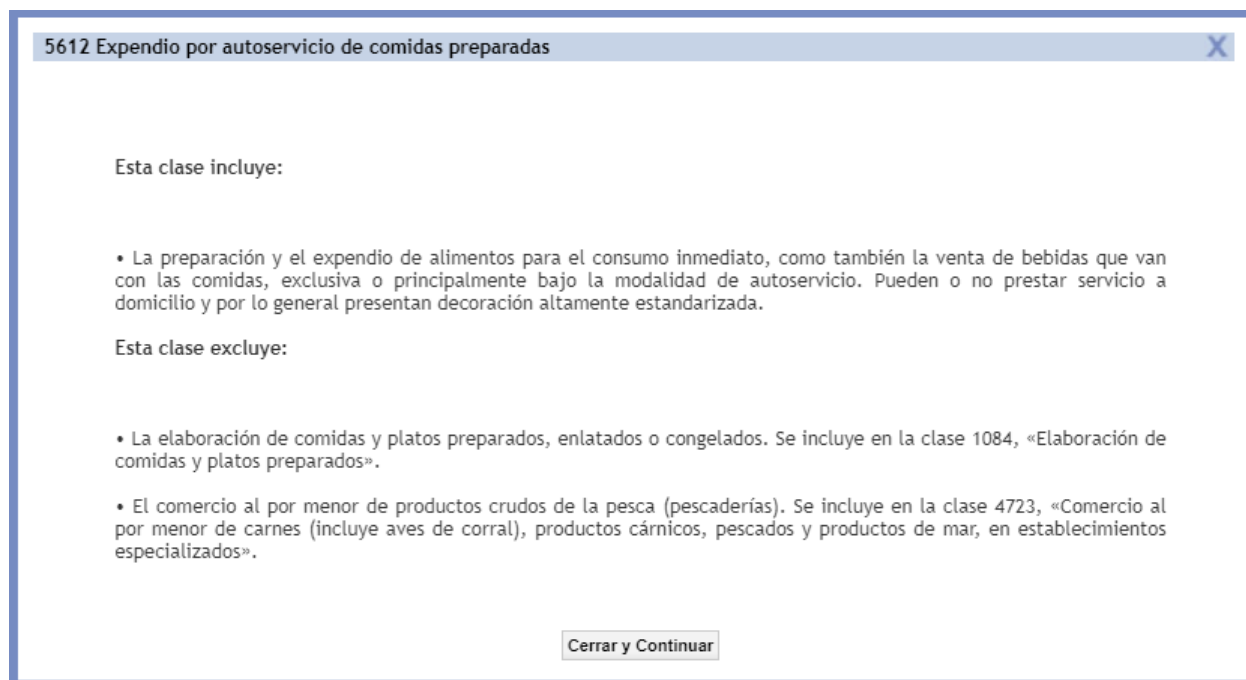


Figura 4: Código CIIU. Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.)

6.2 Tamaño de la empresa

El gobierno nacional expidió el Decreto 957 de 2019 en el que a partir de ese año las empresas ya no se clasificarían por número de empleados si no por el ingreso anual que estas generen. Entonces “Así sabe Colombia” está clasificada como una microempresa según el siguiente cuadro que está en millones de pesos.

Tabla 4

Clasificación de las empresas según ingresos anuales.

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	Hasta 811	Hasta 1.131	Hasta 1.535
Pequeña	Desde 811 hasta 7.027	Desde 1.131 hasta 4.523	Desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	Desde 7.027 hasta 59.527	Desde 4.523 hasta 16.558	Desde 14.781 hasta 74.066

Nota: Mincomercio (2019)

6.3 Análisis DOFA

De la mano con la gerencia y los colaboradores de la organización, se realizaron visitas para evidenciar de primera mano los procesos tanto internos, como externos de la microempresa “Así sabe Colombia, a partir de ello se determinaron ciertos aspectos de gran relevancia que se tendría que tener en cuenta para la elaboración de la matriz, partiendo de esto se tuvieron entrevistas con los trabajadores que tenían participación en tales escenarios, con la información de estos

encuentros se pudo definir cada uno de los aspectos que a continuación se podrán visualizar en la figura 5.

6.3.1 Matriz DOFA.



Figura 5. DOFA. Autoría propia.

Para cada uno de los componentes de la matriz se tuvo en cuenta la información recolectada en las visitas que se realizaron a los diferentes procesos, con la inspección que se realizó mientras se ejecutaban las tareas como normalmente las hacen y en las entrevistas que se les realizaron a las personas encargadas de tales actividades, se pudo deducir que:

- **Debilidades:** Los procesos son realizados de manera empírica, ya que los realizan como en un principio se les informa, y la persona encargada de brindarles tal información, no les informó sobre estándares en los procesos, solo los pasos a seguir, tampoco cantidades específicas de materiales a usar, o se usan herramientas adecuadas en el proceso, todo es muy rústico. Por otro lado, se evidencia que desde que les informó sobre las actividades a realizar, no reciben retroalimentaciones sobre los procesos, solo se hacen cuando algo ocurre, de esta manera se toman

acciones correctivas, mas no preventivas. No existen estrategias que permitan la obtención de fondos a parte de lo que se genere con la misma actividad (la venta de los fritos) razón por la cual la expansión a mediano plazo se dificulta aún mucho más.

- Oportunidades: Se evidenció un gran optimismo en cada uno de los integrantes de la organización por mejorar esas falencias que están presentes, y teniendo en cuenta que la empresa no lleva mucho tiempo en el mercado, pero su acogida ha sido grande en el sector, están dispuestos a implementar herramientas que les permitan mejorar sus procesos, se pueden redireccionar en los procesos de formación lo que resulta en grandes posibilidades de crecimiento.

- Fortalezas: La empresa en sus procesos maneja un bajo costo de producción lo que resulta en un buen margen de ganancia (cerca del 50%), lo que permite que con un buen direccionamiento pueda generarse un capital que resulte en inversión en las instalaciones, adquisición de maquinaria y mejoras en general. También como se mencionó anteriormente, la acogida en el sector ha sido grande, ya que goza de un reconocimiento en la zona. Los colaboradores están dispuestos a adaptarse a nuevas metodologías que permitan mejorar la productividad en general.

- Amenazas: En toda industria las amenazas están latentes, y en está en específico son importantes, ya que la falta de gestión administrativa pone en riesgo a toda la actividad en general, los bajos estándares con lo que se cuentan, en poco desarrollo tecnológico, la falta de seguimiento a los procesos en general, son aspectos que suma relevancia en los cuales se tienen que enfocar los esfuerzos, ya que, de no hacerse así, se podrían tener escenarios poco favorables en un tiempo bastante cercano.

6.3.2. Matriz de correlación.

Así sabe Colombia								
DOFA	DEBILIDADES			FORTALEZAS				
	D1. No se cuenta con ninguna herramienta de gestión	D2. No se realizan capacitaciones	D3. Falta estandarización en los procesos	F1. Los márgenes de ganancia son buenos	F2. Precio accesible de los productos	F3. Innovación en la carta de productos	F4. Bajo costo de producción	F5. Mano de obra flexible a cambios
AMENAZAS	A1. No se cuenta con estrategias	E2) Implementación de herramientas que posibiliten la mejora en los procesos						
	A2. No hay control en la manipulación de la materia prima		E5) Desarrollar programas para el entrenamiento de los colaboradores a partir de lineamientos establecidos previamente					
	A3. Existe poco desarrollo tecnológico en la compañía			E6) Adquisición de instrumentos que permitan la mejora en las actividades				
	A4. Los productos no están registrados			E3) Implementar herramientas para el registro y control				
OPORTUNIDADES	O1. Adaptación a nuevas herramientas de gestión							E1) Estandarización de los procesos
	O2. Nuevos mercados potenciales					E7) Diseñar estrategias que permitan dar conocer y expandir la		
	O3. Toma de decisiones basadas en datos							
	O4. Estrategias para la formación gerencial		E4) Desarrollar capacitaciones dirigidas al área directiva de la organización					

Figura 6. Matriz de correlación. Autoría propia

6.4 Análisis financiero de la microempresa

Las finanzas de una organización son el reflejo de las políticas que se han adoptado, las decisiones que a través de un periodo determinado se han decidido ejecutar y la administración en general que se le han dado a los recursos con los que se cuenta, en sí, es el resultado del esfuerzo que se ha dado en cada parte que compone a la empresa, además de situaciones que en ciertos escenarios cobran gran relevancia, ya que afectan a la compañía aunque se haya seguido el plan estipulado, por esto es importante realizar el análisis financiero de la organización, el cual se realiza con base en el estado de resultado integral y el estado de situación financiera, aplicando la técnica del análisis vertical y horizontal para estos 2 periodos, ya que es donde se ha tenido actividad por parte de la empresa, el 2021 no se toma en cuenta para este ejercicio, aunque, por supuesto, la microempresa sigue en su normal actividad económica.

6.4.1 Análisis vertical estado de resultado integral año 2019.

A continuación, se presenta el análisis vertical del estado de resultado integral a corte 31 de diciembre de 2019, para la microempresa Así sabe Colombia. Se debe tener en cuenta que la información fue aportada por parte del área de gerencia y del contador de la microempresa, además que la empresa está bajo un régimen simplificado, razón por la cual no está obligada a declarar impuestos.

Tabla 5

Estado de resultado integral a corte de 31 de diciembre de 2019

ASI SABE COLOMBIA

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

A CORTE DE 31 DE DICIEMBRE DE 2019

(Cifras en pesos colombianos)

Notas	2019	%
1) Ingresos ordinarios	69.769.500	100,00%
2) Costo de ventas	41.861.700	60,00%

Utilidad bruta	27.907.800	
3) Gastos de administración	1.800.000	2,58%
4) Gastos de ventas	5.400.000	7,74%
Utilidad operacional	20.707.800	
5) Otros ingresos	7.320	0,01%
Otros gastos	-	
6) Costos financieros	108.000	0,15%
Utilidad antes de la provisión para impuesto sobre la renta	20.607.120	
Provisión para impuesto sobre la renta	-	
Perdida / Utilidad neta	20.607.120	29,54%

Nota: Autoría propia.

La relación de las notas del estado de resultado integral es el siguiente:

- 1) Este valor está reflejado en todas las ventas que tuvo la microempresa a lo largo del periodo en cuestión
- 2) Este valor está reflejado en el estimado de los costos que presenta la microempresa en su proceso (materia prima, servicios públicos utilizados en las distintas actividades, mano de obra...)
- 3) Este valor está reflejado en el pago que se acordó con el contador de la organización.
- 4) Este valor está reflejado en todo lo concerniente a publicidad (tarjetas, volantes, avisos del local) y el arriendo del punto de venta de los productos.
- 5) Este valor está reflejado en los rendimientos financieros que tiene la cuenta bancaria de la empresa
- 6) Este valor está reflejado en la cuota de manejo que tiene la cuenta bancaria.

6.4.2 Análisis vertical estado de situación financiera año 2019.

A continuación, se presenta el análisis vertical del estado de situación financiera a corte 31 de diciembre de 2019, para la microempresa Así sabe Colombia. Se debe tener en cuenta que la información fue aportada por parte del área de gerencia y del contador de la microempresa:

Tabla 6

Estado de situación financiera a corte de 31 de diciembre de 2019.

ASI SABE COLOMBIA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA A CORTE DE 31 DE DICIEMBRE DE 2019 (Cifras en pesos colombianos)

		2019	
ACTIVO			%
Notas			
1)	Efectivo y equivalentes de efectivo	9.527.120	34,02%
	Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	-	0,00%
2)	Inventarios Materia Prima	3.200.000	11,43%
	Activo corriente	12.727.120	
	Inversiones		0,00%
3)	Propiedades, planta y equipo	15.280.000	54,56%
	Activo no corriente	15.280.000	
	Total activo	28.007.120	

PASIVO		
	Proveedores	- 0,00%
4)	Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	600.000 25,00%
	Pasivos por impuestos	- 0,00%
	Beneficios a los empleados	- 0,00%
	Pasivo corriente	<u>600.000</u>
5)	Obligaciones Financieras	1.800.000 75,00%
	Pasivo no corriente	<u>1.800.000</u>
	Total pasivo	<u><u>2.400.000</u></u>
PATRIMONIO		
	Capital	5.000.000
	Resultado del Ejercicio	20.607.120
	Total del patrimonio	<u>25.607.120</u>
	Total del pasivo y del patrimonio	<u><u>28.007.120</u></u>

Nota: Autoría propia.

La relación de las notas del estado de situación financiera es el siguiente:

- 1) Este valor está reflejado una parte en dinero de la caja y la otra se encuentra depositado en la cuenta bancaria.

- 2) Este valor está reflejado en todos los insumos que se utilizan para la elaboración de los productos, además de mercancía que se encuentra preparada y almacenada.
- 3) Este valor está reflejado en utensilios industriales como: licuadoras, trituradoras, estufas, neveras, ollas, variedad de cubiertos, 3 bicicletas adaptadas (tricyclos), mesas, sillas, menajes, estantería, muebles.
- 4) Este valor está reflejado en parte de los servicios del lugar donde se hacen los productos (se especifica “parte” porque también está habitado en horarios no laborales) y los del local, además en el arriendo del mes de diciembre.
- 5) Este valor está reflejado en una deuda adquirida en una entidad financiera
- 6) Este valor está reflejado con la inversión inicial realizada por 3 socios de la microempresa, reflejados en aportes materiales y económicos. 2 de los socios aportaron cada uno un 40% y el otro socio el 20% restante.

6.4.3 Análisis vertical estado de resultado integral año 2020.

A continuación, se presenta el análisis vertical del estado de resultado integral a corte 31 de diciembre de 2020, para la microempresa Así sabe Colombia. Se debe tener en cuenta que la información fue aportada por parte del área de gerencia y del contador de la microempresa:

Tabla 7

Estado de resultado integral a corte de 31 de diciembre de 2020.

ASI SABE COLOMBIA

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL A CORTE DE 31 DE DICIEMBRE DE 2020 (Cifras en pesos colombianos)

Notas	2020	%
1) Ingresos ordinarios	56.180.000	100,00%
2) Costo de ventas	33.708.000	60,00%
Utilidad bruta	22.472.000	
3) Gastos de administración	1.350.000	2,40%

4)	Gastos de ventas	3.690.000	6,57%
	Utilidad operacional	17.432.000	
5)	Otros ingresos	7.320	0,01%
	Otros gastos	-	
6)	Costos financieros	108.000	0,19%
	Utilidad antes de la provisión para impuesto sobre la renta	17.331.320	
	Provisión para impuesto sobre la renta	-	
	Perdida / Utilidad neta	17.331.320	30,85%

Nota: Autoría propia.

La relación de las notas del estado de situación financiera es el siguiente:

- 1) Este valor está reflejado una parte en dinero de la caja y la otra se encuentra depositado en la cuenta bancaria.
- 2) Este valor está reflejado en todos los insumos que se utilizan para la elaboración de los productos, además de mercancía que se encuentra preparada y almacenada.
- 3) Este valor está reflejado en utensilios industriales como: licuadoras, trituradoras, estufas, neveras, ollas, variedad de cubiertos, 3 bicicletas adaptadas (tricyclos), mesas, sillas, menajes, estantería, muebles.
- 4) Este valor está reflejado en parte de los servicios del lugar donde se hacen los productos (se especifica “parte” porque también está habitado en horarios no laborales) y los del local, además en el arriendo del mes de diciembre.
- 5) Este valor está reflejado en una deuda adquirida en una entidad financiera
- 6) Este valor esté reflejado con la inversión inicial realizada por 3 socios de la microempresa, reflejados en aportes materiales y económicos. 2 de los socios aportaron cada uno un 40% y el otro socio el 20% restante.

6.4.4 Análisis vertical estado situación financiera año 2020.

A continuación, se presenta el análisis vertical del estado de situación financiera a corte 31 de diciembre de 2020, para la microempresa Así sabe Colombia. Se debe tener en cuenta que la información fue aportada por parte del área de gerencia y del contador de la microempresa:

Tabla 8

Estado de situación financiera a corte de 31 de diciembre de 2020.

ASI SABE COLOMBIA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA A CORTE DE 31 DE DICIEMBRE DE 2020 (Cifras en pesos colombianos)

		2020	
ACTIVO			%
Notas			
1)	Efectivo y equivalentes de efectivo	5.451.320	22,50%
	Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	-	0,00%
2)	Inventarios Materia Prima	2.500.000	10,32%
	Activo corriente	7.951.320	
	Inversiones	-	0,00%
3)	Propiedades, planta y equipo	16.780.000	69,25%
4)	Depreciación planta y equipo	(500.000)	
	Activo no corriente	16.280.000	

Total activo	24.231.320	
PASIVO		
Proveedores	-	0,00%
5) Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	400.000	21,05%
Pasivos por impuestos	-	0,00%
Beneficios a los empleados	-	0,00%
Pasivo corriente	400.000	
6) Obligaciones Financieras	1.500.000	78,95%
Pasivo no corriente	1.500.000	
Total pasivo	1.900.000	
PATRIMONIO		
7) Capital	5.000.000	
Resultado del Ejercicio	17.331.320	
Total del patrimonio	22.331.320	
Total del pasivo y del patrimonio	24.231.320	

Nota: Autoría propia.

La relación de las notas del estado de situación financiera es el siguiente:

- 1) Este valor está reflejado una parte en dinero de la caja y la otra se encuentra depositado en la cuenta bancaria.
- 2) Este valor está reflejado en todos los insumos que se utilizan para la elaboración de los productos, además de mercancía que se encuentra preparada y almacenada.
- 3) Este valor está reflejado en utensilios industriales como: licuadoras, trituradoras, estufas, neveras, ollas, variedad de cubiertos, 3 bicicletas adaptadas (tricyclos), mesas, sillas, menajes, estantería, muebles, una ablandadora de masa y un exprimidor industrial.
- 4) Este valor se calculó a partir de una depreciación lineal estipulada para los equipos
- 5) Este valor está reflejado en parte de los servicios del lugar donde se hacen los productos (se especifica “parte” porque también está habitado en horarios no laborales) y los del local, además en el arriendo del mes de diciembre.
- 6) Este valor está reflejado en una deuda adquirida en una entidad financiera
- 7) Este valor esté reflejado con la inversión inicial realizada por 3 socios de la microempresa, reflejados en aportes materiales y económicos. 2 de los socios aportaron cada uno un 40% y el otro socio el 20% restante

6.4.5 Análisis horizontal estado de resultado integral año 2019-2020.

A partir del estado de resultado integral para cada año, se procedió a realizar un análisis horizontal con el fin de identificar aspectos relevantes, en el presente análisis se debe tener en cuenta que la empresa está bajo un régimen simplificado, razón por la cual no está obligada a declarar impuestos. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 9

Análisis horizontal año 2019-2020 (Estado de resultado integral).

ASI SABE COLOMBIA

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

Análisis horizontal año 2019-2020

(Cifras en pesos colombianos)

	Notas	2019	2020	Variación absoluta	Variación relativa
Ingresos ordinarios	1)	69.769.500	56.180.000	(13.589.500,00)	-19%
Costo de ventas	2)	41.861.700	33.708.000	(8.153.700,00)	-19%
Utilidad bruta	3)	27.907.800	22.472.000	(5.435.800,00)	-19%
Gastos de administración	4)	1.800.000	1.350.000	(450.000,00)	-25%
Gastos de ventas	5)	5.400.000	3.690.000	(1.710.000,00)	-32%
Utilidad operacional		20.707.800	17.432.000	(3.275.800,00)	-16%
Otros ingresos	6)	7.320	7.320	-	0%
Otros gastos		-	-		
Costos financieros	7)	108.000	108.000	-	0%
Utilidad antes de la provisión para impuesto sobre la renta	8)	20.607.120	17.331.320	(3.275.800,00)	-16%

Provisión para impuesto
sobre la renta

- -

Perdida / Utilidad neta 9) 20.607.120 17.331.320 (3.275.800,00) -16%

Nota: Autoría propia.

La relación de las notas del análisis horizontal es el siguiente:

- 1) Hubo una disminución de los ingresos ordinarios en el orden de un 19%, que son representados en las ventas de la microempresa. En este aspecto se debe tener en cuenta la difícil situación por la que han tenido que enfrentarse las empresas a nivel mundial a raíz de la crisis de la pandemia. Aquí se debe entrar a un análisis detallado de las ventas (el cual se efectivamente se realizó y se puede ver más adelante), ya que la tendencia de éstas en un ambiente sin pandemia alcanza en ocasiones en algunos meses al punto de casi triplicarse en comparación con el inicio de la actividad comercial de la organización.
- 2) El valor de los costos totales se redujo en un 19%, esto no se debe a reducción de costos por optimización del proceso en sí, es el resultado de la disminución de las ventas, razón por la cual el valor resultante de este aspecto es evidente que se reducirá (el costo del proceso está alrededor del 60% del precio de venta del producto, si hay un número elevado en la venta el costo seguirá siendo el 60%, si hay un número bajo en la venta el costo seguirá siendo de la misma cuantía), por esta razón como hubo una reducción en las ventas, el valor resultante se refleja como una reducción en los costos.
- 3) La utilidad bruta se redujo en un 19%, esto teniendo en cuenta los 2 puntos anteriores.
- 4) Los gastos de administración se redujeron en un 25%, esto se debe a:
 - * En el mes de abril se decretó cuarentena general indefinida en el país, razón por la cual las empresas debían suspender sus actividades comerciales hasta nueva orden. La microempresa no pudo abrir su punto comercial por esto, por lo tanto se realizó un acuerdo con el dueño del local para la reducción del arriendo teniendo en cuenta que el punto estaba cerrado, dicho acuerdo se finalizó en el mes de enero del año 2021.

*Por la difícil situación financiera a la que se enfrentaba la compañía, se tuvo que llegar a un acuerdo con el contador para reducir el pago que se le estaba realizando, éste aceptó dicho acuerdo, el cual finalizó a comienzos del mes de enero del año 2021.

- 5) Los gastos de ventas se redujeron en un 32%, esto es el resultado de la disminución en la adquisición de publicidad (tarjetas, volantes...)
- 6) Este valor no cambio ya que el rubro de los rendimientos financieros siguió su comportamiento normal ya que estuvo vigente la cuenta bancaria en el año 2020.
- 7) Este rubro no cambió ya que la cuota de manejo se siguió generando a raíz de la vigencia de la cuenta bancaria
- 8) Las utilidades antes de la provisión para impuesto de la renta disminuyeron un 16%, esto teniendo en cuenta los numerales anteriores
- 9) La utilidad neta de la organización disminuyó en un 16% respecto al año 02019.

6.4.6 Análisis horizontal del estado de situación financiera año 2019-2020.

A partir del estado del estado de situación financiera para cada año, se procedió a realizar un análisis horizontal con el fin de identificar aspectos relevantes. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 10

Análisis horizontal año 2019-2020 (Estado de situación financiera).

ASI SABE COLOMBIA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Análisis horizontal año 2019-2020

(Cifras en pesos colombianos)

Notas	2019	2020	Variación absoluta	Variación relativa
ACTIVO				

Efectivo y equivalentes de efectivo	1)	9.527.120	5.451.320	(4.075.800,00)	-43%
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar		-	-		
Inventarios Materia Prima	2)	3.200.000	2.500.000	(700.000,00)	-22%
Activo corriente	3)	12.727.120	7.951.320	(4.775.800,00)	-38%
Inversiones				-	
Propiedades, planta y equipo	4)	15.280.000	16.780.000	1.500.000	10%
Activo no corriente		15.280.000	16.780.000	1.500.000	10%
Total activo	5)	28.007.120	24.731.320	(3.275.800,00)	-12%
PASIVO					
Proveedores				-	
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	6)	600.000	400.000	(200.000,00)	-33%
Pasivos por impuestos				-	
Beneficios a los empleados				-	

Pasivo corriente		600.000	400.000		0%
Obligaciones Financieras	7)	1.800.000	1.500.000	(300.000,00)	-17%
Pasivo no corriente		1.800.000	1.500.000	(300.000,00)	-17%
Total pasivo	8)	2.400.000	1.900.000	(500.000,00)	-21%
PATRIMONIO					
Capital		5.000.000	5.000.000	-	0%
Resultado del Ejercicio		20.607.120	17.331.320	(3.275.800,00)	-16%
Total del patrimonio	9)	25.607.120	22.331.320	(3.275.800,00)	-13%
Total del pasivo y del patrimonio	10)	28.007.120	24.231.320	(3.775.800,00)	-13%

Nota: Autoría propia.

La relación de las notas del análisis horizontal es el siguiente:

- 1) Hay una reducción del 43% respecto al valor del año 2019, esto se debe a la reducción de ventas y a la necesidad de efectivo inmediato de la microempresa, razón por la cual aumentó el retiro de éste de la cuenta bancaria.
- 2) Se redujo un 22% el inventario debido a la disminución de la demanda de los productos y en algunos momentos a la escases de materia prima debido a la situación de pandemia,

razón por la cual el almacenamiento de materiales para elaborar los productos se vio disminuido, no por optimización de recursos.

- 3) Se redujo un 38% con respecto al 2019 este ítem acorde a los puntos anteriores
- 4) Se evidencia un aumento del 10% en este aspecto, debido a que a principios del año 2020, gracias a un acuerdo comercial que se obtuvo, y al crecimiento en las ventas, se vio la necesidad de adquirir unos equipos para poder facilitar algunas tareas.
- 5) Se redujo un 12% este monto respecto al año 2019 con base en los puntos anteriores
- 6) Se redujo en un 33% este valor a raíz de la disminución del monto respectivo al arriendo gracias al acuerdo al que se llegó y a la disminución de servicios públicos consumidos en las labores debido a la disminución de demanda, por tal razón hubo esa reducción, mas no por optimización de recursos.
- 7) Hay una disminución del 17% en este valor a raíz de un menor monto de deuda pendiente con un crédito financiero de la microempresa.
- 8) Se redujo un 21% respecto al año 2019 con base en los puntos 6 y 7
- 9) Este valor se redujo en un 13% respecto al año 2019
- 10) Este valor se redujo en un 13% teniendo en cuenta los anteriores puntos

6.5 Análisis de las ventas

La microempresa tiene su punto comercial es un sitio estratégico, ya que se encuentra en una zona central, cerca al parque principal del municipio donde está presente el mayor flujo de mercado, además está en frente de uno de los colegios más grandes y conocidos, razón por la cual sus ventas en algunos meses llego al punto de casi triplicarse, esto sucedió también gracias a unos acuerdos comerciales que se obtuvieron en 2 instituciones educativas, por lo que los mayores picos se presentan en los meses de concurrencia estudiantil. Por otro lado, hay que tener en cuenta que, a raíz de la crisis de salubridad a nivel mundial, todas las empresas comerciales tuvieron que suspender actividades presenciales en sus puntos de ventas, por eso desde el mes de abril del 2020 se evidencia una drástica caída en las ventas de la microempresa en lo restante del año. La anterior información se verá reflejada en tablas y gráficos que se presentarán a continuación, a partir de estos se pueden inferir varias cosas.

Año	Mes	Unds.	Precio Arepa de huevo	Unds.	Precio caribañola	Unds.	Precio Patacón	Unds.	Precio empanada	Unds.	Papa rellena	Unds.	Pastel	Unds.	Jugos naturales	Total unds. vendidas	Total ventas
2019	Enero	361	\$ 2.000	296	\$ 2.000	224	\$ 2.000	367	\$ 2.000	315	\$ 2.000	342	\$ 2.000	283	\$ 1.500	2188	\$ 4.234.500
2019	Febrero	481	\$ 2.000	402	\$ 2.000	316	\$ 2.000	459	\$ 2.000	401	\$ 2.000	431	\$ 2.000	325	\$ 1.500	2815	\$ 5.467.500
2019	Marzo	486	\$ 2.000	407	\$ 2.000	321	\$ 2.000	464	\$ 2.000	407	\$ 2.000	424	\$ 2.000	329	\$ 1.500	2838	\$ 5.511.500
2019	Abril	483	\$ 2.000	402	\$ 2.000	316	\$ 2.000	469	\$ 2.000	412	\$ 2.000	418	\$ 2.000	321	\$ 1.500	2821	\$ 5.481.500
2019	Mayo	479	\$ 2.000	396	\$ 2.000	308	\$ 2.000	454	\$ 2.000	403	\$ 2.000	411	\$ 2.000	316	\$ 1.500	2767	\$ 5.376.000
2019	Junio	372	\$ 2.000	295	\$ 2.000	216	\$ 2.000	358	\$ 2.000	307	\$ 2.000	331	\$ 2.000	274	\$ 1.500	2153	\$ 4.169.000
2019	Julio	376	\$ 2.000	254	\$ 2.000	206	\$ 2.000	366	\$ 2.000	311	\$ 2.000	372	\$ 2.000	279	\$ 1.500	2164	\$ 4.188.500
2019	Agosto	667	\$ 2.000	603	\$ 2.000	487	\$ 2.000	635	\$ 2.000	581	\$ 2.000	611	\$ 2.000	316	\$ 1.500	3900	\$ 7.642.000
2019	Septiembre	672	\$ 2.000	609	\$ 2.000	494	\$ 2.000	642	\$ 2.000	592	\$ 2.000	619	\$ 2.000	309	\$ 1.500	3937	\$ 7.719.500
2019	Octubre	669	\$ 2.000	606	\$ 2.000	491	\$ 2.000	639	\$ 2.000	586	\$ 2.000	616	\$ 2.000	324	\$ 1.500	3931	\$ 7.700.000
2019	Noviembre	632	\$ 2.000	575	\$ 2.000	464	\$ 2.000	603	\$ 2.000	553	\$ 2.000	604	\$ 2.000	319	\$ 1.500	3750	\$ 7.340.500
2019	Diciembre	407	\$ 2.000	384	\$ 2.000	282	\$ 2.000	416	\$ 2.000	369	\$ 2.000	370	\$ 2.000	322	\$ 1.500	2550	\$ 4.939.000
Total																\$ 69.769.500	

Figura 7. Ventas 2019. Autoría propia

Año	Mes	Unds. diarias	Precio Arepa de huevo	Unds. diarias	Precio caribañola	Unds. diarias	Precio Patacón	Unds. diarias	Precio empanada	Unds. diarias	Papa rellena	Unds. diarias	Pastel	Unds. diarias	Jugos naturales	Total unds. vendidas	Total ventas diarias (promedio)
2019	Enero	12,0	\$ 2.000	9,9	\$ 2.000	7,5	\$ 2.000	12,2	\$ 2.000	10,5	\$ 2.000	11,4	\$ 2.000	9,4	\$ 1.500	63,5	\$ 127.000
2019	Febrero	16,0	\$ 2.000	13,4	\$ 2.000	10,5	\$ 2.000	15,3	\$ 2.000	13,4	\$ 2.000	14,4	\$ 2.000	10,8	\$ 1.500	83,0	\$ 166.000
2019	Marzo	16,2	\$ 2.000	13,6	\$ 2.000	10,7	\$ 2.000	15,5	\$ 2.000	13,6	\$ 2.000	14,1	\$ 2.000	11,0	\$ 1.500	83,6	\$ 167.267
2019	Abril	16,1	\$ 2.000	13,4	\$ 2.000	10,5	\$ 2.000	15,6	\$ 2.000	13,7	\$ 2.000	13,9	\$ 2.000	10,7	\$ 1.500	83,3	\$ 166.667
2019	Mayo	16,0	\$ 2.000	13,2	\$ 2.000	10,3	\$ 2.000	15,1	\$ 2.000	13,4	\$ 2.000	13,7	\$ 2.000	10,5	\$ 1.500	81,7	\$ 163.400
2019	Junio	12,4	\$ 2.000	9,8	\$ 2.000	7,2	\$ 2.000	11,9	\$ 2.000	10,2	\$ 2.000	11,0	\$ 2.000	9,1	\$ 1.500	62,6	\$ 125.267
2019	Julio	12,5	\$ 2.000	8,5	\$ 2.000	6,9	\$ 2.000	12,2	\$ 2.000	10,4	\$ 2.000	12,4	\$ 2.000	9,3	\$ 1.500	62,8	\$ 125.667
2019	Agosto	22,2	\$ 2.000	20,1	\$ 2.000	16,2	\$ 2.000	21,2	\$ 2.000	19,4	\$ 2.000	20,4	\$ 2.000	10,5	\$ 1.500	119,5	\$ 238.933
2019	Septiembre	22,4	\$ 2.000	20,3	\$ 2.000	16,5	\$ 2.000	21,4	\$ 2.000	19,7	\$ 2.000	20,6	\$ 2.000	10,3	\$ 1.500	120,9	\$ 241.867
2019	Octubre	22,3	\$ 2.000	20,2	\$ 2.000	16,4	\$ 2.000	21,3	\$ 2.000	19,5	\$ 2.000	20,5	\$ 2.000	10,8	\$ 1.500	120,2	\$ 240.467
2019	Noviembre	21,1	\$ 2.000	19,2	\$ 2.000	15,5	\$ 2.000	20,1	\$ 2.000	18,4	\$ 2.000	20,1	\$ 2.000	10,6	\$ 1.500	114,4	\$ 228.733
2019	Diciembre	13,6	\$ 2.000	12,8	\$ 2.000	9,4	\$ 2.000	13,9	\$ 2.000	12,3	\$ 2.000	12,3	\$ 2.000	10,7	\$ 1.500	74,3	\$ 148.533

Nota: La presente tabla es un promedio generado a partir de la información de la primera

Figura 8. Ventas diarias 2019. Autoría propia

En las tablas se puede evidenciar que efectivamente los meses donde se registran la mayor cantidad de ventas es en los periodos estudiantiles (febrero-mayo, agosto noviembre) esto se debe a lo mencionado anteriormente, el punto comercial se encuentra ubicado en frente de uno de los colegios más grandes y populares del municipio, razón por la cual es evidente el por qué el aumento de ventas en estos periodos, además a partir del mes de agosto en comparación con el inicio de actividades en el año en cuestión, se presenta un aumento casi del doble en la producción, esto se debe a que antes de empezar ese periodo escolar (agosto-noviembre) se llegó a un acuerdo comercial con la institución educativa que queda en frente del local, en dicho acuerdo se pactó la compra por parte de la cafetería del colegio de determinada cantidad de fritos para vender dentro de la institución, por eso mismo al empezar el mes de diciembre se evidencia una caída en las ventas, ya que en este mes y en enero del 2021 no hay actividades estudiantiles. A continuación, se presenta un diagrama en el cual se puede visualizar en mejor medido lo dicho:

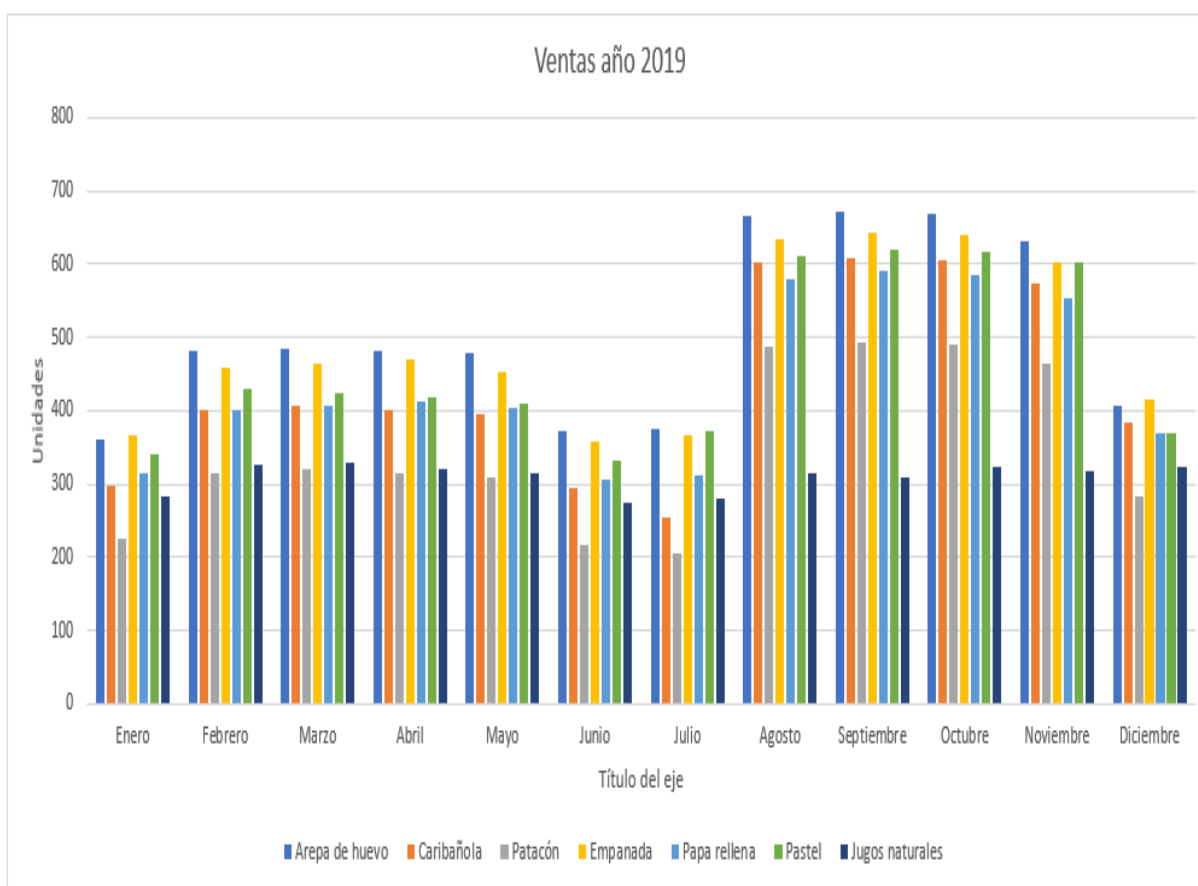


Figura 9. Relación ventas 2019. Autoría propia

En lo respectivo al año 2020 la microempresa en el periodo comprendido entre diciembre de 2019 y enero de 2020 empezó negociaciones con otra institución educativa para poder llegar a un acuerdo comercial, el cual llevo a buenos términos y se produjo un arreglo en el cual la cafetería de dicho colegio, empezaría a adquirir cierta cantidad de productos para poner a la venta, por esta razón en el mes de febrero y marzo llevo a casi triplicarse la producción en comparación al inicio de la actividad comercial de la microempresa (enero del 2019), pero por razones de la crisis de salubridad a nivel mundial, mejor conocida como la pandemia, las instituciones educativas tuvieron que cerrar al igual que todo el comercio presencial, razón por la cual los acuerdos que se tenían no se pudieron continuar hasta que la situación se normalizara, por ello las ventas de la compañía se vieron drásticamente afectadas, a continuación se presenta la información:

Año	Mes	Unds.	Precio Arepa de huevo	Unds.	Precio caribañola	Unds.	Precio Patacón	Unds.	Precio empanada	Unds.	Papa rellena	Unds.	Pastel	Unds.	Jugos naturales	Total unds. vendidas	Total ventas
2020	Enero	389	\$ 2.000	296	\$ 2.000	224	\$ 2.000	367	\$ 2.000	315	\$ 2.000	342	\$ 2.000	316	\$ 1.500	2249	\$ 4.340.000
2020	Febrero	784	\$ 2.000	725	\$ 2.000	632	\$ 2.000	756	\$ 2.000	723	\$ 2.000	756	\$ 2.000	321	\$ 1.500	4697	\$ 9.233.500
2020	Marzo	782	\$ 2.000	731	\$ 2.000	636	\$ 2.000	749	\$ 2.000	727	\$ 2.000	763	\$ 2.000	324	\$ 1.500	4712	\$ 9.262.000
2020	Abril	354	\$ 2.000	285	\$ 2.000	235	\$ 2.000	351	\$ 2.000	307	\$ 2.000	339	\$ 2.000	104	\$ 1.500	1975	\$ 3.898.000
2020	Mayo	342	\$ 2.000	274	\$ 2.000	219	\$ 2.000	339	\$ 2.000	296	\$ 2.000	327	\$ 2.000	94	\$ 1.500	1891	\$ 3.735.000
2020	Junio	337	\$ 2.000	266	\$ 2.000	208	\$ 2.000	326	\$ 2.000	281	\$ 2.000	311	\$ 2.000	85	\$ 1.500	1814	\$ 3.585.500
2020	Julio	328	\$ 2.000	254	\$ 2.000	204	\$ 2.000	332	\$ 2.000	273	\$ 2.000	304	\$ 2.000	77	\$ 1.500	1772	\$ 3.505.500
2020	Agosto	331	\$ 2.000	257	\$ 2.000	211	\$ 2.000	330	\$ 2.000	276	\$ 2.000	299	\$ 2.000	70	\$ 1.500	1774	\$ 3.513.000
2020	Septiembre	349	\$ 2.000	261	\$ 2.000	217	\$ 2.000	338	\$ 2.000	288	\$ 2.000	302	\$ 2.000	74	\$ 1.500	1829	\$ 3.621.000
2020	Octubre	358	\$ 2.000	269	\$ 2.000	225	\$ 2.000	347	\$ 2.000	284	\$ 2.000	315	\$ 2.000	83	\$ 1.500	1881	\$ 3.720.500
2020	Noviembre	366	\$ 2.000	274	\$ 2.000	236	\$ 2.000	356	\$ 2.000	297	\$ 2.000	324	\$ 2.000	88	\$ 1.500	1941	\$ 3.838.000
2020	Diciembre	375	\$ 2.000	281	\$ 2.000	228	\$ 2.000	369	\$ 2.000	302	\$ 2.000	337	\$ 2.000	96	\$ 1.500	1988	\$ 3.928.000
Total																	\$ 56.180.000

Figura 10. Ventas 2020. Autoría propia

Año	Mes	Unds.	Precio Arepa de huevo	Unds.	Precio caribañola	Unds.	Precio Patacón	Unds.	Precio empanada	Unds.	Papa rellena	Unds.	Pastel	Unds.	Jugos naturales	Total unds. ventas	Total ventas diarias (promedio)
2020	Enero	13,0	\$ 2.000	9,9	\$ 2.000	7,5	\$ 2.000	12,2	\$ 2.000	10,5	\$ 2.000	11,4	\$ 2.000	10,5	\$ 1.500	64,4	\$ 128.867
2020	Febrero	26,1	\$ 2.000	24,2	\$ 2.000	21,1	\$ 2.000	25,2	\$ 2.000	24,1	\$ 2.000	25,2	\$ 2.000	10,7	\$ 1.500	145,9	\$ 291.733
2020	Marzo	26,1	\$ 2.000	24,4	\$ 2.000	21,2	\$ 2.000	25,0	\$ 2.000	24,2	\$ 2.000	25,4	\$ 2.000	10,8	\$ 1.500	146,3	\$ 292.533
2020	Abril	11,8	\$ 2.000	9,5	\$ 2.000	7,8	\$ 2.000	11,7	\$ 2.000	10,2	\$ 2.000	11,3	\$ 2.000	3,5	\$ 1.500	62,4	\$ 124.733
2020	Mayo	11,4	\$ 2.000	9,1	\$ 2.000	7,3	\$ 2.000	11,3	\$ 2.000	9,9	\$ 2.000	10,9	\$ 2.000	3,1	\$ 1.500	59,9	\$ 119.800
2020	Junio	11,2	\$ 2.000	8,9	\$ 2.000	6,9	\$ 2.000	10,9	\$ 2.000	9,4	\$ 2.000	10,4	\$ 2.000	2,8	\$ 1.500	57,6	\$ 115.267
2020	Julio	10,9	\$ 2.000	8,5	\$ 2.000	6,8	\$ 2.000	11,1	\$ 2.000	9,1	\$ 2.000	10,1	\$ 2.000	2,6	\$ 1.500	56,5	\$ 113.000
2020	Agosto	11,0	\$ 2.000	8,6	\$ 2.000	7,0	\$ 2.000	11,0	\$ 2.000	9,2	\$ 2.000	10,0	\$ 2.000	2,3	\$ 1.500	56,8	\$ 113.600
2020	Septiembre	11,6	\$ 2.000	8,7	\$ 2.000	7,2	\$ 2.000	11,3	\$ 2.000	9,6	\$ 2.000	10,1	\$ 2.000	2,5	\$ 1.500	58,5	\$ 117.000
2020	Octubre	11,9	\$ 2.000	9,0	\$ 2.000	7,5	\$ 2.000	11,6	\$ 2.000	9,5	\$ 2.000	10,5	\$ 2.000	2,8	\$ 1.500	59,9	\$ 119.867
2020	Noviembre	12,2	\$ 2.000	9,1	\$ 2.000	7,9	\$ 2.000	11,9	\$ 2.000	9,9	\$ 2.000	10,8	\$ 2.000	2,9	\$ 1.500	61,8	\$ 123.533
2020	Diciembre	12,5	\$ 2.000	9,4	\$ 2.000	7,6	\$ 2.000	12,3	\$ 2.000	10,1	\$ 2.000	11,2	\$ 2.000	3,2	\$ 1.500	63,1	\$ 126.133

Nota: La presente tabla es un promedio generado a partir de la información de la primera

Figura 11. Ventas diarias 2020. Autoría propia

Como se mencionó anteriormente se puede evidenciar que en el mes de febrero y marzo hay un aumento en las ventas de manera significativa, y de inmediato en el mes de abril hay una disminución considerable en las mismas, la cual se mantiene y poco a poco se va aumentando cuando se empieza a normalizar un poco el aspecto del comercio, aunque no mucho, a partir del mes de septiembre. Durante el tiempo de cuarentena general, la empresa intenta seguir con sus actividades por medio de la venta a domicilio de los productos y por medio de la promoción de los mismos, aunque en poca medida, por medio de las redes sociales. A continuación, se presenta un diagrama de barras en el cual se puede ver mejor lo descrito:

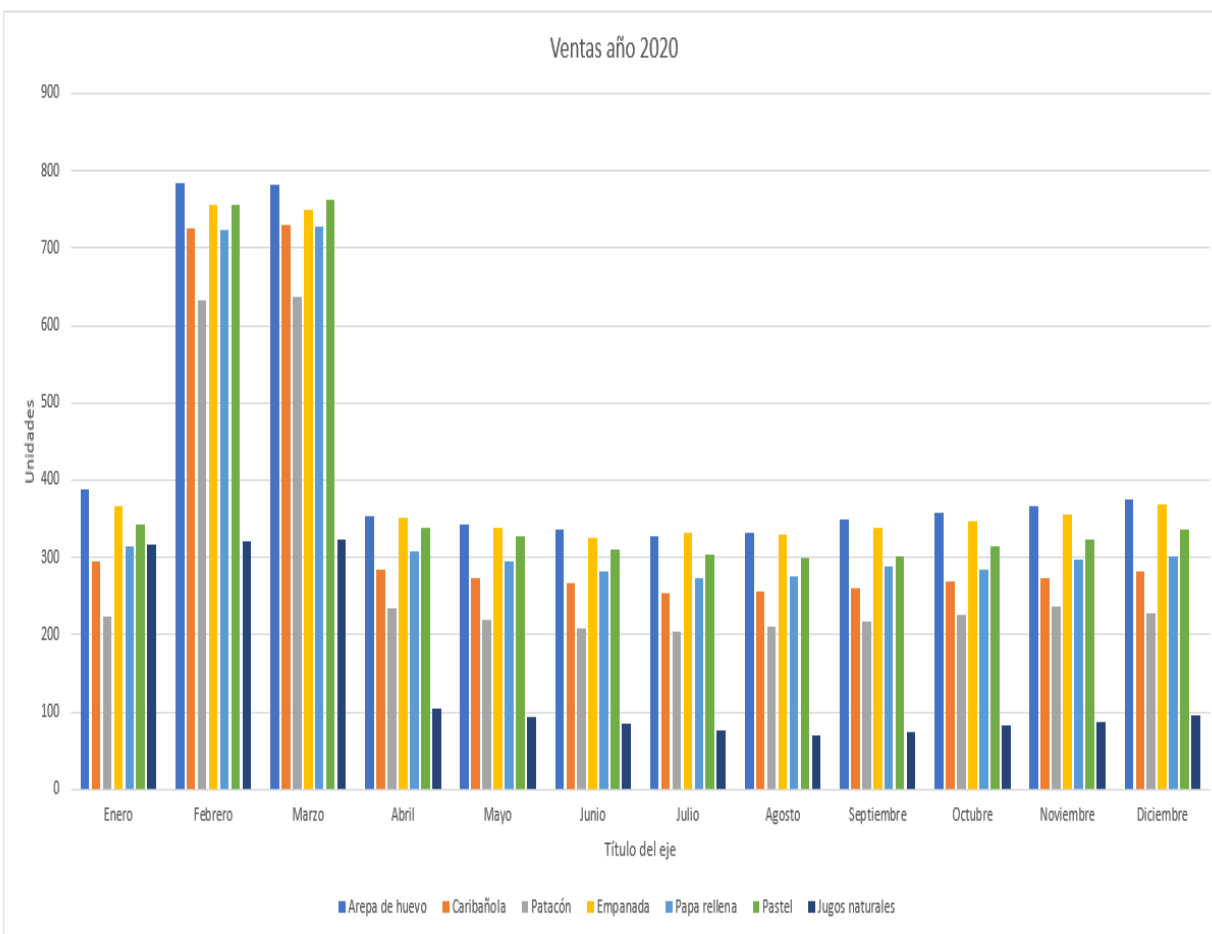


Figura 12. Relación ventas 2020. Autoría propia

Hay que hacer un análisis de la tendencia y el crecimiento de las ventas de la microempresa en una situación en la que no exista esta crisis de salubridad, los números respaldan el crecimiento de la organización en tal escenario, llegando en su punto máximo (febrero-marzo del 2020) a casi triplicar su producción, por esta razón es que se ve un gran potencial de crecimiento en la organización, a continuación, se presenta un gráfico en el cual se puede evidenciar de mejor manera lo descrito:

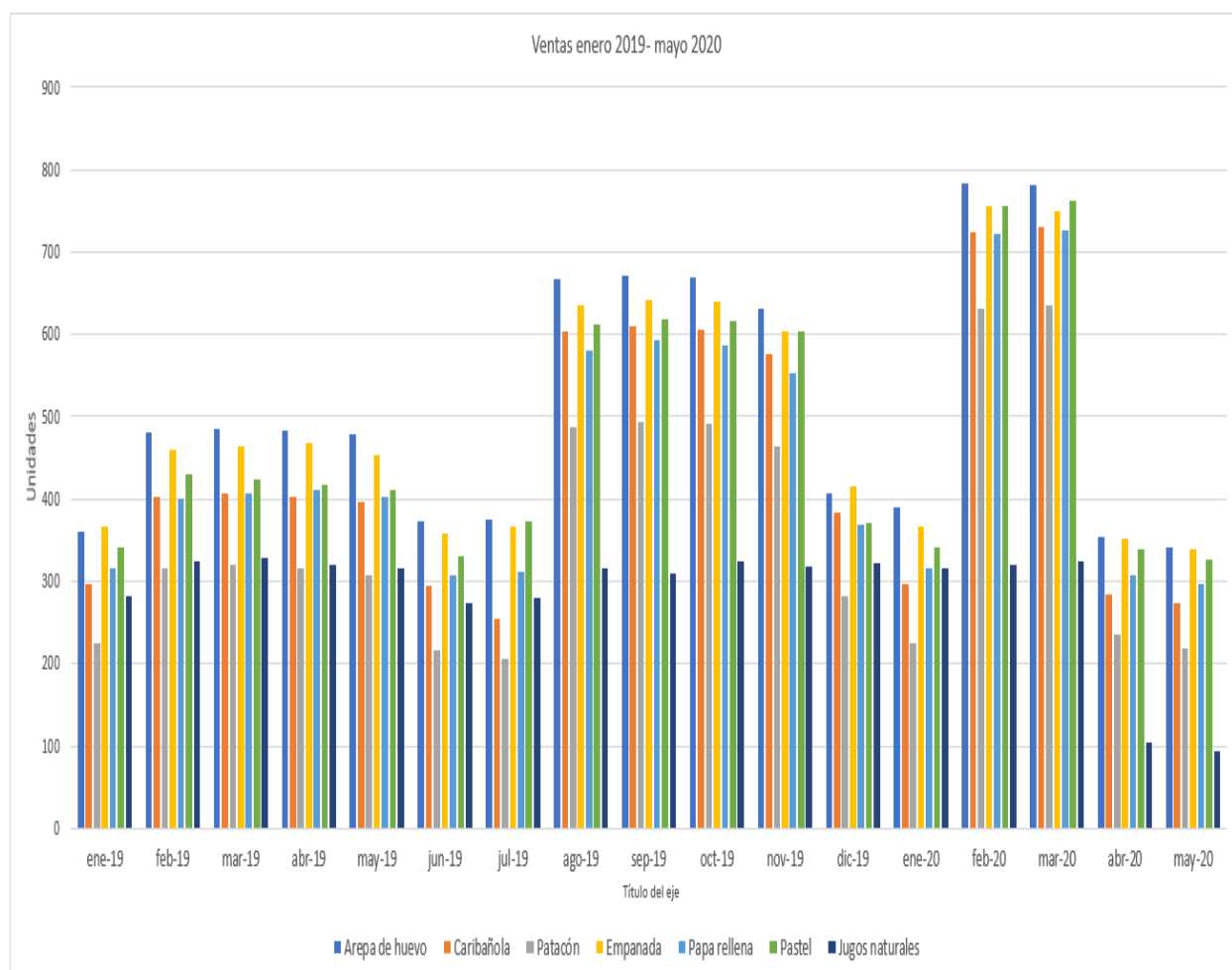


Figura 13. Relación ventas enero 2019-mayo 2020. Autoría propia

7. Propuesta

A partir del análisis realizado luego de las visitas generadas a la organización, de las entrevistas que se dieron con los colaboradores, de comprender la actividad de la microempresa y de la inferencia que se obtuvo luego del proceso, se encaminaron esfuerzos por generar ciertas propuestas que se presentarán a continuación, cuyo propósito es mejorar las condiciones de los escenarios que se escogieron y que se podrán evidenciar en su gran mayoría en el balanced scorecard, que es la herramienta que se determinó para el seguimiento y control con base en indicadores escogidos a partir de las necesidades encontradas.

7.1 Balanced Scorecard

Como bien se mencionó anteriormente, una de las principales causas por las cuales fracasan las empresas, especialmente las MiPymes, es la falta de planeación estratégica, o el inadecuado diseño y posterior implementación de la misma, esto también hace parte de la microempresa Así sabe Colombia, en esta organización la forma empírica en cómo se realizan los procesos es el pan de cada día, y es allí donde surge la necesidad de implementar una herramienta que permita la optimización de las tareas, su seguimiento y control. Al momento de realizarse el acercamiento inicial, se indago sobre la metodología que se utiliza a través de la línea de producción, sus estrategias, la visión que se tiene en un horizonte de tiempo, las herramientas que están usando para darle control a cada actividad y así poder realizar la respectiva medición, pero por medio de la observación directa y la información que se recopiló con entrevistas a los encargados de cada área, se logró determinar que no hay lineamientos específicos para cada paso, se hace según se considera en el momento y con las herramientas y materiales que estén disponibles, lo que genera un entorno en el cual es muy difícil controlar las variables del proceso y por lo tanto el resultado generado en el mismo.

El crecimiento y la aceptación que está teniendo la empresa en la zona en la que está presente ha ido en aumento, teniendo en cuenta cifras que se han presentado, las ventas se han triplicado en los últimos meses, pero cada vez se vuelve más difícil generar un control sobre la cadena de producción debido a que no cuentan con ningún plan estratégico o alguna herramienta de gestión que los ayude en las labores. Con el escenario que se está presentando y con base en la forma cómo se está llevando la gerencia de la organización, se determina que lo mejor será optar por implementar un sistema que permita el respectivo seguimiento y control a los procesos, que fortalezca la estructura en sí y respalde el crecimiento que se está presentando.

El Balanced Scorecard se considera uno de los más importantes modelos de gestión y planificación en la actualidad, su uso se ha popularizado y generalizado en gran cantidad de organizaciones, la clave de éste radica en la interrelación que se crea entre las estrategias y los indicadores que se establecen para la medición de los procesos, el que abarca a diversas áreas de la empresa haciendo que sea una herramienta integral, además de ofrecer una fácil comprensión de la información que resulte posterior a su implementación, estas son algunas de las características que posee, lo cual lo respalda lo citado a continuación:

El Balanced Scorecard contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras empresas y preocupan a nuestros directivos...es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medido a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. (Fernandez, Sin fecha)

Teniendo en cuenta esto, se escogió dicha herramienta para ser objeto de trabajo, con ella crear y alinear estrategias de gestión en la organización que vayan de la mano con indicadores que permitan el control de procesos clave en la microempresa, para así apoyar y contribuir al crecimiento de la misma.

“La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y los valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos” (Fernandez, Sin fecha; Garcia, f.c.). A partir de lo afirmado por el autor, se decide crear los indicadores y las respectivas estrategias de la herramienta en cuestión tomando como eje la misión y la visión de Así sabe Colombia, pero como bien se ha mencionado con anterioridad, la gestión de la organización no está desarrollada y eso incluye estos pilares, por tal razón se decide desarrollar una propuesta de misión y visión de la mipyme, de la cual se desprenderá el Balanced Scorecard, cuyas propuestas serán presentadas a la microempresa para que si así lo deciden, luego de generar su presentación puedan apropiárselas e implementarlas en la compañía.

7.1.1 Misión.

La siguiente es la propuesta para la posible misión que podría adoptarse en la microempresa “Ofrecer una experiencia única en la cual las personas puedan disfrutar de los fritos típicos colombianos, con los mejores índices de calidad y servicio, procurando siempre la productividad de la empresa.”

7.1.2 Visión.

La visión que se propone para la organización es la siguiente:

“En el año 2025 Así sabe Colombia es reconocida por su amplio y distinguido portafolio de productos innovadores y se ha logrado posicionar en el mercado local y al menos 1 municipio anexo.”



Figura 14. Misión y Visión de "Así sabe Colombia". Autoría propia.

7.1.3 Estrategia final.

A continuación, se presentan cada una de las 7 estrategias obtenidas después de hacer la matriz de correlación para la empresa “Así sabe Colombia”.

7.1.3.1 Estrategia 1.

- Objetivo estratégico: Estandarización de los procesos
- Estrategia: Por medio de asesoría especializada, definir los lineamientos para cada tarea en la compañía.
- Actividades: Estudio de tiempos y movimientos en los procesos, definición de estándares de calidad.
- Recursos: Ingenieros industriales, hardware, software, disposición de tiempo.

7.1.3.2 Estrategia 2.

- Objetivo estratégico: Implementación de herramientas que posibiliten la mejora en las actividades.

- Estrategia: A través de indicadores que permitan revisar el proceso de la empresa.
- Actividades:
 1. Estudiar qué indicadores son los más apropiados para evaluar a la empresa.
 2. Obtener asesoría para seleccionar la herramienta adecuada a implementar
- Recursos: Ingenieros industriales, hardware, software

7.1.3.3 Estrategia 3.

- Objetivo estratégico: Implementar herramientas para el registro y control
- Estrategia: A través del diseño de herramientas que posibiliten el seguimiento de los procesos.
- Actividades: Diseñar un software que permita la trazabilidad de las actividades.
- Recursos: Ingenieros industriales, ingenieros o desarrolladores de software, hardware, planificación financiera.

7.1.3.4 Estrategia 4.

- Objetivo estratégico: Desarrollar capacitaciones dirigidas al área directiva de la organización.
- Estrategia: Integrar un programa de capacitaciones para el área directiva con el fin de enseñar a manejar el software y dar las bases de cómo a través de estas se realiza la evaluación de la empresa.
- Actividades: Cronograma de capacitaciones que permitan el entrenamiento a la junta directiva.
- Recursos: Ingenieros industriales, equipos de cómputo y software.

7.1.3.5 Estrategia 5.

- Objetivo estratégico: Desarrollar programas para el entrenamiento de los colaboradores a partir de lineamientos establecidos previamente.
- Estrategia: A través de capacitaciones al personal que permitan la apropiación de conocimientos, saber los cambios y resultados de lo implementado en la empresa.
- Actividades: Cronograma de capacitaciones que permitan el entrenamiento del personal.
- Recursos: Equipos de cómputo, software, supervisión de líderes de la respectiva área.

7.1.3.6 Estrategia 6.

- Objetivo estratégico: Adquisición de equipos que permitan la mejora en las actividades

- Estrategia: Adquirir máquinas y equipos en pro de la optimización de recursos como lo son la materia prima, requerimiento de personal, el tiempo.
- Actividades:
 1. Investigar ofertas en el mercado de equipos que ejecuten las tareas requeridas por la empresa, pero a escala industrial.
 2. Desarrollar e implementar una planificación financiera que posibilite la adquisición de la maquinaria.
- Recursos: Investigación de posible maquinaria que serviría, asesoría de expertos en el funcionamiento de los equipos, planificación financiera.

7.1.3.7 Estrategia 7.

- Objetivo estratégico: Diseñar estrategias que permitan dar conocer y expandir la organización
- Estrategia: Mediante el uso de redes sociales y otros canales de comunicación que permitan ofrecer los productos en el mercado virtual. Búsqueda de socios que posibiliten el apalancamiento financiero.
- Actividades:
 1. Vinculación a redes sociales.
 2. Creación de página web.
 3. Desarrollo de estrategias para la entrega de productos por pedido.
 4. Desarrollo de campañas y anuncios que atraigan a socios potenciales.
- Recursos: Expertos en marketing digital, diseñadores web, desarrolladores de software, planificación financiera.



Figura 15. Estrategia final para la empresa "Así sabe Colombia". Autoría propia.

7.1.4 Cuadro de mando integral CMI.

En el cuadro de mando integral se pueden ver directamente los resultados que hasta el momento lleve la empresa acorde a los indicadores planteados y a la gestión realizada, en este cuadro se pueden identificar claramente las metas que se han establecido, su respectiva comparación con lo que se tiene hasta la fecha en el logro de la misma, la manera cómo se está calculando tal información (fórmulas), quien es el responsable del control de la misma dependiendo del indicador y de la perspectiva. Es una parte importante de la herramienta que permite tener ese seguimiento oportuno a las estrategias que se han establecido previamente, su función precisamente es poder determinar si las decisiones que se han tomado hasta la fecha han sido las adecuadas y se han alineado acorde a los parámetros establecidos con anterioridad, su objetivo se cita a continuación:

Llevar a cabo la implantación de la estrategia definida por la organización, estableciendo mecanismos de gestión (seguimiento y feedback), que nos permitan conocer su grado de éxito o fracaso y, por consiguiente, tomar las decisiones oportunas. Los presupuestos y recursos disponibles, han de estar alineados con la estrategia establecida. (Baraybar, El cuadro de mando integral, 2010)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) BSC							
	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	RESULTADO	META	RESPONSABLE
Perspectiva financiera	Aumento de utilidad NETA	Margen neto de utilidad	(Utilidad neta(operación)/Ventas netas)	Anual	48%	50%	Gerencia
	Reducción de costos	Reducción de los costos unitarios	(Costos unitario de producción/mejora en la productividad)	Trimestral	23%	30%	Gerencia
Perspectiva Cliente	Fidelización de clientes	Retención de clientes	(Clientes retenidos / Total de clientes que solicitan el retiro)	Trimestral	72%	90%	Líder servicio al cliente
	Mayor alcance de nuevos clientes	Nuevos clientes	(Clientes nuevos al inicio del periodo) / (Total clientes)	Semestral	20%	20%	Líder área comercial
	Eficiencia de entregas efectivas	Entregas a tiempo	(Pedidos entregados a tiempo/total pedidos entregados)	Mensual	60%	95%	Líder área de producción
	Satisfacción de cliente	Satisfacción del cliente	[(Numero de clientes satisfechos/Numero de clientes medidos)*100]	Mensual	93%	95%	Líder servicio al cliente
Perspectiva interna	Aumento de productividad de ventas	Cierre de ventas	(Total cotizaciones / Ventas completadas)	Trimestral	66%	90%	Líder área comercial
	Aumento de producción	Productividad	(Horas utilizadas/horas requeridas)	Anual	78%	95%	Líder área de producción
	Nivel de cumplimiento en los despachos	Efectividad despachos	(numero de despachos completados a tiempo / numero total despachos)	Mensual	85%	95%	Líder área de producción
Perspectiva innovación y aprendizaje.	Insentivar al personal por medio de bonos, comisiones, etc.	Satisfacción y Motivación de los colaboradores	(Empleados con retribución variable / Total empleados)	Semestral	58%	80%	Gerencia
	Publicidad por internet	Costo por clic CPC	(Inversión en la campaña / clics logrados)	Trimestral	39%	80%	Líder área comercial
	Nuevos productos	Ventas nuevos productos	(Total ventas nuevos productos / Total ventas)	Trimestral	40%	70%	Líder área comercial
	Software ruteo	Nivel de inversión en TI y SI	(Número de personas formadas en TI y SI / Total plantilla)	Anual	3%	5%	Gerencia

Figura 16. Cuadro de Mando Integral de “Así sabe Colombia”. Autoría propia.

7.1.5 Mapa estratégico.

El mapa estratégico es una herramienta grafica que permite la visualización de las estrategias de la empresa dividiéndolas en las cuatro perspectivas, pero, que a su vez, mantienen una relación causa-efecto. En este contexto Córdoba expone su importancia:

Los vínculos causa-efecto en los mapas estratégicos del Balanced Scorecard describen el camino por el que las mejoras en las capacidades de los activos intangibles se traducen en resultados tangibles, tanto financieros como con los clientes. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la organización. (Córdoba Aguirre, 2008)

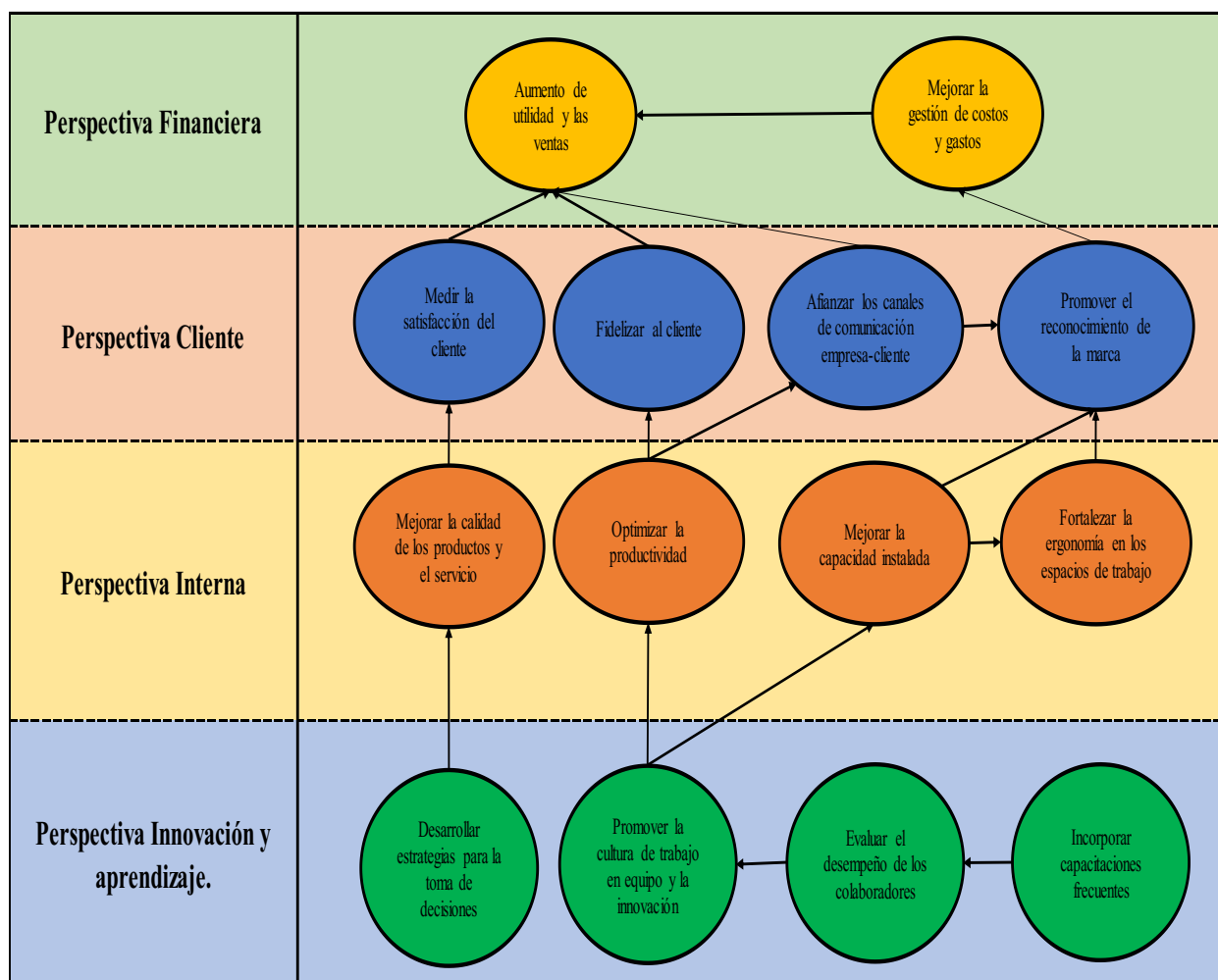


Figura 17. Mapa estratégico de “Así sabe Colombia”. Autoría propia.

7.1.6 Indicadores.

Los indicadores son datos que se permiten medir con el fin de observar y plantear objetivos. Para esta propuesta se plantearon un total de 13 indicadores divididos en las 4 perspectivas que son parte importante en el BSC, cada uno de estos indicadores maneja una hoja de vida (figura 9) que le permite a la empresa un mejor manejo del indicador.


	Hoja de vida del indicador		Código:	ASC-001
			Version:	1
			Fecha:	12/03/2021
Nombre de la empresa:	Así sabe Colombia			
Nombre del indicador	Tipo de indicador			
	Eficiencia			
	Eficacia			
	Efectividad			
Objetivo del indicador	Nivel			
	Gestión			
	Desempeño			
	Operacional			
Meta establecida (Anual)	Criterio de analisis			
50% de aumento en la utilidad neta	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-20%	20%-40%	50% >=	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Anual			
Formula				
Margen neto utilidad segun fórmula				
Valor alcanzado				
valor objetivo				
% V.A.				
% Máximo				
CENTRO PUNTO			X	Y
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
♦ Utilidad neta operación		Empresa Así sabe Colombia		
♦ Ventas netas				

Figura 18. Plantilla de hoja de vida de indicador para la empresa "Así sabe Colombia". Autoría propia.

7.1.6.1. Perspectiva financiera.

- **Margen neto**

Este indicador permite medir la rentabilidad de la empresa. Se escogió para la MiPyme “Así sabe Colombia”, ya que se con este se verá reflejada la gestión de la organización. León afirma:

Este indicador analiza en función a las ventas, cuanto es lo que renta la empresa, es decir, las ventas después de deducir todos los gastos necesarios para fabricar el producto o servicio, los gastos administrativos, de marketing, otros gastos e impuesto a la renta, cuanto es lo que genera la empresa, medido de manera porcentual, mientras mayor sea este porcentaje, significa que la empresa maneja de

manera más eficiente los gastos, logra vender más caro, o tiene costos fijos en mayor volumen, y las ventas que realiza son en mayor sintonía. (León, 2017)


	Hoja de vida del indicador		Codigo:	ASC-001	
			Version:	1	
			Fecha:	12/03/2021	
Nombre de la empresa:		Así sabe Colombia			
Nombre del indicador		Tipo de indicador			
Margen neto de utilidad		Eficiencia			
		Eficacia			
		Efectividad			X
Objetivo del indicador		Nivel			
Aumento de utilidad NETA		Gestion			
		Desempeño			X
		Operacional			
Meta establecida (Anual)		Criterio de analisis			
50% de aumento en la utilidad neta		Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
		0%-29%	30%-49%	50% >=	
Unidad de medida		Frecuencia de medicion			
Porcentual		Anual			
Formula					
$x = \frac{\text{Utilidad neta (operación)}}{\text{Ventas netas}}$					
Resultado según la fórmula					
48%					
Valor alcanzado		48%			
valor objetivo		50%			
% V.A.		97%			
% Máximo		100%			
			X	Y	
CENTRO PUNTO			0	0	
			0,9948693	0,101168322	
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos			
◆ Utilidad neta operación		Empresa Así sabe Colombia			
◆ Ventas netas					

Figura 19. Hoja de vida del indicador margen neto. Autoría propia.

- **Reducción de costos**

El objetivo con este indicador es reducir los costos por unidad que a su vez apoyará a mejorar la rentabilidad de la empresa.


	Hoja de vida del indicador		Código:	ASC-002
			Version:	1
			Fecha:	12/03/2021
Nombre de la empresa:	Así sabe Colombia			
Nombre del indicador	Tipo de indicador			
Reducción de los costos unitarios	Eficiencia	X		
	Eficacia			
	Efectividad			
Objetivo del indicador	Nivel			
Reducción de costos	Gestión			
	Desempeño	X		
	Operacional			
Meta establecida (Anual)	Criterio de analisis			
30% en la reducción de costos	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-15%	16%-29%	30% >=	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Anual			
Formula				
$x = \left(\frac{\text{Costos unitarios de producción}}{\text{Costos unitarios de producción (trimestre anterior)}} \right) * 1$				
Resultado según la fórmula				
23%				
Valor alcanzado	23%			
valor objetivo	30%			
% V.A.	78%			
% Máximo	100%			
			X	Y
CENTRO PUNTO			0	0
			0,7660444	0,64278761
Datos requeridos para el calculo	Origen de los datos			
◆ Costos unitarios de producción	Empresa Así sabe Colombia			
◆ Mejora en la productividad				

Figura 20. Hoja de vida del indicador reducción de costos. Autoría propia.

7.1.6.2 Perspectiva cliente.

- **Retención clientes**

El cliente es una parte fundamental en la elaboración del BSC, por esta razón se escogió el indicador de retención cliente, debido a que ayuda a medir la capacidad de la empresa para retener clientes y de la lealtad de los clientes que tiene la empresa. Es importante ya que se puede traducir a una oportunidad de crecimiento. (CEUPE, Sin fecha) afirma:

En este caso el indicador sigue la pista de los clientes para ver si la empresa o unidad de negocios retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. Las empresas que pueden identificar fácilmente a sus clientes (distribuidoras y mayoristas, editoriales, empresas industriales, etc.) pueden medir la retención del cliente de período a período.


	Hoja de vida del indicador		Codigo:	ASC-003
			Version:	1
			Fecha:	12/03/2021
Nombre de la empresa:	Así sabe Colombia			
Nombre del indicador	Tipo de indicador			
Retención de clientes	Eficiencia			
	Eficacia	X		
	Efectividad			
Objetivo del indicador	Nivel			
Fidelización de clientes	Gestion	X		
	Desempeño			
	Operacional			
Meta establecida (Trimestral)	Criterio de analisis			
90% clientes retenidos	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-70%	71%-89%	90% >=	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Trimestral			
Formula				
$x = \frac{\text{Clientes retenidos}}{\text{Clientes que solicitan el retiro}}$				
Resultado según la fórmula				
72%				
Valor alcanzado	72%			
valor objetivo	90%			
% V.A.	80%			
% Máximo	100%			
CENTRO PUNTO			X	Y
			0	0
			0,8135521	0,581492071
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
◆ Clientes retenidos		Empresa Así sabe Colombia		
◆ Clientes que solicitan el retiro				

Figura 21. Hoja de vida del indicador retención de clientes. Autoría propia.

- **Nuevos clientes**

El indicador permite que la empresa visualice los clientes que ha ganado.

	Hoja de vida del indicador	Codigo:	ASC-004	
		Version:	1	
		Fecha:	12/03/2021	
Nombre de la empresa:	Así sabe Colombia			
Nombre del indicador	Tipo de indicador			
Nuevos clientes	Eficiencia			
	Eficacia			
	Efectividad		X	
Objetivo del indicador	Nivel			
Mayor alcance de nuevos clientes	Gestion		X	
	Desempeño			
	Operacional			
Meta establecida (Semestral)	Criterio de analisis			
20% de nuevos clientes	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-10%	11%-19%	20% >=	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Semestral			
Formula				
$x = \frac{\text{Clientes nuevos al inicio del periodo}}{\text{Total clientes}}$				
Resultado según la fórmula				
20,278%				
Valor alcanzado	20%			
valor objetivo	20%			
% V.A.	101%			
% Máximo	100%			
CENTRO PUNTO			X	Y
			0	0
			0,9990482	-0,043619387
◆ Clientes nuevos al inicio del periodo	Empresa Así sabe Colombia			
◆ Total clientes				

Figura 22. Hoja de vida del indicador nuevos clientes. Autoría propia.

- **Entregas a tiempo**

El indicador de entregas a tiempo se introduce en esta propuesta de implementación ya que permite dar un mayor control al tiempo de entregas y así dar una correcta gestión.


	Hoja de vida del indicador		Codigo:	ASC-005
			Version:	1
			Fecha:	12/03/2021
Nombre de la empresa:	Así sabe Colombia			
Nombre del indicador	Tipo de indicador			
Entregas a tiempo	Eficiencia	X		
	Eficacia			
	Efectividad			
Objetivo del indicador	Nivel			
Eficacia de entregas efectivas	Gestion			
	Desempeño			
	Operacional	X		
Meta establecida (Mensual)	Criterio de analisis			
95% entregas a tiempo	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-80%	80%-94%	95% >=	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Mensual			
Formula				
$x = \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total pedidos entregados}}$				
Resultado según la fórmula				
60,000%				
Valor alcanzado	60%			
valor objetivo	95%			
% V.A.	63%			
% Máximo	100%			
			X	Y
CENTRO			0	0
PUNTO			0,4016954	0,915773327
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
◆ Pedidos entregados a tiempo	Empresa Así sabe Colombia			
◆ Total pedidos entregados				

Figura 23. Hoja de vida del indicador entregas a tiempo. Autoría propia.

- **Satisfacción de cliente**

La satisfacción al cliente es clave para cualquier empresa ya que si un cliente está satisfecho hay oportunidades de crecimiento y de mejora, permite visualizar como el mercado ve a la empresa. (CEUPE, Sin fecha) afirma: “Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes. Las medidas de satisfacción del cliente proporcionan información sobre el desempeño de la empresa”.


	Hoja de vida del indicador		Codigo:	ASC-006
			Version:	1
			Fecha:	12/03/2021
Nombre de la empresa:	Así sabe Colombia			
Nombre del indicador	Tipo de indicador			
Satisfacción del cliente	Eficiencia	X		
	Eficacia			
	Efectividad			
Objetivo del indicador	Nivel			
Satisfacción del cliente	Gestion			
	Desempeño	X		
	Operacional			
Meta establecida (Mensual)	Criterio de analisis			
95% de satisfacción	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-80%	81%-94%	95% >=	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Mensual			
Formula				
$x = \left(\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ total clientes medidos}} \right) * 100$				
Resultado según la fórmula				
93,074%				
Valor alcanzado	93%			
valor objetivo	95%			
% V.A.	98%			
% Máximo	100%			
			X	Y
CENTRO			0	0
PUNTO			0,9979715	0,063662033
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
◆ # de clientes satisfechos	Empresa Así sabe Colombia			
◆ # total de clientes medidos				

Figura 24. Hoja de vida del indicador satisfacción del cliente. Autoría propia.

7.1.6.3 Perspectiva interna.

- **Cierre de ventas**

El cierre de venta o también conocido como Sales closing rate, es un indicador que se puede definir como el porcentaje o número de ventas que se realizan respecto al total de ventas propuestas. (Equipo de consultoría, 2019) afirma: “Este indicador te va a mostrar la capacidad de convertir a los mirones y curiosos en clientes”.


	Hoja de vida del indicador		Codigo:	ASC-007
			Version:	1
			Fecha:	12/03/2021
Nombre de la empresa:	Así sabe Colombia			
Nombre del indicador	Tipo de indicador			
Cierre de ventas	Eficiencia			
	Eficacia		X	
	Efectividad			
Objetivo del indicador	Nivel			
Aumento en la productividad del cierre de ventas	Gestion			
	Desempeño			
	Operacional		X	
Meta establecida (Trimestral)	Criterio de analisis			
90% en el cierre de ventas	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-70%	71%-89%	90% >=	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Trimestral			
Formula				
$x = \frac{\text{Total cotizaciones}}{\text{Ventas completadas}}$				
Resultado según la fórmula				
65,714%				
Valor alcanzado	66%			
valor objetivo	90%			
% V.A.	73%			
% Máximo	100%			
			X	Y
CENTRO			0	0
PUNTO			0,6616858	0,749781203
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
◆ # total de cotizaciones	Empresa Así sabe Colombia			
◆ # ventas completadas				

Figura 25. Hoja de vida del indicador cierre de ventas. Autoría propia.

- **Productividad**

La medición de la productividad permite conocer el estado de la empresa, este indicador como su palabra lo indica, posibilita conocer que tan productiva es la compañía.


	Hoja de vida del indicador	Codigo:	ASC-008	
		Version:	1	
		Fecha:	12/03/2021	
Nombre de la empresa:	Así sabe Colombia			
Nombre del indicador	Tipo de indicador			
Cumplimiento Productividad (tiempo)	Eficiencia			
	Eficacia			
	Efectividad		X	
Objetivo del indicador	Nivel			
Asegurar el cumplimiento de la productividad, mediante seguimiento mensual, en el area de productividad.	Gestion			
	Desempeño			
	Operacional		X	
Meta establecida (Anual)	Criterio de analisis			
95% de productividad con las horas requeridas	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-84%	85%-99%	100% =	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Anual			
Formula				
$x = \frac{\text{Horas Utilizadas}}{\text{Horas Requeridas}}$				
Resultado según la fórmula				
78,400%				
Valor alcanzado	78%			
valor objetivo	95%			
% V.A.	83%			
% Máximo	100%			
			X	Y
CENTRO PUNTO			0	0
			0,8530718	0,52179348
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
◆	# Horas utilizadas	Empresa Así sabe Colombia		
◆	# Horas requeridas			

Figura 26. Hoja de vida del indicador Productividad. Autoría propia.

- **Nivel de cumplimiento en despachos**

Este indicador permite conocer que tan efectiva es la empresa despachando las ordenes que le llegan.

	Hoja de vida del indicador		Codigo:	ASC-009
			Version:	1
			Fecha:	12/03/2021
Nombre de la empresa:	Así sabe Colombia			
Nombre del indicador	Tipo de indicador			
Efectividad en despachos	Eficiencia			
	Eficacia			
	Efectividad			X
Objetivo del indicador	Nivel			
Nivel de cumplimiento en los despachos	Gestion			
	Desempeño			
	Operacional			X
Meta establecida (Mensual)	Criterio de analisis			
95%	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-79%	80%-94%	95% >=	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Mensual			
Formula				
$x = \frac{\# \text{ total de despachos completados a tiempo}}{\# \text{ total de despachos}}$				
Resultado según la fórmula				
85,324%				
Valor alcanzado	85%			
valor objetivo	95%			
% V.A.	90%			
% Máximo	100%			
			X	Y
CENTRO			0	0
PUNTO			0,9492443	0,314539796
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
◆ # total de despachos completados a tiempo	Empresa Así sabe Colombia			
◆ # total de despachos				

Figura 27. Hoja de vida del indicador nivel de cumplimiento en despachos. Autoría propia.

7.1.6.4 Perspectiva innovación y aprendizaje.

- **Satisfacción y motivación**

Permite medir la satisfacción y motivación de los empleados, es importante ya que mejora el clima laboral, un colaborador que se sienta bien en la empresa mejora la productividad. (Koontz & Weihrich, 1998), afirman:

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha relación. La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido el deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.




	Hoja de vida del indicador		Codigo:	ASC-010
			Version:	1
			Fecha:	12/03/2021
Nombre de la empresa:	Así sabe Colombia			
Nombre del indicador	Tipo de indicador			
Satisfacción y motivación de los colaboradores	Eficiencia			
	Eficacia		X	
	Efectividad			
Objetivo del indicador	Nivel			
Establecer el nivel de motivación y satisfacción de los colaboradores	Gestion		X	
	Desempeño			
	Operacional			
Meta establecida (Semestral)	Criterio de analisis			
80%	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-60%	70%-79%	80% >=	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Semestral			
Formula				
$x = \frac{\text{Empleados con retribución variable}}{\# \text{ Total de empleados}}$				
Resultado según la fórmula				
58,036%				
Valor alcanzado		58%		
valor objetivo		80%		
% V.A.		73%		
% Máximo		100%		
			X	Y
CENTRO			0	0
PUNTO			0,6505139	0,759494369
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
 Empleados con retribución variable	Empresa Así sabe Colombia			
 # total de empleados				

Figura 28. Hoja de vida del indicador satisfacción y motivación de los colaboradores. Autoría propia.

- **Costo por clic CPC**

Debido a que una de las estrategias es dar a conocer a la empresa por medio de canales digitales, se introduce este indicador, ya que muestra las veces que las personas dan clic y ven el perfil o la página de la organización, permitiendo la apertura a nuevos mercados y potenciales clientes. Entonces mostrara la cantidad de clics logrados con respecto a la inversión que se hizo en esta campaña.


	Hoja de vida del indicador		Codigo:	ASC-011
			Version:	1
			Fecha:	12/03/2021
Nombre de la empresa:	Así sabe Colombia			
Nombre del indicador	Tipo de indicador			
Costo por clic CPC	Eficiencia			
	Eficacia			
	Efectividad		X	
Objetivo del indicador	Nivel			
Establecer el nivel de publicidad por la internet	Gestion		X	
	Desempeño			
	Operacional			
Meta establecida (Trimestral)	Criterio de analisis			
80%	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-60%	60%-79%	80% >=	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Trimestral			
Formula				
$x = \frac{\text{Inversión en la campaña}}{\text{Clics logrados}}$				
Resultado según la fórmula				
38,932%				
Valor alcanzado	39%			
valor objetivo	80%			
% V.A.	49%			
% Máximo	100%			
CENTRO PUNTO			X	Y
			0	0
			-0,041939	0,999120165
Datos requeridos para el calculo	Origen de los datos			
◆ Inversión en la campaña	Empresa Así sabe Colombia			
◆ Clics logrados				

Figura 29. Hoja de vida del indicador costo por clic CPC. Autoría propia.

- **Ventas nuevos productos**

Permite conocer que tanto alcance han tenido los nuevos productos, si funcionan o no funcionan. Este indicador se obtiene de las ventas de los nuevos productos sobre las ventas totales de la empresa.




	Hoja de vida del indicador		Codigo:	ASC-012
			Version:	1
			Fecha:	12/03/2021
Nombre de la empresa:	Así sabe Colombia			
Nombre del indicador	Tipo de indicador			
Ventas nuevos productos	Eficiencia			
	Eficacia		X	
	Efectividad			
Objetivo del indicador	Nivel			
Alcance de ventas en nuevos productos	Gestion			
	Desempeño			
	Operacional		X	
Meta establecida (Trimestral)	Criterio de analisis			
70% de alcance	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-50%	51%-69%	70% >=	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Trimestral			
Formula				
$x = \frac{\text{Total ventas nuevos productos}}{\text{Total ventas}}$				
Resultado según la fórmula				
39,818%				
Valor alcanzado		40%		
valor objetivo		70%		
% V.A.		56,88%		
% Máximo		100%		
			X	Y
CENTRO			0	0
PUNTO			0,2145492	0,976713193
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
 Total ventas nuevos productos	Empresa Así sabe Colombia			
 Total ventas				

Figura 30. Hoja de vida del indicador ventas de nuevos productos. Autoría propia.

- **Nivel de inversión TI y SI**

Muestra el nivel inversión que se ha tenido en Tecnologías de la Información (TI) y en los Sistemas de la Información (SI), además, permitirá a la empresa medir el desempeño que se tiene con el software.


	Hoja de vida del indicador		Codigo:	ASC-013
			Version:	1
			Fecha:	12/03/2021
Nombre de la empresa:	Así sabe Colombia			
Nombre del indicador	Tipo de indicador			
Nivel de inversión en TI y SI	Eficiencia	X		
	Eficacia			
	Efectividad			
Objetivo del indicador	Nivel			
Software ruteo	Gestion	X		
	Desempeño			
	Operacional			
Meta establecida (Anual)	Criterio de analisis			
5%	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-2%	3%-4%	5% >=	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Anual			
Formula				
$x = \frac{\text{Total invertido en TI y SI}}{\text{Total ventas}}$				
Resultado según la fórmula				
3,226%				
Valor alcanzado	3%			
valor objetivo	5%			
% V.A.	65%			
% Máximo	100%			
			X	Y
CENTRO PUNTO			0	0
			0,4403942	0,89780454
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
◆	Total invertido	Empresa Así sabe Colombia		
◆	Total ventas			

Figura 31. Hoja de vida del indicador Nivel de inversión en TI y SI. Autoría propia.

7.1.7 Dashboard.

El Dashboard que se propone consta de los 13 indicadores ya expuestos antes, divididos en cada una de las perspectivas correspondientes, los indicadores se muestran en graficas de velocímetro que se obtienen a partir de la fusión de dos tipos de éstas, que son: la de anillo y la de dispersión. Se escogió este gráfico por su impacto visual y su fácil comprensión, en él se visualizan claramente los colores de semáforo que permitirá identificar cuando el indicador se encuentra por debajo del 50% (rojo), de 51% a 70% (amarillo) y de 71 a 100% (verde).

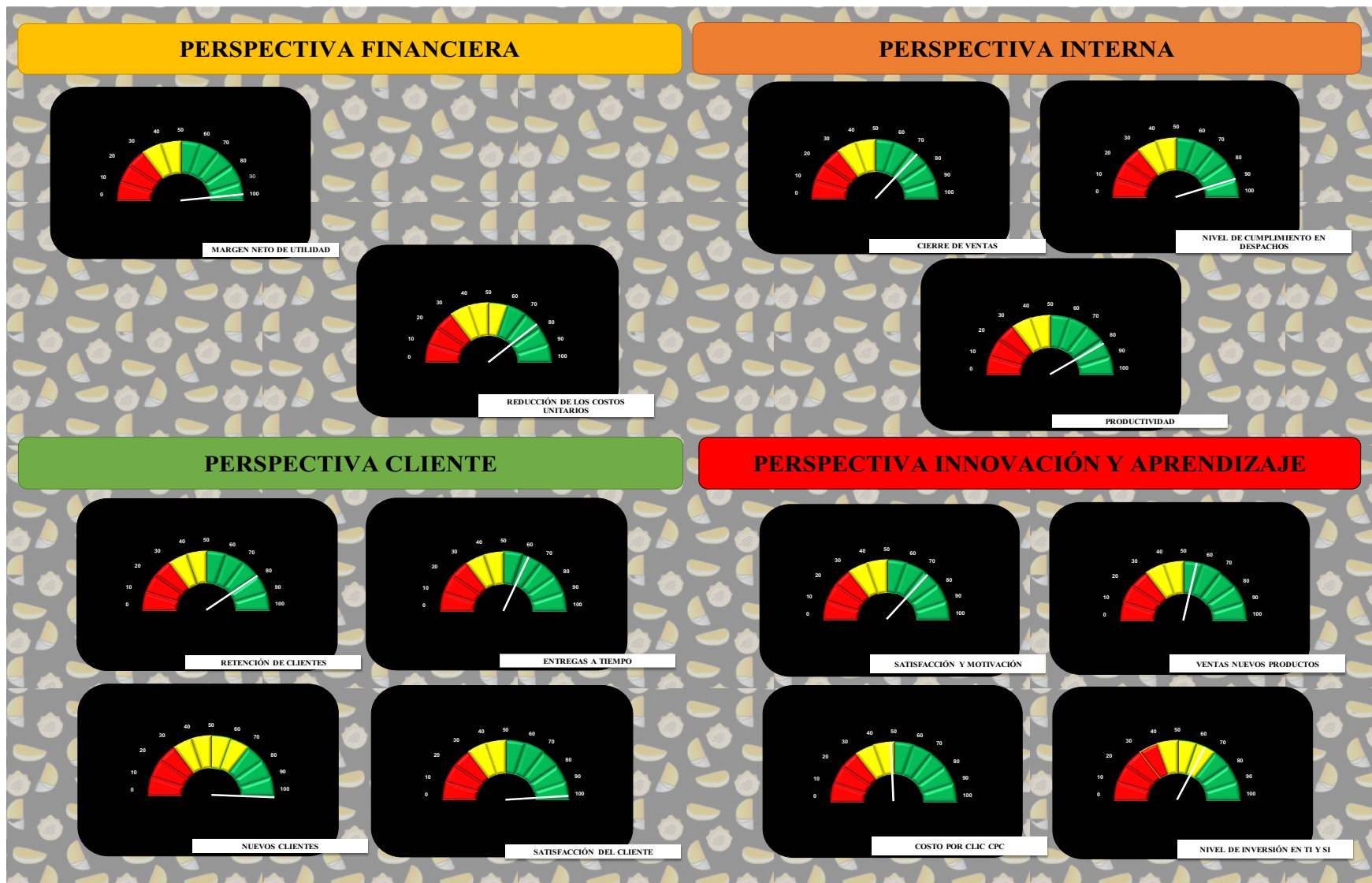


Figura 32. Dashboard para la empresa "Así sabe Colombia". Autoría propia.

7.1.8 Organigrama.

Luego de evidenciar los procesos en “Así sabe Colombia” y de tener claro la manera en cómo se realizaban los mismos, la estructura que tenían al momento de impartirse los lineamientos, y los diferentes roles que existen dentro de la organización, el siguiente es el organigrama que se propone acorde a lo mencionado:

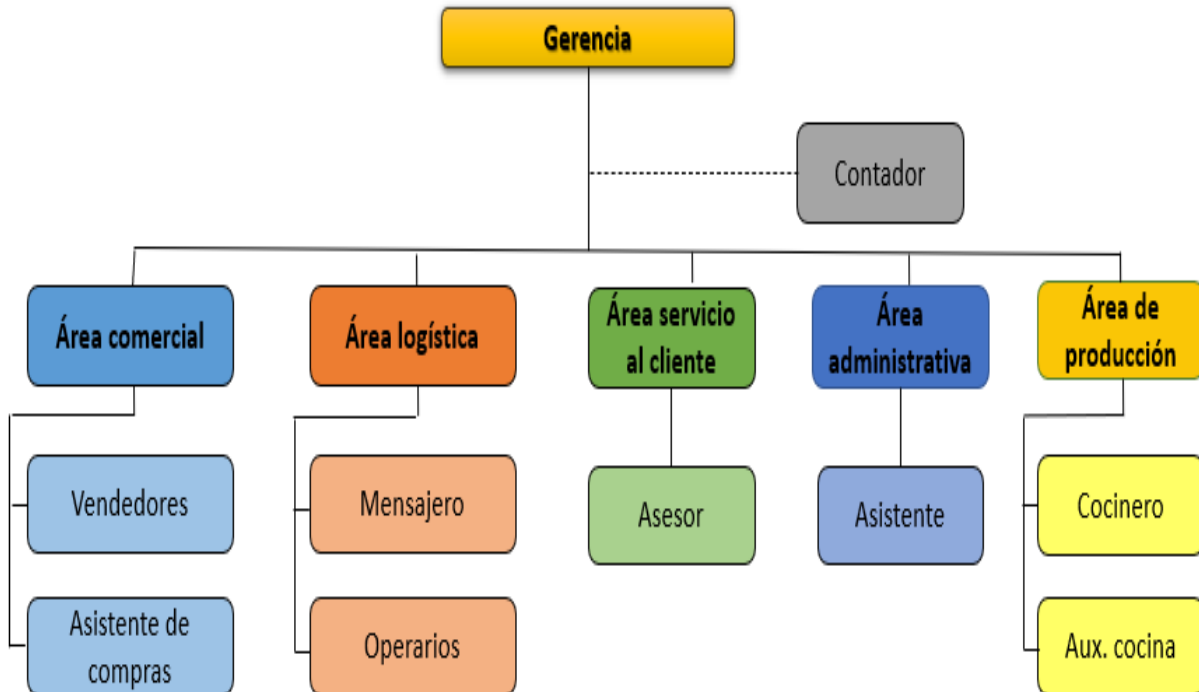


Figura 33. Organigrama de “Así sabe Colombia”. Autoría propia.

8. Plan de implementación

Si se llegara a implementar el BSC en la empresa “Así sabe Colombia”, será necesaria la colaboración de cada una de las personas que trabajan en la empresa para así garantizar el éxito de la implementación este. Para comenzar será importante la aprobación de la empresa para la implementación del BSC, el siguiente paso importante es que se debe hacer un último diagnóstico de la empresa para así hacer las correcciones y/o actualizaciones correspondientes, después de esto se hacen las capacitaciones correspondientes, la implementación, se hace la retroalimentación y por último se hace una auditoría para evaluar el desempeño del BSC y de la empresa. A continuación, se presenta el diagrama de la implementación del BSC.

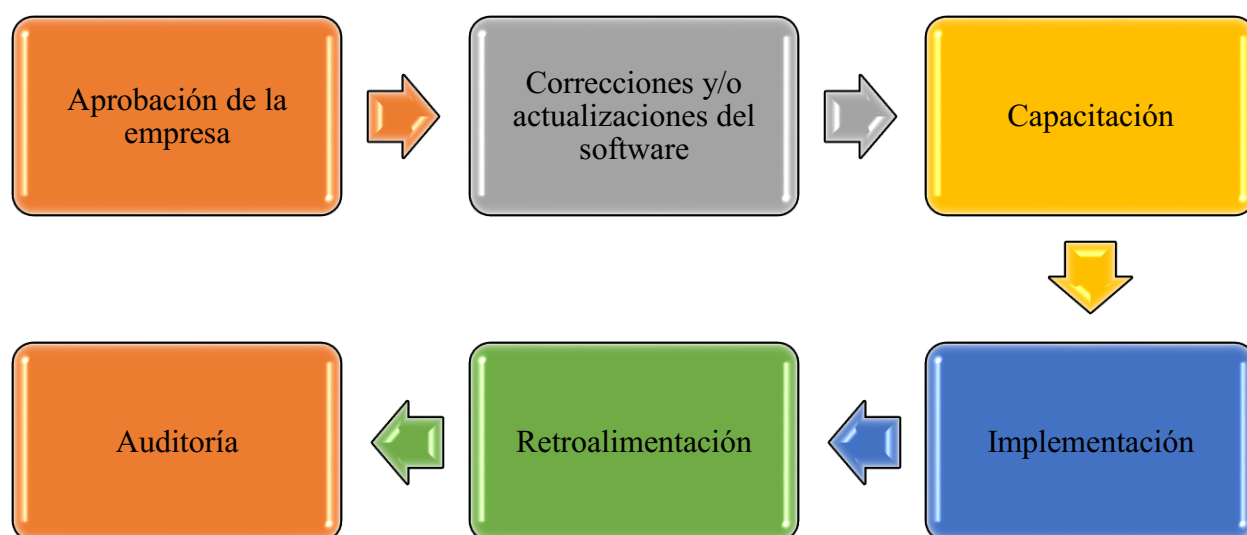


Figura 34. Diagrama de implementación del BSC. Autoría propia.

8.1 Inversión

Después de la aprobación de “Así sabe Colombia” para la implementación del BSC, los costos de la inversión que se debería hacer son suministrados a continuación en la tabla como valores estimados de los recursos tecnológicos, humanos y el tiempo que tardaría la implementación.

Tabla 11

Inversión para la implementación del BSC en "Así sabe Colombia".

Requerimiento	Recurso	Cantidad	Valor estimado
Ingeniero industrial	Humano	2	\$ 4.400.000
• Horas de capacitación	Tiempo	80	\$ 1.760.000
• Horas de implementación	Tiempo	120	\$ 2.640.000
Software	Tecnológico	1	\$ 0
Total estimado de inversión			\$ 4.400.000

Nota: Autoría propia.

8.2 Beneficios

Los beneficios que se pueden generar con la implementación del BSC son:

- Mejora la gestión de la empresa.
- Incremento de la rentabilidad de la empresa.
- Aumento de la satisfacción al cliente, ya que implementan estrategias con este objetivo.
- Al tener una herramienta que permite de manera fácil ver el rendimiento de los indicadores, se pueden atacar directamente el problema cuando indicador no arroja el resultado esperado.
- Mejora la comunicación entre todas las áreas de la empresa porque todos estarán enfocados al cumplimiento de los objetivos.
- Mayor participación en el mercado y este se debe a las estrategias de mercadeo que se quieren implementar.
- Existe un aprendizaje continuo con lo que se generan nuevas estrategias.

Conclusiones

Para cualquier organización, sin importar su actividad económica, es vital tener un control sobre las actividades que se desarrollen en torno a sus procesos, éstas deben estar alineadas con un plan estratégico previamente diseñado y que, junto con los valores de la compañía, su misión y visión, se convierten en la hoja de ruta que determina el rumbo de la misma empresa y su futuro, por tal razón el no contar con ello hace que se pierdan posibilidades de crecimiento, mejora en los procesos, no exista un horizonte fijo y por lo tanto la misma existencia de la organización se ponga en riesgo. Así sabe Colombia es una microempresa que ha basado su actividad en la toma de decisiones de forma empírica, la cual desde sus orígenes no ha establecido de manera adecuada unos lineamientos que rijan y guíen a la compañía de una manera consistente, el vacío de conocimientos de gestión es latente, desde la gerencia se imparten decisiones sin tener claridad en la manera cómo se están ejecutando los procesos, dando como un resultado alejado de buenas prácticas empresariales

El diagnóstico en una organización permite identificar los problemas existentes en la misma. Al hacerse éste en la microempresa Así sabe Colombia, se concluyó que no existen herramientas que permitan una retroalimentación de los resultados que se obtienen en la cadena del proceso, además que la inexistencia de estrategias en las cuales se orienten las actividades es evidente, razón por la cual la gestión empresarial que se está ejecutando no es la adecuada, ya que no se basa en una planeación estratégica. La ausencia de una misión, visión y de valores corporativos hace evidente la forma errada en la cual se están encaminando los procesos, ya que, en un ámbito de buenos hábitos empresariales, las estrategias que se determinan nacen a partir de estos pilares, y debido a la inexistencia de estos, los resultados obtenidos no estarán guiados en un horizonte previamente planificado, lo que dificultará el adecuado control y crecimiento en las actividades de la organización

Los procesos están bajo el control directo de la gerencia, la cual no posee alguna herramienta en específico para darle seguimiento a los mismos, lo que resulta en toma de decisiones sesgadas, que no se basan en información confiable y soportada. Esto de manera directa afecta negativamente a la microempresa, ya que no permite una adecuada planificación y control de las actividades, lo que, a la larga resulta en pérdidas, además que no permite un desarrollo y crecimiento adecuado de la compañía. Se hace evidente la necesidad de mejora en los procesos que se están manejando, esto se determina a partir de los acercamientos que se generaron con la gerencia, la indagación a los

colaboradores y la observación directa en la ejecución de las actividades, debido a que los procesos no están parametrizados, se realizan acorde se crea conveniente, se determinan unos lineamientos básicos para su ejecución, pero no son guías adecuadas que permitan una claridad en cada parte de la cadena, razón por la cual dificulta el seguimiento y control a las actividades

Implementar una herramienta que facilite el acceso a la información, tanto a la gerencia como a los colaboradores, y además posibilite el seguimiento y control de los procesos es clave para la organización, esto partiendo de la creación de estándares, permitiría a la microempresa tener un control adecuado a lo largo de la cadena de actividades, razón por la cual, el Balanced Scorecard sería una herramienta adecuada que permitiría la consecución de tal escenario teniendo en cuenta que sus 4 perspectivas (financiera, cliente, interna, innovación y aprendizaje), son los componentes que integran el entorno en una organización y posibilitan una adecuada planeación estratégica. El Balanced Scorecard permitiría tener un mejor manejo de los procesos a la organización, ya que con el establecimiento de indicadores, basados en información confiable y actividades estandarizadas, la toma de decisiones estaría soportada en fundamentos y no de manera empírica como se hace normalmente en la microempresa, además con esta herramienta se podría establecer de manera adecuada, si las decisiones que se han tomado hasta el momento han sido las adecuadas, o si por el contrario se deben hacer cambios en las mismas, facilitando la identificación de escenarios poco favorables a la compañía, que la afectan de manera negativa y no permiten su crecimiento.

La decisión de implementar el BSC por parte de la microempresa Así sabe Colombia sería una inversión que es muy probable se recuperaría, ya que al contar con una herramienta que posibilite la mejora en los procesos, además teniendo en cuenta las 4 perspectivas que se manejan en este método, la eficiencia y eficacia en las actividades de la compañía mejorarían, dando como resultado, posibles ahorros en los costos y gastos de la misma. La investigación da como resultado que sería favorable para la organización la implementación del BSC. Al crearse un ambiente en el cual el seguimiento y control a los procesos pueda hacerse por parte tanto de la gerencia, como de los mismos colaboradores, al establecerse una parametrización en las actividades, al poder contar con indicadores de gestión que posibiliten la identificación de escenarios, al permitirse la creación de proyecciones que apunten al crecimiento de la microempresa tomando como base información confiable y de la mano de estrategias basadas en un mapa estratégico, al generarse este ambiente, que resulta de la implementación de la metodología propuesta, el resultado más probable será la

mejora en la gestión administrativa general de la organización, lo que permitirá el cumplimiento de metas establecidas y hará que la microempresa crezca en un horizonte de tiempo.

Al presentar la herramienta en la organización, y luego de explicar su funcionamiento, partiendo de las estrategias establecidas en el horizonte de tiempo estipulado, con los indicadores a los cuales se les iría dando el respectivo seguimiento y control, los colaboradores en general, desde la gerencia hasta el área de producción, visualizaron que efectivamente se podría hacer un mejor control a los procesos en los cuales se aplique la metodología, que sería viable el uso de la propuesta en la microempresa, ya que al presentar el respectivo plan de implementación, en el cual están incluidos la capacitación a cada colaborador para el manejo de la herramienta, la forma en cómo se debe hacer el seguimiento, la manera en cómo analizar los resultados que se van obteniendo y las decisiones que se pueden tomar teniendo en cuenta esto, además que todo lo anterior estaría enfocado en una visión corporativa más fundamentada que también estaría dentro de la propuesta, se estaría dando un mejor enfoque a los esfuerzos que se han estado realizando en Así sabe Colombia, intentando brindar de esta manera, una herramienta que contribuiría en el horizonte corporativo de esta mipyme colombiana. Al hacer entrega de la herramienta al área de gerencia, se obtiene una respuesta en la cual se informa que se realizará un análisis concienzudo en el cual se decidiría la aplicación o no de la propuesta.

Referencias

- Arjona, E. (2010). *Repository Unimilitar*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3368/PulidoArjonaErika2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Baraybar, F. (2010). El cuadro de mando integral. En F. A. Baraybar, *El cuadro de mando integral* (pág. 13). Madrid: ESIC. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=el+cuadro+de+mando+integral+en+el+balanced+scorecard&ots=TK7ef_j1HV&sig=i7UrnSdCvdfINMMjzSeruhXrZI8#v=onepage&q=el%20cuadro%20de%20mando%20integral%20en%20el%20balanced%20scorecard&f
- Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: ESIC Editorial.
- Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral <Balanced Scorecard>*. Madrid: ESIC Editorial.
- Beltrán, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Pérez, R., Rinas Zapata, M. A., & Tejedor, P. F. (2009). *Euskadi*. Obtenido de Euskadi: https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- CEUPE. (s.f.). *CEUPE Magazine*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/indicadores-clientes-y-proceso-interno.html>
- Córdova, L. (2008). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337428492005.pdf>
- Díaz, C., & Gonzáles, J. (2016). *Research gate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/318642663_compilacion_de_metodos_de_investigacion
- Díaz, D. (2017). *Repositorio Uniagustiniana*. Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/554/CasasDiaz-DilverAlbeiro-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Equipo de consultoría. (2019). *Grupo ALBE*. Obtenido de <https://www.grupoalbe.com/indicadores-de-ventas-tres-indicadores-estrategicos-en-las-ventas/>

- Fernandez, A. (Sin fecha). *Revista de antiguos alumnos*. Obtenido de Revista de antiguos alumnos: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4.pdf?1398274919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implant.pdf&Expires=1618615325&Signature=GU4uuL1DvJdiSKWOghDg6RKpsKMJTIFeTFRPWScTAIw5iepDwht4YSCQXXT5
- Función Pública. (2008). *Funcion Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=30524>
- García, L. (s.f.). *Fesc*. Obtenido de https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf
- Guerra, J., & Gual, J. (2006). *Visión administrativa*. Obtenido de <https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/cuartageneracionbsc.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Harvard Business Review. En R. Kaplan, & D. Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* (pág. 76). Harvard Business Review.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: Mac Graw Hill Interamericana.
- Luis, J. (2019). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Mallar, M. (2010). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Martínez, C. (2020). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/observacion-directa/>
- Medina, M. T., Rivera, M. Y., & Velarde, S. A. (2009). *Itson*. Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Mincomercio. (2019). *Mincomercio*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Ministerio del trabajo. (2015). *Mintrabajo*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

- Ministerio del trabajo. (2019). *Presidencia*. Obtenido de https://id.presidencia.gov.co/Documents/190219_Resolucion0312EstandaresMinimosSeguridadSalud.pdf
- Mintrabajo. (2019). *Mintrabajo*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Muñoz, L. (2012). *Las 10 claves de la gestión empresarial (Volumen 1)*. Barcelona: Sinconges & Estrategia.
- Ojeda, C. (2012). *Cybertesis*. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2012/bpmfcig643d/doc/bpmfcig643d.pdf>
- Parra, D. (2020). *Supersociedades*. Obtenido de <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2020/Impacto-economico-COVID-19-Supersociedades-2020.pdf>
- Pérez, Y. (2016). *Universidad de la Salle*. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=maest_gestion_documentoal
- Quesada, G. (2009). *Ucipfg*. Obtenido de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/2013/MAPD-02/BloqueAcademico/UNIDAD_3/FODA_DEL_Balanced_ScorecardGrupoKaizen.pdf
- QuestionPro. (S.f.). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada/>
- Robert S. Kaplan, P. (2006). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Salud, M. (1993). *Minsalud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-604-de-1993.pdf>
- Salud, M. (2002). *Minsalud*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%200060%20DE%202002.pdf
- Salud, M. (2012). *Minsalud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-4143-de-2012.pdf>

- Salud, M. (2020). *Safetya*. Obtenido de <https://safetya.co/normatividad/resolucion-749-de-2020/>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F, México: McGraw Hill Mexico. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2016). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602004.pdf>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de terminos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Sanz, J., Calvo, M., Pérez, R., Zapata, M., & Pachón, F. (2002). *Euskadi*. Obtenido de https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf
- Suárez, N. (2019). *Repositorio Uniagustiniana*. Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/601/MurciaSuarez-NelsonAndres-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Urgente24. (2019). *Urgente 24*. Obtenido de <https://urgente24.com/dinero/economia/en-los-ultimos-3-anos-mas-de-2000-empresas-quebraron-en-buenos-aires>
- Zuta, J. (2015). *dspace*. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3586/TESIS%20MAESTRIA%20JANNIE%20CAROLL%20MENDOZA%20ZUTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

El link que aparece a continuación es donde se encuentra la herramienta (el Balanced Scorecard), podrá copiarlo en su navegador y descargar el archivo para una mejor visualización.

https://drive.google.com/drive/folders/1nnR9_dKgdyKHPaWz8WPON8LQ1Gv1_kXK?usp=sharing