

**Diseño de plan estratégico y cuadro de mando integral para la empresa “JS FISH
INTERNATIONAL”**

Miguel Arturo Cuesta Daza

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ingeniería
Programa de Ingeniería Industrial
Bogotá D.C.

2021

**Diseño de plan estratégico y cuadro de mando integral para la empresa “JS FISH
INTERNATIONAL”**

Miguel Arturo Cuesta Daza

Director

Nelson Humberto Cruz Villarraga

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ingeniería

Programa de Ingeniería Industrial

Bogotá D.C.

2021

Agradecimientos

Primero darle gracias a Dios por permitir la culminación de mi carrera, a mi Padre por todo su esfuerzo apoyo y consejos a lo largo de la carrera, porque gracias a él puedo ser un profesional, y a mi Madre por su compañía y apoyo incondicional en esta etapa por su fortaleza y amor.

Resumen

La compañía Js Fish International, es una empresa dedicada a la venta y distribución de pescados y mariscos en la ciudad de Bogotá. Actualmente la empresa está pasando por una crisis empresarial debido a la falta de planificación ya que la empresa no cuenta con un buen asesoramiento y una buena capacitación en su parte administrativa conduciendo a no cumplir con objetivos trazados ni a planificar sus metas, la constitución en su estructura organizacional se ve afectada porque el administrador cede toda su responsabilidad a terceros, que no tienen la idea de cómo ejercer o tomar las decisiones más adecuadas para la empresa. El presente proyecto busca diseñar un plan estratégico acompañado de un cuadro de mando integral para la compañía con base a un sistema de indicadores que permitan obtener datos consientes en un periodo de tiempo establecido, para así tomar decisiones que beneficien a la empresa a través de las estrategias finales proporcionadas por el plan estratégico, Para la ejecución del proyecto se busca realizar un diagnóstico con el área administrativa de la empresa, recolectando información contundente tanto cualitativa como cuantitativa, para así dar con las posibles debilidades y fallas dentro de la empresa para llevar a cabo las mejores decisiones y propuestas de mejora, se pretende evaluar factores que vayan relacionados a la empresa tanto internos como externos a partir de la matriz estratégica DOFA , la cual permite actualizar las estrategias en la organización, buscando la mejora, satisfacer necesidades y capacidades que posee la compañía , para con esto establecerse como una empresa con visión administrativa y financiera sostenible, lo que permite orientar a la empresa al crecimiento y desarrollo. .

El Proyecto se decide elaborar dado a la necesidad de ver un crecimiento y una organización estructurada en la empresa, debido a que, como ingeniero industrial y colaborador de la empresa, desde un principio la compañía evidencio grandes alcances como a su vez grandes aspectos por mejorar, y partiendo desde ese punto se decide iniciar la búsqueda de herramientas que permitan lograr que la empresa sea reconocida nacionalmente.

Abstract

The company Js Fish International is a company dedicated to the sale and distribution of fish and seafood in the city of Bogotá. Currently the company is going through a business crisis due to the lack of planning since the company does not have good advice and good training in its administrative part, leading to not meeting the established objectives or planning its goals, the constitution in its Organizational structure is affected because the administrator cedes all his responsibility to third parties, who do not have the idea of how to exercise or make the most appropriate decisions for the company. This project seeks to design a strategic plan accompanied by a comprehensive control panel for the company based on a system of indicators that allow obtaining conscious data in a set period of time, in order to make decisions that benefit the company through the final strategies provided by the strategic plan. For the execution of the project, it is sought to make a diagnosis with the administrative area of the company, collecting conclusive information, both qualitative and quantitative, in order to find possible weaknesses and failures within the company to lead to To carry out the best decisions and proposals for improvement, it is intended to evaluate factors that are related to the company both internally and externally from the SWOT strategic matrix, which allows updating the strategies in the organization, seeking improvement, satisfying needs and capacities that owns the company, to establish itself as a company that with a sustainable administrative and financial vision, which allows guiding the company to growth and development. .

The Project was decided to elaborate given the need to see growth and a structured organization in the company, because, as an industrial engineer and collaborator of the company, from the beginning the company evidenced great scope as well as great aspects to improve, and starting from that point, it is decided to start the search for tools that allow the company to be recognized nationally.

Tabla de contenido

1	Problema de investigación	10
1.1	Antecedentes del problema	10
1.2	Descripción del problema	10
1.3	Árbol de problemas.....	14
1.4	Pregunta de identificación.....	14
2	Objetivos	15
2.1	Objetivo general.....	15
2.2	Objetivos específicos	15
2.3	Árbol de objetivos.....	16
3	Justificación.....	17
4	Marco referencial	18
4.1	Marco teórico	18
4.1.1	¿Qué es el Cuadro de mando Integral?.....	18
4.1.2	Que es la planeación.....	19
4.1.3	Beneficios del Balanced ScoreCard®.	19
4.1.4	¿Qué son matrices estratégicas?	20
4.1.5	Indicadores de gestión.....	20
4.2	Marco conceptual.....	22
4.2.1	Estructura Balanced ScoreCard o cuadro de mando integral.	23
4.2.2	Estructura Organizacional	23
4.2.3	Tipos de estructura organizacional.....	23
4.2.4	Insolvencia	25
4.2.5	DOFA	25
4.2.6	¿Qué es un plan estratégico?	26
4.2.7	Marco legal.....	26
4.3	Marco metodológico	26
4.3.1	Tipo de investigación	27
4.3.2	Tamaño poblacional y muestra	27

4.3.3	Proceso metodológico	27
4.3.4	Instrumentos de recolección de la información.....	28
4.3.5	VARIABLES del problema.....	29
4.3.6	Fuentes de la Información.....	29
4.3.7	Información principal.....	29
4.3.8	Información secundaria.....	30
4.3.9	Diagnostico.....	31
4.3.10	Código CIU.....	31
4.3.11	Análisis DOFA.....	33
4.3.12	Matriz DOFA.....	34
4.3.13	Matriz de Correlación.....	35
4.3.14	Datos Recolectados.....	37
5	Propuesta de mejora	43
5.1	Balanced ScoreCard.....	43
5.1.1	Misión.....	44
5.1.2	Visión	44
5.2	Cuadro de mando integral.....	49
5.2.1	Fórmulas para el cuadro de mando integral	51
5.2.2	Mapa estratégico	52
5.2.3	Indicadores	54
5.2.4	Perspectiva Financiera.....	55
5.2.5	Perspectiva Cliente.....	57
5.2.6	Perspectiva Interna	61
5.2.7	Perspectiva Innovación y Aprendizaje.....	64
5.3	Dashboard	66
5.3.1	Organigrama.....	68
6	Manual de Funciones	69
7	Plan de implementación	70
7.1	Inversión	70
8	Conclusiones	71
9	Bibliografía.....	73

Lista de figuras

Figura 1. Ventas mensuales de la empresa Js Fish.....	12
Figura 2. Gráfico de variables de incidencia.....	13
Figura 3. Árbol de problemas.....	14
Figura 4. Árbol de Objetivos.....	16
Figura 5. Perspectivas del Balanced ScoreCard,.....	19
Figura 6. Variables Del problema	29
Figura 7. Código CIU	32
Figura 8. Código CIU+	33
Figura 9. Matriz DOFA.....	34
Figura 10. Misión y visión de la empresa Js Fish,	45
Figura 11. Estrategias Finales Obtenidas	48
Figura 12. Cuadro de mando integral de Js Fish.....	50
Figura 13. Formulas del CMI.....	51
Figura 14. Mapa Estratégico de la empresa Js Fish	53
Figura 15. Dashboard de la empresa Js Fish	67
Figura 16. Manual de funciones.....	68
Figura 17. Organigrama para la empresa Js Fish	69
Figura 18. Inversión del Proyecto	70

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Tabla de Variables</i>	13
Tabla 2. <i>Matriz de Correlación</i>	36
Tabla 3. <i>Base de Datos Inventario Ventas de la empresa Js Fish</i>	37
Tabla 4. <i>Cuentas por pagar de la empresa Js fish.</i>	38
Tabla 5. <i>Cuentas por cobrar de la empresa Js Fish</i>	39
Tabla 6. <i>Base de Datos de productos a la venta de Js Fish</i>	40
Tabla 7. <i>Vista de la base de datos se llevaba el control diario de ventas, deudas, pagos y demás de la empresa</i>	41
Tabla 8. <i>Consolidados mensuales</i>	42
Tabla 9. <i>Hoja de vida del Indicador para la empresa Js Fish</i>	54
Tabla 10. <i>Hoja de vida del Indicador Utilidad Neta</i>	55
Tabla 11. <i>Hoja de vida del Indicador Reducción costos unitarios</i>	56
Tabla 12. <i>Hoja de vida del Indicador Retención de Clientes</i>	57
Tabla 13. <i>Hoja de vida del Indicador Nuevos Clientes</i>	58
Tabla 14. <i>Hoja de vida del Indicador Reducción costos unitarios</i>	59
Tabla 15. <i>Hoja de vida del Indicador Satisfacción del cliente</i>	60
Tabla 16. <i>Hoja de vida del Indicador Cierre de ventas</i>	61
Tabla 17. <i>Hoja de vida del Indicador Cumplimiento de productividad</i>	62
Tabla 18. <i>Hoja de vida del Indicador Efectividad de Despachos</i>	63
Tabla 19. <i>Hoja de vida del Indicador Satisfacción y motivación de los colaboradores</i>	64
Tabla 20. <i>Hoja de vida del Indicador Ventas nuevos Productos</i>	65

1 Problema de investigación

1.1 Antecedentes del problema

El promedio de vida de las microempresas en Latinoamérica es de 12 años, lo anterior de acuerdo con un estudio de la Universidad Nacional que reveló que las pequeñas y medianas empresas (pymes) a pesar de aportar alrededor del 60 % del Producto Interno Bruto (PIB) y el 64 % del empleo en Colombia, tienen un ciclo de vida demasiado corto debido a su incapacidad de auto sostenimiento; situación que no varía en Latinoamérica. (El Espectador, 2014, párr. 1)

La anterior investigación da una idea de lo que está sucediendo con las micro y medianas empresas en la región y por supuesto en Colombia, dentro de esta investigación se realizan una serie análisis tales como que muchas de estas desaparecen debido a los problemas que tienen que enfrentar en sus años de ejercicio, diversos factores en los cuales es importante por ejemplo que en sus inicios una empresa tenga un estado financiero sólido que le brinde capacidad de liquidez y avance en el tiempo. (Casas, 2017, p. 4)

Según Adilson (2008):

La planificación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente. (p. 1)

1.2 Descripción del problema

La empresa JS FISH INTERNATIONAL ubicada en Bogotá- Cundinamarca en el terminal pesquero de la plaza de las Flores con la dirección Dg.38 sur # 80h- 12, Bogotá, la cual lleva un periodo de catorce (14) meses en el mercado, en los cuales se ha enfocado en el crecimiento exponencial de la misma, brindando la mejor calidad y servicio al cliente con los productos estrella que maneja, tiene una disponibilidad al cliente de 8 horas comprendidas de 3:30 am a 12:30 pm. La compañía tiene y cumple con toda su documentación legal para ejercer su actividad económica la cual que comprende “Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos

cárnicos, pescados y productos de mar, en establecimientos especializados” y la actividad económica que comprende “Procesamiento y conservación de pescados, crustáceos y moluscos”

La empresa en su periodo de actividad en el mercado ha experimentado un crecimiento bueno en ventas, en satisfacción y fidelización del cliente, partiendo que la manera de administrar se ha llevado de manera empírica, por otro lado, esto con lleva a que su forma de solucionar inconvenientes a través del tiempo lo hace sin planificación ni estructuración. Dado que en la siguiente grafica *figura N°1* se puede evidenciar el comportamiento de la empresa a nivel ventas. La disminución en ventas es notable, por lo anterior, la administración afirma que su mala planificación ha llevado a que ocurran estas incidencias dado a su forma de administrar y ceder la responsabilidad principal a terceros, se busca reestructurar negociaciones con proveedores para darle un nuevo enfoque desde la parte administrativa partiendo desde el orden organizacional, planteando nuevos objetivos y nuevas metas medibles y trazables, la cuales se puedan cumplir a lo largo del tiempo. Dado esto la empresa puede tomar un rumbo distinto y puede relacionarse con empresas mejor posicionadas en el mercado, como lo son: Importar de Colombia, Gusta Pez entre otras, empresas pioneras en el mercado y distribución pesquera.

La administración actual es consiente de los errores cometidos y sus fallas mediante su periodo de actividad en el mercado, pretende dar un nuevo rumbo a su empresa para mejorar los resultados y generar una estructura organizacional que genere un nuevo orden y visión.

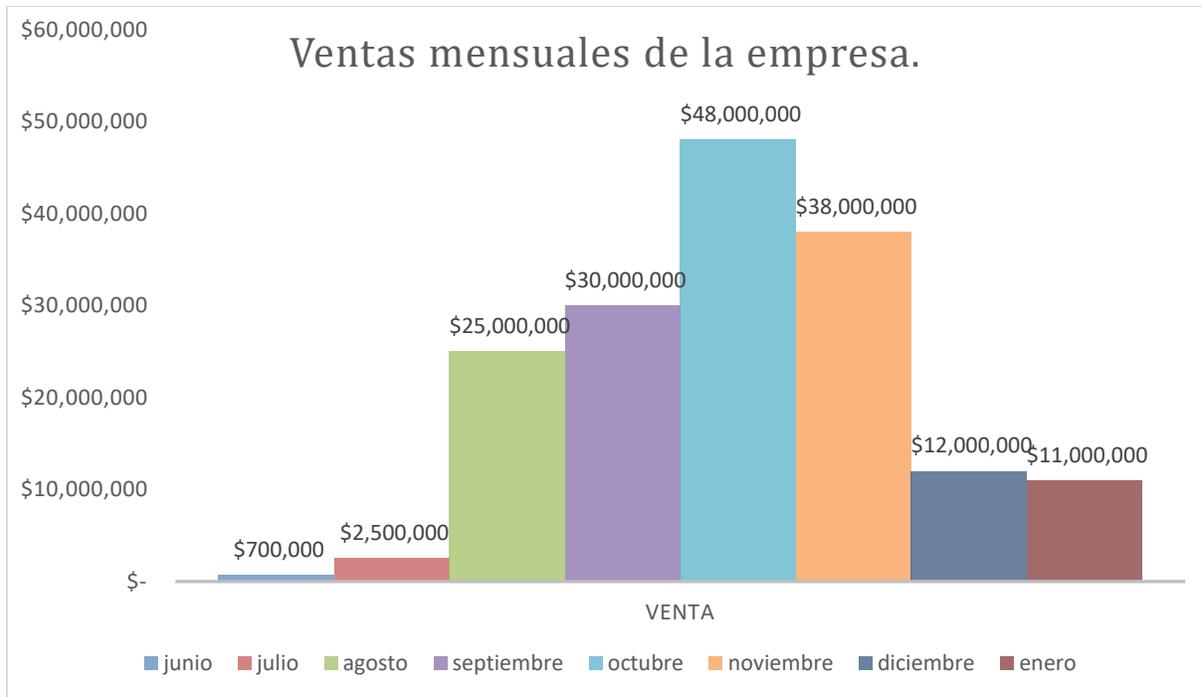


Figura 1. Ventas mensuales de la empresa Js Fish

Se evidencia la venta mensual de la empresa JS FISH INTERNATIONAL y su crecimiento y decrecimiento en transcurso del tiempo. Afirma Confecámaras, tan solo el **29.7%** de los emprendimientos nuevos en el país sobreviven y el **70%** de las empresas fracasan en los primeros cinco años de existencia.

Las pymes en el país aumentan cada vez más, y se han convertido en parte fundamental en la economía de un país dado que el colombiano busca generar nuevas fuentes de ingreso, desean cumplir metas anhelos o en su defecto necesitan de un empleo, llegan o se tropiezan con un mundo el cual implica que desarrollen y obtengan ciertas capacidades que generan un orden dentro de las empresas, no son conscientes de cómo llevar un estado de cuentas, de cómo vender ni de como establecer el orden y estructura de la empresa, y dado esto muchas empresas en sus inicios tienden a cerrar sus actividades. A partir de lo anterior se puede entender que la empresa por ser nueva en el mercado atraviesa por situación desfavorable, no solo sus aspectos financieros son desconocidos si no por la falta organización administrativa, no contar de un manual de funciones que permite establecer las actividades a realizar de cada persona dentro de la empresa. Al mitigar la ocurrencia de estas falencias se pretende que la empresa busca sea parte del 29% de las PYMES que sobreviven el mercado colombiano.

En la información recolectada se hace una estimación de las incidencias por la pasa la empresa de esta manera nos permite entender cuáles son las variables y puntos más críticos por los que la empresa pasa, tomando como punto de referencia para empezar a trabajar en los mismos, Las siguientes son las dificultades que ha tenido la empresa:

Tabla 1.

Tabla de Variables

VARIABLES DEL PROBLEMA	INCIDENCIA
Mala toma de desciones	100%
perdida de clientes por falta de producto	70%
Desconocimiento de un inventario real	60%
Pérdidas de productos por falta de venta.	40%
No hay control en cuanto a las entradas y salidas de los productos.	50%
Cumplimiento de pago con los proveedores	100%
Competencia	100%
No posee gestión de compras	80%
Ventas	65%
total porcentual de incidencias	665%

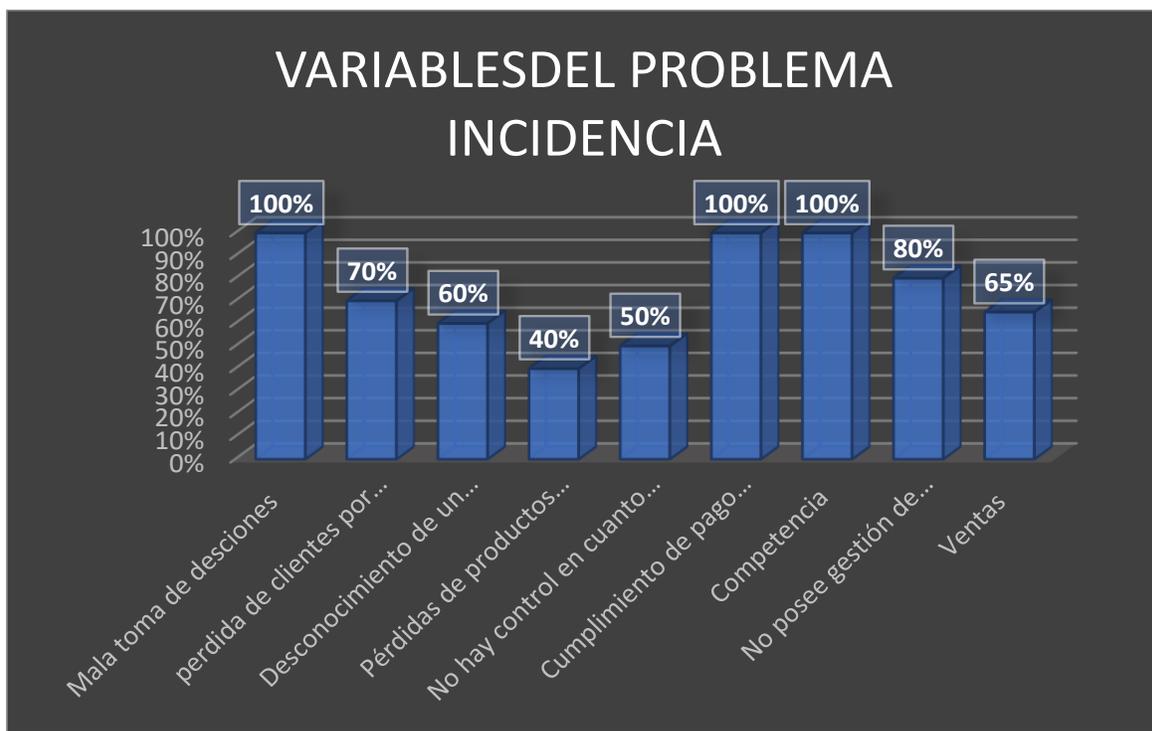


Figura 2. Gráfico de variables de incidencia

1.3 Árbol de problemas

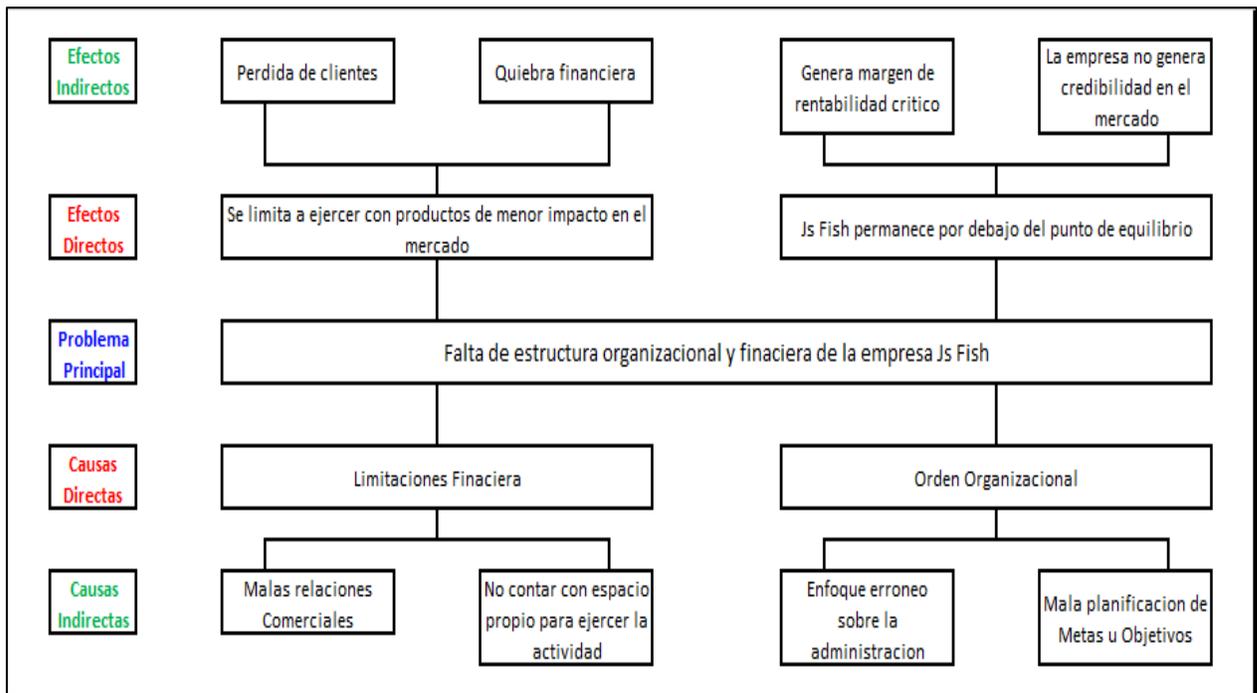


Figura 3. Árbol de problemas

1.4 Pregunta de identificación

¿Cómo puede aportar un plan estratégico apoyado por un Cuadro de mando integral en el mejoramiento, subsistencia y crecimiento de la empresa Js Fish International?

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar el planteamiento estratégico, estructura organizacional y financiera a partir de un cuadro de mando integral para la empresa Js Fish International

2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la problemática actual del área administrativa en cuanto a los procedimientos de planeación de la empresa Js Fish International para establecer las oportunidades de mejora.
- Diseñar el plan estratégico que se ajuste a las capacidades y recursos de la empresa Js Fish International, mediante las diferentes herramientas de planeación estratégica que aprueben y den los mejores resultados para tomar las mejores decisiones para la empresa
- Diseñar un cuadro de mando integral donde se lleve la trazabilidad de la empresa y como se ve el desarrollo de la misma buscando como son la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

2.3 Árbol de objetivos

Para establecer los objetivos generales y específicos se tuvo en cuenta un Árbol de objetivos el cual fue de gran utilidad para filtrar de manera correcta los objetivos y entender cuáles son los más acertados para que la empresa pueda lograr tener un avance significativo en su crecimiento y en un adecuado orden organizacional para poder establecerse como mayorista dentro del terminal pesquero de la plaza de las Flores.

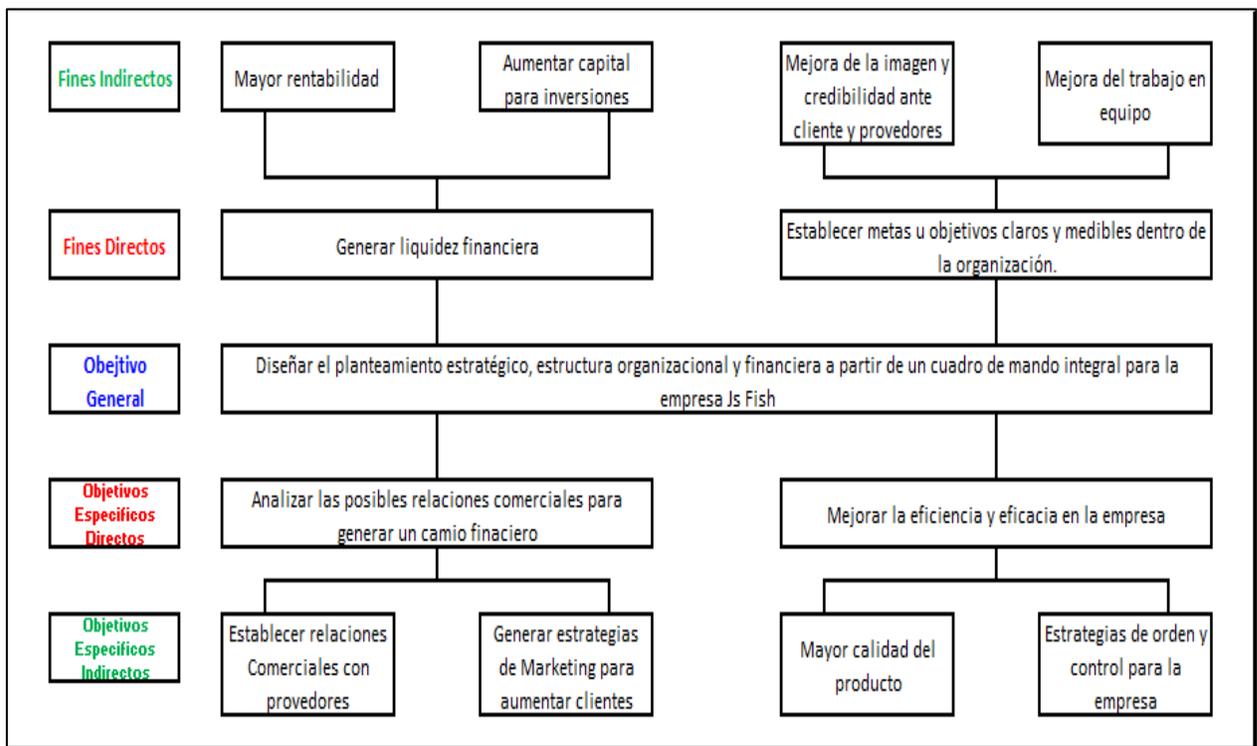


Figura 4. Árbol de Objetivos

3 Justificación

El proyecto propone un plan estratégico y un cuadro de mando integral para la empresa JS FISH INTERNATIONAL, que permita realizar un cambio en la optimización de los procesos, la estructura financiera y organizacional, que permitan establecer una base financiera sostenible, que garantice su crecimiento y se consolide distribuidor mayorista dentro del terminal pesquero. Esta problemática evidencia falencias notables frente a la productividad, la estabilidad y la eficiencia, poniendo en riesgo la permanencia y el valor de la empresa; la falta de planeación y el mal manejo de los recursos financieros, hacen que se tenga que improvisar en momentos como pagar a un proveedor, como adquirir una nueva obligación financiera o buscar como solucionar problemas sin argumentos. Este es un grave error que a corto plazo conlleva a problemas financieros, la mala planeación y la no determinación de los fondos necesarios para operar, ocasionando retraso, incumplimiento tanto a proveedores internos como externos, esto hace que se desaproveche la experiencia y el conocimiento que le permita tener mayor proyección en el mercado, así como el incumplimiento de las metas y objetivos trazados, esto dificulta ofrecer una gran variedad de productos que permitan contar con una mayor rotación de productos y no sólo limitarse a un nicho de mercado reducido, obligándose a analizar todos los procedimientos para que permitan realizar la trazabilidad de las operaciones, identificando su eficiencia y su eficacia, medida que permite identificar factores que se pueden optimizar para así aplicar la mejora continua en la organización, además, la documentación permitirá fomentar la cultura de compartir y difundir información que demuestre la honestidad y la transparencia de la administración, tomando como base el enfoque principal de la ingeniería industrial el cual consiste en dar propuestas de mejora para las empresas a partir de la eficiencia y la productividad, que generan un costo beneficio en los recursos de la empresa.

Se busca generar esas propuestas de mejora que lleven a una solución integral dentro de la empresa Js Fish, con tal de ejecutar el enfoque principal de la ingeniería Industrial.

4 Marco referencial

4.1 Marco teórico

4.1.1 ¿Qué es el Cuadro de mando Integral?

El CMI (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) es una herramienta de gestión que nos permite y facilita la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores, para un mejor desarrollo los indicadores preferiblemente deben ser numéricos, dado que es más fácil obtener un resultado cuantitativo. (Kaplan y Norton, 2005, p. 1)

El Cuadro de mando integral tratado por los autores Norton y Kaplan (2005) enfocan la actuación de objetivos a partir de cuatro (4) perspectivas diferentes las cuales son:

1. **Financieras:** Estos indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de flujo de caja.
2. **Clientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye.
3. **Procesos internos:** se analizan los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes para satisfacer las expectativas financieras de los segmentos seleccionados. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral.
4. **Formación y crecimiento:** identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. (p. 1)

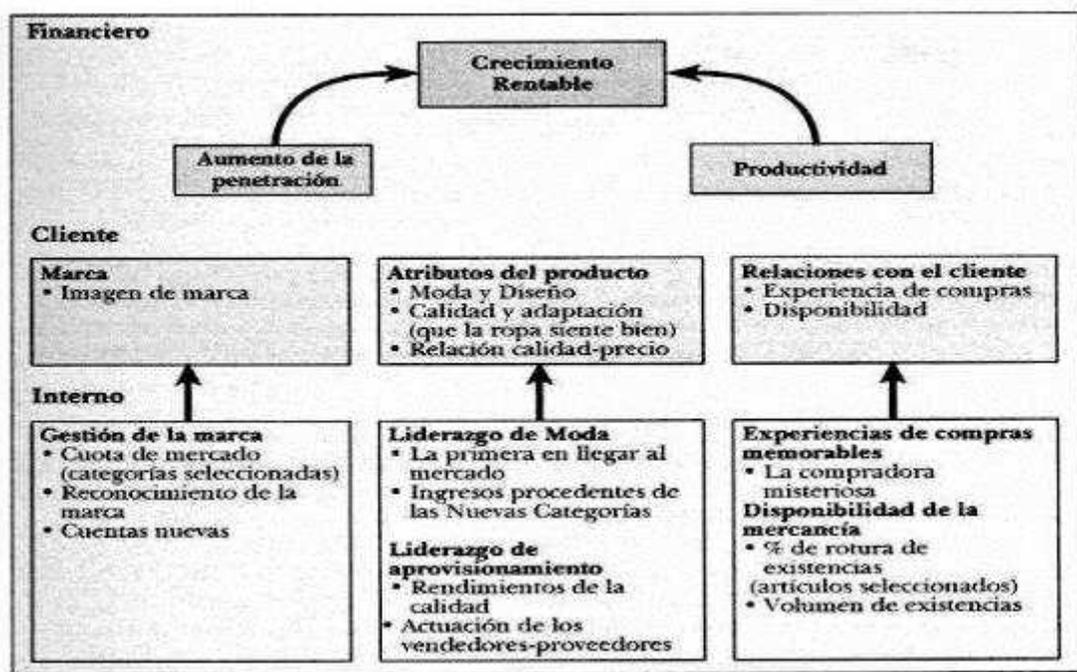


Figura 5. Perspectivas del Balanced ScoreCard,

4.1.2 Que es la planeación

Con la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, se puede dar una orientación específica de la empresa, a su vez reduce las amenazas, se aprovechan las oportunidades exteriores y se busca convertir cada debilidad en una fortaleza potencial. (Munch, 2017, p. 5)

4.1.3 Beneficios del Balanced ScoreCard®.

En este sentido Kaplan y Norton (2000) como se citó en Casas (2017) Establecen por otra parte:

La herramienta del Balanced ScoreCard® permite aportar un valor agregado a la gestión e implementación de estrategias de varias formas tales como:

- Determinar una metodología que permita realizar la estrategia de una manera eficiente, en menor tiempo y con ayuda de todo el equipo de la compañía.
- Acorde a la estrategia realizar objetivos concretos, medibles y que sean aplicados a la organización.
- Proveer una técnica simple y práctica “mapas estratégicos”.
- Permitiendo que la estrategia corporativa sea un modelo y se ajuste a todas las áreas de la compañía.
- Vincular los objetivos organizativos junto con los objetivos individuales de las personas de la organización. (p. 34)

“Lo anterior permite concluir que el Balanced ScoreCard® es un sistema administrativo que busca medir en función al plan estratégico de la organización y como se van cumpliendo los objetivos planteados” (Casas, 2017, p. 34).

4.1.4 ¿Qué son matrices estratégicas?

Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa. (Administración de Empresas, 2011, párr. 1)

“Las matrices combinan factores internos del negocio con otros externos del negocio o concernientes al sector o industria en el cual opera” (Administración de Empresas, 2011, párr. 1).

“Las matrices son solo herramientas de diagnóstico y nunca hay que considerarlas criterios de decisión. Permiten elaborar pronósticos orientativos” (Administración de Empresas, 2011, párr. 1).

4.1.5 Indicadores de gestión

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. (Pardo, 2007, párr. 1)

Los indicadores se utilizan para establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivo, objetivo, programa o política de un determinado proceso o estrategia, por tal motivo podemos decir que son información sobre toda la información de valor agregado y no solo datos, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están vinculados al contexto para el análisis, entonces no tienen significado. Características de los indicadores Los indicadores deben cumplir con ciertos requisitos y factores para ayudar a la administración a lograr los objetivos institucionales. Las características más relevantes son:

Oportunidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.

Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.

Prácticos: Que se facilite su recolección y procesamiento. **Claros:** Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado. **Explícitos:** Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.

Sensibles: Reflejar el cambio de la variable en el tiempo. **Transparente/Verificable:** Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad. **Beneficios de los indicadores** Para el sector Público la importancia de la medición ya precisada en un capítulo anterior, cobra una mayor importancia, dado que las entidades públicas por su complejidad, diversidad de productos y/o servicios que ofrecen, diversidad de usuarios, entre otros aspectos, requieren determinar con mayor precisión el nivel de su desempeño. De este modo, algunos de los beneficios para las entidades son los siguientes¹⁰:

- Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Posibilita la detección de procesos de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios.
- Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.
- Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.
- Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales. (Departamento Administrativo, 2012, p. 1)

4.2 Marco conceptual

En el desarrollo de la investigación se entiende que la estrategia de una empresa describe de qué forma se genera valor para los directivos y grupos de interés, siendo este un activo intangible que puede llevar todos los integrantes al éxito rotundo. Para llevarla a cabo es necesario tener en: Planes de acción:

- Propósito: el propósito se define según el objetivo que se quiere alcanzar, indicando así cual es la finalidad de realizar el plan estratégico en dicha empresa.
- Estrategias: Según, Halten, (1987) "Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos", es decir es el mecanismo por el cual se va a lograr el propósito, siendo este la solución de la necesidad principal de la empresa.
- Políticas: Es el plan por seguir para conseguir los objetivos presentados.
- Programas: Un programa son una serie de acciones que, junto a las políticas, desarrollan un plan. (Ordoñez, 2018, p. 13)

4.2.1 Estructura Balanced ScoreCard o cuadro de mando integral.

Los enfoques limitados del Balanced ScoreCard Enfoque limitado Conjunto de indicadores financieros y no financieros Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la alta dirección Centrado en el uso de la herramienta de software. Se piensa más en el software que en el contenido Enfocado en los cambios en la evaluación del desempeño y en la compensación. (Fernández, 2001, p. 15)

Enfoque adecuado Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles Centrado en el contenido. El software es un medio, no un fin en sí mismo Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo. (Fernández, 2001, p. 15)

4.2.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

4.2.3 Tipos de estructura organizacional

Entre los modelos de estructura organizacional más comunes que una empresa puede aplicar, tenemos los siguientes:

1. Lineal

Sobre todo, la estructura lineal se basa fundamentalmente en los niveles de autoridad y se maneja un sistema de decisión centralizada. Esta se estructura de forma piramidal, mientras más alta es la jerarquía disminuyen los puestos, pero aumenta en cada cargo el número de responsabilidades.

2. Horizontal

Mientras que, en esta estructura existen pocos mandos medios de autoridad, por lo que las personas que ocupan los niveles más altos de autoridad entran en contacto directo con todos los trabajadores de primera línea.

3. Funcional

En cambio, el sistema funcional agrupa y controla a las personas que ocupan puestos similares dentro de la empresa. Básicamente, se basa en las tareas que debe desarrollar cada jefe y su equipo de trabajo. Sin embargo, todos los empleados dependen de un supervisor y cada grupo de trabajo está organizado en departamentos especializados. Por ejemplo, se puede hacer referencia a los departamentos de marketing, ventas, fabricación, contabilidad, entre varios departamentos.

4. Divisional

Por otra parte, el sistema divisional organiza a los trabajadores por un tipo de producto o de servicio específico que se ofrece al mercado. Cada grupo de trabajo es responsable del flujo de tareas en esa división en particular.

5. Matricial

Del mismo modo, en el sistema matricial la organización divide el esquema de trabajo tanto por cada área de funciones como por los tipos de proyecto que se desarrollan. Funciona como una matriz en la que cada empleado reporta a dos jefes inmediatos; un supervisor de proyecto y un supervisor de funciones.

6. Central

Finalmente, la estructura central se usa más en empresas que son muy grandes y por lo tanto su forma de trabajo es más compleja. Por eso cada empleado debe responder a muchos supervisores que se encuentran en diferentes áreas o en diferentes localizaciones. (Quiroa, s.f., párr. 7)

Tipos de estructura organizacional

Importancia de una estructura organizacional

La importancia de una estructura organizacional reside principalmente en los siguientes puntos:

- Brinda un orden a la empresa y le permite seguir una determinada dirección.
- Permite diferenciar tareas por áreas o departamentos y asignar a los profesionales (directivos o gerentes) que serán responsables de cada segmento.

- Permite que los trabajadores sepan dónde se ubica su área dentro de la empresa y quiénes son sus superiores.
- Es un vehículo para identificar si es necesario contratar más personal para alguna área o tarea en particular.
- Al delimitar responsabilidades, permite que un gerente sepa qué tareas corresponden a otro directivo y así no interferir con la labor de este último.
- Permite identificar las líneas de comunicación que deben establecerse entre los departamentos de la empresa, por ejemplo, planificación financiera y contabilidad. (Quiroa, s.f., párr. 7)

4.2.4 Insolvencia

La insolvencia es el balance en el que un deudor no puede cumplir con sus obligaciones por falta de fondos líquidos. Dice que la RAE define la insolvencia como: "Falta de solvencia, imposibilidad de pagar una deuda"

4.2.5 DOFA

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. (Chapman, 2004, párr. 1).

La matriz DOFA es aquella matriz que permite:

“Partamos del conocimiento de que el método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa” (Chapman, 2004, párr. 1).

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un

panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover. (Chapman, 2004, párr. 1)

4.2.6 ¿Qué es un plan estratégico?

El plan estratégico es una herramienta que en la actualidad debe ser usada por todas las empresas, sin embargo, se ha podido corroborar que muchas empresas no aplican planes estratégicos, realizando la administración de sus negocios de manera empírica, sin tener pleno conocimiento porque existen y para que existen cuáles son sus puntos fuertes, débiles y en el cual de todos ellos deben realizar mejoras siendo muy susceptibles al cambio del mercado y muy vulnerables a la quiebra. (Molina y Ortega, 2018, p. 1)

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos plantados, por lo tanto, es en el plan estratégico donde se formula la visión, misión, valores, políticas, objetivos y metas que toda empresa debe alcanzar en un tiempo específico la cual debe ser controlada bajo parámetros de gestión. (Molina y Ortega, 2018, p. 1)

4.2.7 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 Marco metodológico

A continuación, se lleva a cabo la metodología que permite desarrollar el trabajo de investigación, en el cual se identifican los criterios importantes para dar ejecución a la propuesta, como lo son el tipo de investigación, las técnicas de muestreo o recolección de datos y como finalidad el análisis informativo de la misma.

4.3.1 Tipo de investigación

Existen gran variedad de tipos de investigación las cuales generan ciertas herramientas a los investigadores, haciendo así su trabajo más sencillo, varios autores hablan de la importancia de esta, como lo establece Tamayo y Tamayo (2002):

El nivel de investigación:

En este campo se centrará en la profundidad con que se aborda el objeto de estudio, en el presente trabajo se pretende establecer el tipo de metodología ES INVESTIGACION Descriptiva, como afirman los autores sobre esta:

En este sentido y de acuerdo a Sabino (1992) indica que:

Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio. Las mediciones y relevamientos que realizan los geógrafos son, por ejemplo, típicas investigaciones descriptivas. (p. 243)

Tamayo y Tamayo (2002) por su parte:

En su libro Proceso de Investigación Científica, establece que la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente. (p. 46)

4.3.2 Tamaño poblacional y muestra

Para el caso en estudio no aplica el método estadístico para la definición de la población y muestra, dado que se definió trabajar el proyecto para una empresa específica

4.3.3 Proceso metodológico

En el proceso metodológico se realizará una revisión de literatura de las herramientas administrativas y de ingeniería industrial entre las cuales se encuentran; matriz DOFA o de causa y efecto, el Balance ScoreCard, con el fin de conocer que herramientas puntuales se van a aplicar en el proyecto y su forma de recolectar la información y de la obtención de los resultados. En el

proceso metodológico se utilizarán herramientas de la estadística como regresión lineal para conocer la planeación en la producción.

4.3.4 Instrumentos de recolección de la información

El instrumento de planeación establecido para el diseño de un plan estratégico para la empresa, se basa en objetivos claramente establecidos, siendo la causa principal del problema de la empresa, no contar con un orden y sistema organizacional, en pocas palabras no hay nada establecido, llevando a la empresa un dirección sin rumbo, por ende es necesario utilizar matrices orientadas a la organización y ayuden a determinar cuáles son los problemas de la empresa, teniendo como prioridad las estrategias que arrojen las mismas, para analizar e identificar el cambio de la empresa por medio de un plan estratégico, siendo esta la herramienta más completa y que además mide la competitividad de la empresa según su entorno, como los son las matrices estratégicas como la EFE, EFI, EI, DOFA, QFD.

- EFE: Matriz de factor externo, es un instrumento de diagnóstico (ponderado) que permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio. Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (Ruiz, 2021, párr. 1)
- La matriz EFI es un instrumento extremadamente útil que permite entender la situación real de una empresa, ayudándote a comprender sus fortalezas y debilidades de forma clara. Hacer una auditoría interna es fundamental para tener una visión general de la empresa. Esto es importantísimo antes de crear las planificaciones estratégicas necesarias para su crecimiento y su buen desarrollo dentro del mercado. (Muelle, 2019, párr. 1)
- La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. (Castellanos, 2015, párr. 1)

- “La matriz DOFA es una herramienta administrativa que permite analizar la situación actual de la empresa con respecto las condiciones internas de la empresa y el contexto externo que la puede afectar” (Gerencie, 2021, párr. 1).
- El despliegue de la función de calidad (o QFD, por sus siglas inglesas) es un método de diseño de productos y servicios que recoge las demandas y expectativas de los clientes y las traduce, en pasos sucesivos, a características técnicas y operativas satisfactorias. Luego de una introducción histórica, en este documento de trabajo ilustramos los conceptos principales del QFD, destacamos sus ventajas y damos recomendaciones de uso. Utilizamos en la presentación el diseño original de un envase farmacéutico. Para brindar una perspectiva amplia y moderna del QFD, describimos sus principales campos de aplicación y algunos enfoques nuevos utilizados en su construcción. Finalmente, presentamos un resumen y conclusiones. (Yacuzzi, s.f., p. 2)

4.3.5 Variables del problema

Variabes Independientes	Definición	Variabes Dependientes	Definición
Procesos Admisnitrativos	Son todas aquellas actividades que buscan el pro de la empresa, aprovechando los recursos existentes, haciendo uso de metodos de control.	Rentabilidad	Ingresos y egresos de la empresa.
Control Interno	Proceso que permite evaluar las condiciones de la empresa de manera interna	Kaizen	Cumplimiento de actividades, medicion de la productividad, calidad del servicio
Calidad del servicio	son los Requerimientos y necesesidades del cliente	Satisfaccion del cleinte	Indicador de PQR
Planeacion Estrategica	Metodo de control que permite alcanzar objetivos deseado en la empresa	Creciemento Economico	Toma de desiciones, y desiganar las actividades con mayor prioridad, Control con lo que saca y entra en dinero para la empresa
Estructura Organizacional	Estructura de como esta organizada y dividida la empresa mediante a realizacion de actividades dentro de la empresa	Manual de Funciones	cumplimiento de entregas en fechas acordadas, realizacion de trabajos de acuerdo a su lugar en la empresa.

Figura 6. Variables Del problema

4.3.6 Fuentes de la Información

4.3.7 Información principal

La información principal se recolecta a partir de herramientas y documentaciones que permiten conocer los datos y todo aquello que se pueda captar de lo que pasa dentro de la empresa, para así entender cómo se encuentra el contexto interno y externo, para llegar a una decisión que permita mejorar el estado de la empresa.

Entrevista a profundidad: Mediante una entrevista al presidente de la empresa, se pretende entender el trato la convivencia con sus colaboradores, siendo una empresa con tan pocos colaboradores, el ambiente de trabajo debe ser sano con esto se permite entender un poco más como se retribuye y se bonificado los colaboradores para que desempeñen una excelente labor. El presidente de la compañía brinda el conocimiento real de todo aquello que pasa dentro de la empresa, conociendo cómo se genera el orden y estructura organizacional, ya que como gestor y líder de la empresa es quien crea las estrategias que dan sentido y norte con esto y teniendo un trato específico a la información y cada uno de los aportes claves del presidente como, negociaciones, inversiones actualmente en la organización se puede obtener la información necesaria para entender el estado actual de la empresa.

Selección de documentos financieros: A pesar de la empresa Es Fish no cuente con documentos financieros muy claros y legibles se utilizaran los datos recolectados en la base de datos de la empresa comprendidos en el primero y segundo trimestre del año 2021 , los cuales muestran las ventas, gastos, proveedores y deudas brindado la realidad de la empresa, con esto con que cuenta la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, y adicional a eso se puede observar que obligaciones se encuentran en estado crítico de pago y qué recursos hacen falta dentro de la empresa, bien llamados como prioridades de inversión, mitigación de los gastos innecesarios, y por último se puede observar cómo se encuentra la empresa frente a la demás, viendo que está limitando su crecimiento.

Por último, se analiza los estados de ventas del tercer trimestre del año 2021, ya que con este se medirá la empresa y se verá reflejada el impacto de ventas si fue excelente o deficiente con respecto a los trimestres anteriores, teniendo en cuenta que esto permite identificar como se está viendo afectada la empresa.

4.3.8 Información secundaria

Trabajos de grados. Se utilizan para establecer una guía que permita orientar de manera correcta frente a la metodología utilizada de los siguientes Trabajos de grado: “Propuesta De Un Modelo De Balanced ScoreCard® - Bsc O Cuadro De Mando Integral Para Agroindustrias Lautero S.A.S” del estudiante Albeiro Diaz en el año 2017. “Propuesta para implementar un Balanced ScoreCard en la empresa Así sabe Colombia.” estudio del 2021 de los estudiantes Diana Sierra y Elkin Torres.

4.3.9 Diagnostico

Gracias a la información y el poder colaborar dentro de la empresa que se ha logrado identificar, que presenta un gran hueco a nivel de datos información contundente de la empresa como lo es la Misión y Visión de la compañía, de esta información se puede determinar que quiere la empresa y adonde quiere llegar, no cuenta con un organigrama en donde se evidencia el nivel jerárquico ni que función tiene cada miembro en la empresa, por otro lado con consecuente a lo anterior es falta de un tener un manual de funciones establecido para cada miembro de la empresa, no existe la manera de cómo medir y llevar un control de las actividades que se presentan en la empresa, a falta de toda esta información la empresa no puede establecer ni tener un direccionamiento claro hacia dónde quiere ir ni llegar, generando esto que la planeación financiera sea netamente empírica, ya que su forma de llevar las cuentas, como lo son cuentas por pagar, cuentas por cobrar, ventas diarias todo esto se ve representado en agendas o libros de contabilidad de manera muy poca cuidadosa.

En pocas palabras la empresa necesita de manera urgente la colaboración de personal experto en conocimiento frente a los diferentes escenarios por los cuales está atravesando la empresa Js Fish, para poder brindar un nuevo enfoque y una nueva perspectiva financiera, apalancado de herramientas que le den una nueva dirección y mejora en todos los aspectos hablados anteriormente.

4.3.10 Código CIU

Son códigos que permiten clasificar la manera en cómo las Actividades económicas del país se desempeñan o tratan en específico. El código CIU para la empresa Js Fish es clasificado en los siguientes códigos:

- Código 4732

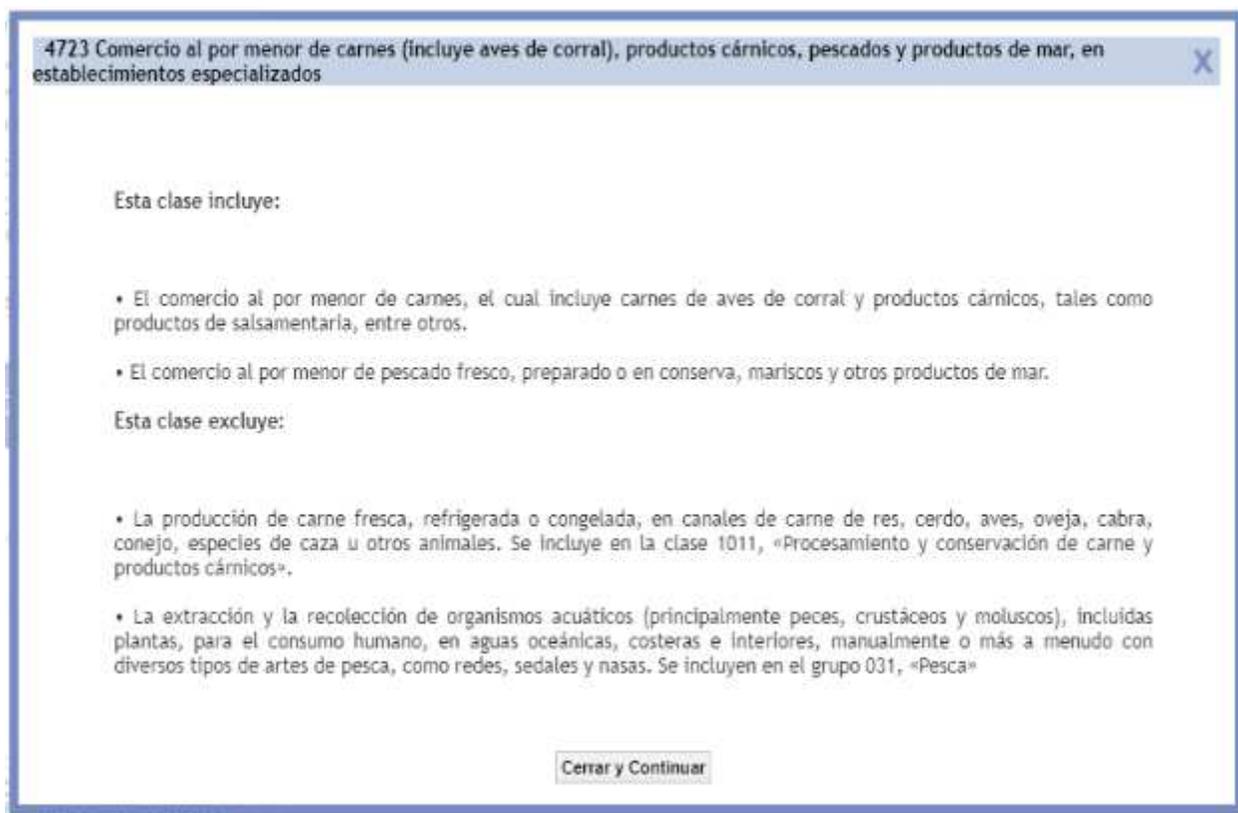


Figura 7. Código CIU

- Código 1012

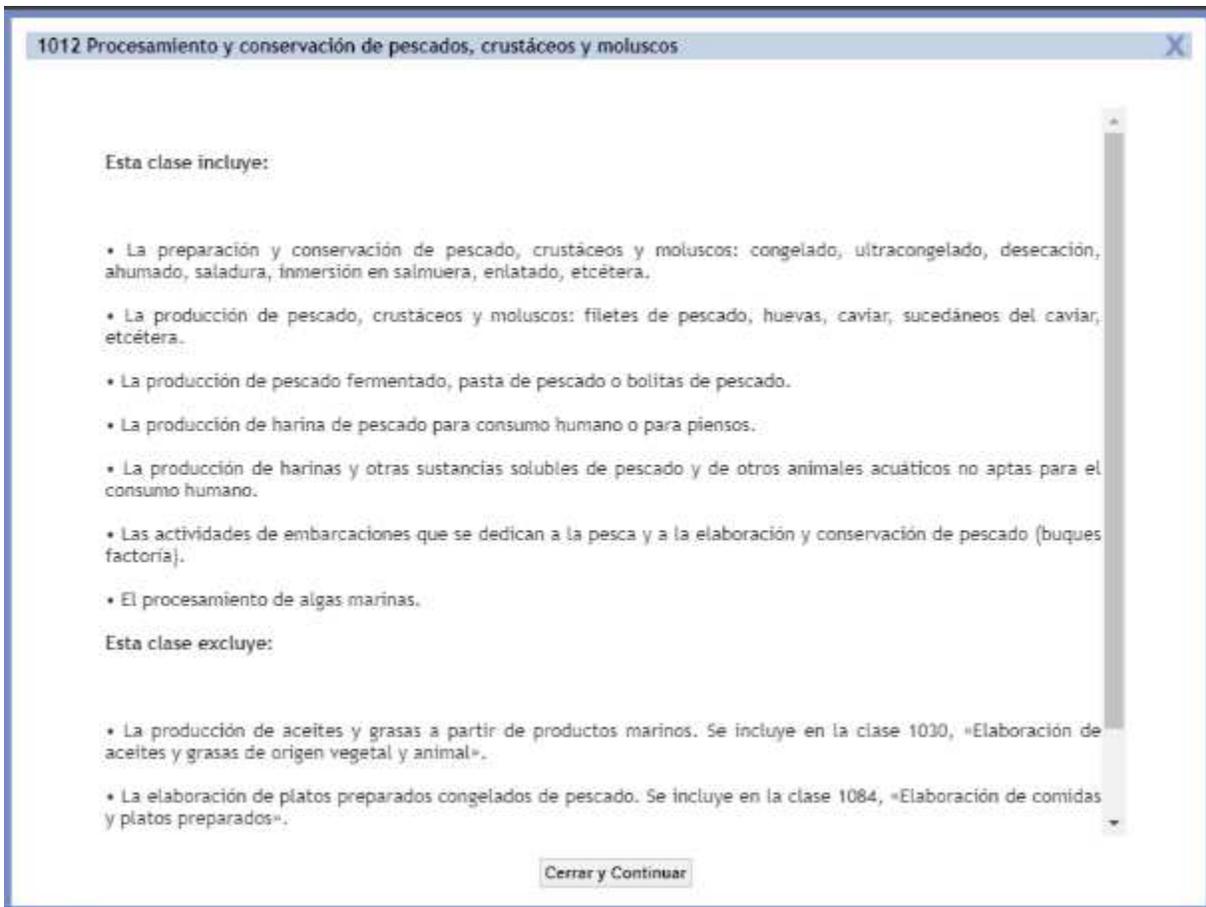


Figura 8. Código CIU+

4.3.11 Análisis DOFA

Gracias a los colaboradores y a la facilidad que se tiene por pertenecer a la empresa, más las visitas adicionales que se pudieron hacer, se recolecta información sobre cómo se encuentra la empresa tanto en sus aspectos internos como externos y de qué manera se pueden tratar para buscar las mejores soluciones posibles frente a los aspectos internos y externos, con la ayuda de los colaboradores y la parte administrativa se elaboró la matriz DOFA que permitió dar a conocer todos esos aspectos por los cuales la empresa pasa y de una u otra manera no se habían identificado. A continuación, se presenta la Matriz DOFA elaborado con toda la información recolectada.

4.3.12 Matriz DOFA

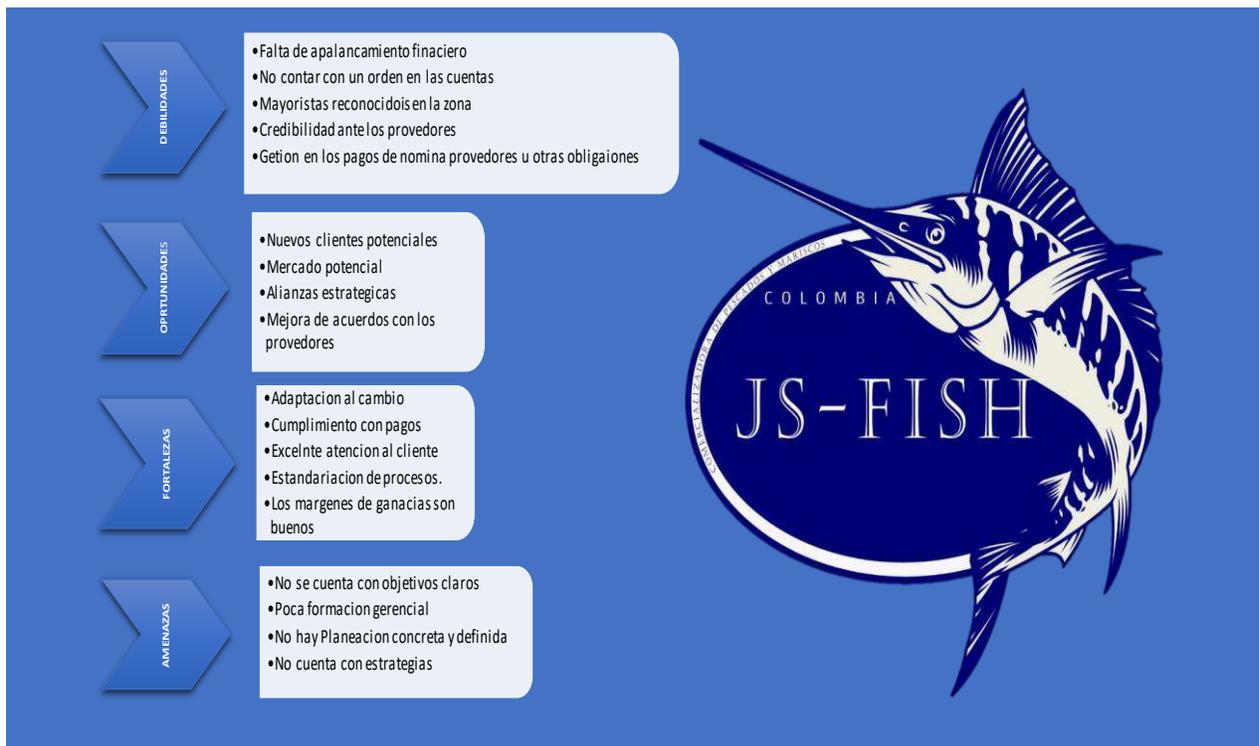


Figura 9. Matriz DOFA

Para la Elaboración de la matriz Para cada uno de los componentes de la matriz se tuvo en cuenta la información de las visitas y colaboraciones en la empresa, con la inspección que se realizó durante el desempeño de las funciones con normalidad y en las entrevistas que se realizaron.

- **Debilidades:**

Los procesos se llevan a cabo de forma empírica, ya que se llevan a cabo como se les informó inicialmente, todo es muy rústico. Por otro lado, es evidente que, habiendo sido informados sobre las actividades a realizar, no reciben retroalimentación sobre los procesos, se hacen solo cuando algo sucede, de esta manera se toman 0 acciones correctivas, pero no preventivas. No existen estrategias que te permitan obtener fondos fuera de lo que generas con la misma actividad, por lo que la expansión a mediano plazo es aún más difícil, no cuentan con un apalancamiento financiero, de la misma manera la credibilidad que tiene la empresa frente a los proveedores y otras empresas es nulo ya que a la falta de cumplimiento en las obligaciones su credibilidad se ve afectada.

Oportunidad: Hubo un gran optimismo en cada uno de los miembros de la organización para mejorar aquellas carencias que están presentes y teniendo en cuenta que la empresa no lleva mucho tiempo en el mercado, pero su acogida ha sido muy buena en el sector, Tienen disposición para implementar herramientas que les permitan mejorar sus procesos, pueden ser reorientados hacia procesos de formación, lo que se traduce en grandes oportunidades de crecimiento.

Fortalezas: La empresa en sus procesos maneja un bajo costo de producción, cuenta con una excelente. Además, como se mencionó anteriormente, la acogida en el sector ha sido excelente, ya que goza de una atención y fidelización al cliente siendo como factor principal y primordial el trato al cliente siendo también una empresa que conoce y tiene reconocimiento en la zona. Los empleados están dispuestos a adaptarse a nuevas metodologías que mejoren la productividad en general.

Amenazas: En todo sector las amenazas están latentes, y en este específico son importantes, ya que la falta de gestión administrativa pone en riesgo toda la actividad en general, los bajos estándares que se pueden contabilizar, en el pobre desarrollo tecnológico, la falta de Los procesos de seguimiento en general son aspectos muy relevantes en los que enfocar esfuerzos, ya que, de no hacerse así, se podrían producir escenarios desfavorables en un tiempo bastante corto.

4.3.13 Matriz de Correlación

La matriz de correlación es una herramienta que permite ver y analizar punto por punto y hacer una relación entre oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, partiendo de eso se establecen y se llegan a las estrategias Finales que permiten dar un nuevo orden y plan estratégico para la empresa, que representaran la mejora que depende si la empresa decide acatar y llevarlas a cabo. A partir de esta matriz que se realizó para la empresa salen 8 estrategias las cuales solo fueron escogidas 7 para la implementación de la empresa.

Tabla 2.

Matriz de Correlación

MATRIZ DE CORRELACIÓN										
JSFISH										
DOFA		DEBILIDADES					FORTALEZAS			
		D1. Falta de apalancamiento financiero.	D2. No contar con un orden en las cuentas financieras	D3. Mayoristas reconocidos en la zona	D4. Credebilidad ante los proveedores	D5. Gestion en los pagos de nomina proveedores u otras obligaciones	F1. Los márgenes de ganancia son buenos	F2. Cumplimiento con pagos	F3. Excelente atención al cliente	F4. Estandarización de procesos
AMENAZAS	A1. No se cuenta con estrategias				E1) Diseñar estrategias de pagos que permitan establecer credibilidad con los proveedores					
	A2. No hay Planeación concreta y definida		E5) Desarrollar programas que incluyan planeación estratégica, para llevar un orden financiero							
	A3. Poca formación gerencial			E4) Desarrollar capacitaciones dirigidas al área directiva de la organización						
	A4. No se cuenta con objetivos claros					E2) Gestionar herramientas para el registro y control detallado				
OPORTUNIDADES	O1. Adaptación a nuevas herramientas de gestión	E7) Adaptación de nuevas tecnologías								E3) Integrar herramientas que permitan mejoras en la administración
	O2. Nuevos mercados potenciales							E8) Diseñar estrategias que permitan dar conocer y expandir la organización		
	O3. Alianzas estratégicas									
	O4. Mejora de acuerdos con los proveedores								E6) Implementación de herramientas que posibiliten la mejora en los procesos	

4.3.14 Datos Recolectados

Para entender de qué manera la empresa generaba sus entradas y salidas de mercancía contaban con un software muy particular elaborado en tablas de Excel, en el cual llevaba toda la contabilidad, deudas mercancía entre otras obligaciones de la empresa, continuación se evidencia partes del software con el que cuenta la empresa.

Registro de productos, total en peso salida de pesa peso total y la relación entre compra y venta generando así la utilidad diaria de venta de la empresa por producto y en general.

Tabla 3.

Base de Datos Inventario Ventas de la empresa Js Fish

Producto	Peso entrada	Peso salida	En bodega	Compra	Venta	Total en ventas
	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Amarillo M	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Baboso G	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Bagre	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Bagre CBZ	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Barba chata	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Basa entera	11	6,8	4,2	\$ 44.200	\$ 54.400	\$ 10.200
Bocachico coronda	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Bocachico Leticiano	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Bocachico leticino especial	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Bocon Azul	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Cabeza de mojarra	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Cabeza De Salmon	891,1	60,8	830,3	\$ 133.760	\$ 304.000	\$ 170.240
cacharro	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
cajaro	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
cajaro G	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Doncella	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Dorado	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Epuyen	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Gaboto	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
LCA	130,4	35,8	94,6	\$ 313.250	\$ 358.000	\$ 44.750
Mapara	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Mapara m	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Mojarra 1/2 3/4	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Mojarra 500 gr	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Mojarra Negra	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Mota G	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Mota P	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Mota M	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Piraboton	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Piraboton G	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
seco	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
		103,4		\$ 491.210	\$ 716.400	\$ 225.190

Podemos entender como a se ve la estructura de entradas, salidas y de que queda en inventario o bodega como se ve en la imagen. Además de eso en la tabla se expresa el peso total en kilogramos vendidos diarios, y no menos importante la relación de compra venta, como se había dicho anteriormente la utilidad diaria.

Por otro lado, podemos ver las cuentas por pagar que tiene la empresa, mostrando nombres de proveedores y prestamistas de dinero, en esta imagen o sección de la tabla de datos también se puede ver los saldos pagados a diario para cubrir la obligación o el acuerdo con el proveedor.

Tabla 4.

Cuentas por pagar de la empresa Js fish.

Cuentas por pagar	Saldo	Saldo a pagar	Notas de cuentas x pagar	Total
Impormar	\$ 260.000,00			\$ 260.000
Gran langostinos	\$ 2.937.000,00	\$ 300.000		\$ 2.637.000
Obligaciones Finacieras	\$ -			\$ -
Pedro	\$ 540.000,00			\$ 540.000
Cabeza	\$ -			\$ -
Pago Gota	\$ 3.000.000,00			\$ 3.000.000
Plinio	\$ 10.955.000,00			\$ 10.955.000
Don Antonio	\$ -			\$ -
LashesVianey	\$ 1.100.000,00			\$ 1.100.000
Arriendo Centro de distrubion JS FISH + deposito	\$ -			\$ -
Dotaciones	\$ 50.000,00			\$ 50.000
arriendo apartamento	\$ 1.020.000,00			\$ 1.020.000
Andres Arias	\$ 800.000,00			\$ 800.000
JOSE LCA	\$ 180.000,00			\$ 180.000
RIVER PEZ	\$ 40.000,00			\$ 40.000
		\$ 300.000		\$ 20.542.000

Tabla 5.

Cuentas por cobrar de la empresa Js Fish

Cuentas por cobrar	Saldo	Saldo a cobrar	Notas de cuentas x cobrar	Total
Alex anchetero	\$ -			\$ -
Gran langostinos	\$ -			\$ -
Alaska	\$ 126.000,00		60 Kilos de Cab	\$ 126.000
Angel	\$ -			\$ -
Cabeza	\$ -			\$ -
Riverpez	\$ -			\$ -
Plinio jnr	\$ 230.000,00			\$ 230.000
Don Antonio	\$ -			\$ -
Kiske	\$ -			\$ -
Negro	\$ -			\$ -
william bici	\$ 181.000,00			\$ 181.000
Rigo pez	\$ 112.000,00			\$ 112.000
Danilo	\$ -			\$ -
Fabiola	\$ -			\$ -
Plinio gutierrez	\$ 260.000,00		bulto de bocon azul, sin devolucion 17/12/20(32,4 kg)	\$ 260.000
katy	\$ -		406,1 (cabeza de salmon)	\$ -
Jazmin	\$ -			\$ -
marcela	\$ -		Prestamo plata	\$ -
Gerardo	\$ 8.000,00			\$ 8.000
mono cbz	\$ -			\$ -
Lucho cuchas	\$ -		Debe bulto de	\$ -
	\$ 917.000,00	\$ -		\$ 917.000

En la imagen anterior se puede evidenciar todas aquellas personas o empresas a las cuales se les ha prestado plata o se ha fiado pescado con condiciones de pago diario o mensual las cuales generan un descuadre o una cartera de meses, llegando a l punto de dar por perdida la plata y el producto

A continuación, se muestra la tabla de costo y precio de los productos vendidos por la empresa, es una gran variedad, pero su fuerte es la cabeza de Salmon.

Tabla 6.

Base de Datos de productos a la venta de Js Fish

Producto	Precio de compra	Und	Precio de venta	Kilos x caja/bulto
Amarillo G	\$ 7.600,00	x Kilo	\$ 9.200,00	
Amarillo M	\$ 9.200,00	x Kilo	\$ 10.800,00	
Baboso G	\$ 12.000,00	x Kilo	\$ 12.800,00	
Bagre	\$ 12.000,00	x Kilo	\$ 12.800,00	
Bagre CBZ	\$ 10.400,00	x Kilo	\$ 11.600,00	
Barba chata	\$ 7.600,00	x Kilo	\$ 9.600,00	
Basa entera	\$ 6.500,00	x Kilo	\$ 8.000,00	Caja x 10 Kilos
Bocachico coronda	\$ 8.500,00	x Kilo	\$ 10.000,00	Caja x 20 Kilos
Bocachico Leticiano	\$ 5.600,00	x Kilo	\$ 8.000,00	
Bocachico leticioano especial	\$ 5.600,00	x Kilo	\$ 3.600,00	
Bocon Azul	\$ 6.800,00	x Kilo	\$ 8.800,00	
Bocon Pintado	\$ 6.800,00	x Kilo	\$ 8.800,00	
Cabeza de mojarra	\$ 2.000,00	x Kilo	\$ 3.000,00	Bulto x 30 Kilos
Cabeza De Salmon	\$ 2.200,00	x Kilo	\$ 5.000,00	Bulto x 30 Kilos
cacharro	\$ 12.000,00	x Kilo	\$ 12.800,00	
cajaro	\$ 8.000,00	x Kilo	\$ 8.800,00	
cajaro G	\$ 7.600,00	x Kilo	\$ 8.800,00	
Doncella	\$ 7.600,00	x Kilo	\$ 8.800,00	
Dorado	\$ 13.200,00	x Kilo	\$ 14.400,00	
Epuyen	\$ 10.000,00	x Kilo	\$ 10.000,00	Caja x 20 Kilos
Gaboto	\$ 9.000,00	x Kilo	\$ 10.000,00	
LCA	\$ 8.750,00	x Kilo	\$ 10.000,00	Caja x 20 Kilos
Mapara	\$ 7.600,00	x Kilo	\$ 8.800,00	
Mapara m	\$ 7.200,00	x Kilo	\$ 8.000,00	
Mojarra 1/2 3/4	\$ 7.600,00	x Kilo	\$ 8.800,00	Canastillax 30kilos
Mojarra 500 gr	\$ 8.400,00	x Kilo	\$ 9.600,00	
Mojarra Negra	\$ 7.200,00	x Kilo	\$ 8.400,00	
Mota G	\$ 7.600,00	x Kilo	\$ 8.800,00	
Mota P	\$ 6.000,00	x Kilo	\$ 6.800,00	
Motan M	\$ 7.200,00	x Kilo	\$ 4.800,00	
Piraboton	\$ 7.600,00	x Kilo	\$ 9.600,00	
Piraboton G	\$ 8.400,00	x Kilo	\$ 9.200,00	
seco	\$ 6.500,00	x Kilo	\$ 15.000,00	

Tabla 7.

Vista de la base de datos se llevaba el control diario de ventas, deudas, pagos y demás de la empresa

Producto	Peso entrada	Peso salida	En bodega	Compra	Venta	Total en ventas	Varios Bodega	Total del día	Perdidas
Amarillo M	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Baboso G	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.000	\$ 36.400	\$ 60.000
Bagre	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Bagre CBZ	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Barba chata	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Basa entera	11	6,8	4,2	\$ 44.200	\$ 54.400	\$ 10.200			
Bocachico coronada	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Bocachico leticiano	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Bocachico leticiano especial	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Bocon Azul	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Cabeza de mojarra	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Cabeza De Salmon	891,1	60,8	830,3	\$ 133.760	\$ 304.000	\$ 170.240			
cacharro	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
cajaro	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
cajaro G	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Doncella	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Dorado	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Epuyen	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Gaboto	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
LCA	130,4	35,8	94,6	\$ 313.250	\$ 358.000	\$ 44.750			
Mapara	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Mapara m	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Mojarra 1/2 3/4	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Mojarra 500 gr	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Mojarra Negra	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Mota G	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Mota P	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Mota M	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Piraboton	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
Piraboton G	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
seco	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -			
		103,4		\$ 491.210	\$ 716.400	\$ 225.190			

Cuentas por pagar	Saldo	Saldo a pagar	Notas de cuentas x pagar	Total	Cuentas por cobrar	Saldo	Saldo a cobrar	Notas de cuentas x cobrar	Total
Impermar	\$ 260.000,00			\$ 260.000	Alex anchetero	\$ -			\$ -
Gran langostinos	\$ 2.937.000,00	\$ 300.000		\$ 2.637.000	Gran langostinos	\$ -			\$ -
Obligaciones Finacieras	\$ 540.000,00			\$ 540.000	Alaska	\$ 126.000,00		60 Kilos de Cat	\$ 126.000
Cabeza	\$ 3.000.000,00			\$ 3.000.000	Angel	\$ -			\$ -
Pago Sota	\$ 10.955.000,00			\$ 10.955.000	Riverpez	\$ -			\$ -
Pilino	\$ -			\$ -	Pilino Jnr	\$ 230.000,00			\$ 230.000
Don Antonio	\$ -			\$ -	Don Antonio	\$ -			\$ -
LashesVianey	\$ 1.100.000,00			\$ 1.100.000	Kiske	\$ -			\$ -
Arriendo Centro de distribion JS FISH + deposito	\$ 50.000,00			\$ 50.000	Negro	\$ -			\$ -
Dotaciones	\$ -			\$ -	william bici	\$ 181.000,00			\$ 181.000
arriendo apartamento	\$ 1.020.000,00			\$ 1.020.000	Rigo pez	\$ 112.000,00			\$ 112.000
Andres Arias	\$ 800.000,00			\$ 800.000	Danilo	\$ -			\$ -
JOSE LCA	\$ 180.000,00			\$ 180.000	Fabiola	\$ -			\$ -
					Pilino gutierrez	\$ -		bulto de bocon azul, sin devolucion 17/12/20(32,4 kg)	\$ -
RIVER PEZ	\$ 40.000,00			\$ 40.000		\$ 260.000,00		406,1 (cabeza de salmon)	\$ 260.000
		\$ 300.000		\$ 20.542.000	katy	\$ -			\$ -
					Jazmin	\$ -			\$ -
					marcela	\$ -			\$ -
					Gerardo	\$ 8.000,00		Prestamo plat	\$ 8.000
					mono cbz	\$ -			\$ -
					Lucho cuchas	\$ -		Debe bulto de	\$ -

Producto	Precio de compra	Und	Precio de venta	Kilos x caja/bulto
Amarillo G	\$ 7.600,00	x Kilo	\$ 9.200,00	
Amarillo M	\$ 9.200,00	x Kilo	\$ 10.800,00	
Baboso G	\$ 12.000,00	x Kilo	\$ 12.800,00	
Bagre	\$ 12.000,00	x Kilo	\$ 12.800,00	
Bagre CBZ	\$ 10.400,00	x Kilo	\$ 11.600,00	
Barba chata	\$ 7.600,00	x Kilo	\$ 9.600,00	
Basa entera	\$ 6.500,00	x Kilo	\$ 8.000,00	Caja x 10 Kilos
Bocachico coronada	\$ 8.500,00	x Kilo	\$ 10.000,00	Caja x 20 Kilos
Bocachico leticiano	\$ 5.600,00	x Kilo	\$ 8.000,00	
Bocachico leticiano especial	\$ 5.600,00	x Kilo	\$ 3.600,00	
Bocon Azul	\$ 6.800,00	x Kilo	\$ 8.800,00	
Bocon Pintado	\$ 6.800,00	x Kilo	\$ 8.800,00	
Cabeza de mojarra	\$ 2.000,00	x Kilo	\$ 3.000,00	Bulto x 30 kilos
Cabeza De Salmon	\$ 2.200,00	x Kilo	\$ 5.000,00	Bulto x 30 Kilos
cacharro	\$ 12.000,00	x Kilo	\$ 12.800,00	
cajaro	\$ 8.000,00	x Kilo	\$ 8.800,00	
cajaro G	\$ 7.600,00	x Kilo	\$ 8.800,00	
Doncella	\$ 7.600,00	x Kilo	\$ 8.800,00	
Dorado	\$ 13.200,00	x Kilo	\$ 14.400,00	
Epuyen	\$ 10.000,00	x Kilo	\$ 10.000,00	Caja x 20 Kilos
Gaboto	\$ 9.000,00	x Kilo	\$ 10.000,00	
LCA	\$ 8.750,00	x Kilo	\$ 10.000,00	Caja x 20 Kilos
Mapara	\$ 7.600,00	x Kilo	\$ 8.800,00	
Mapara m	\$ 7.200,00	x Kilo	\$ 8.000,00	
Mojarra 1/2 3/4	\$ 7.600,00	x Kilo	\$ 8.800,00	Canastillax 30kilos
Mojarra 500 gr	\$ 8.400,00	x Kilo	\$ 9.600,00	
Mojarra Negra	\$ 7.200,00	x Kilo	\$ 8.400,00	
Mota G	\$ 7.200,00	x Kilo	\$ 8.800,00	
Mota P	\$ 6.000,00	x Kilo	\$ 6.800,00	
Mota M	\$ 7.200,00	x Kilo	\$ 8.800,00	
Piraboton	\$ 7.600,00	x Kilo	\$ 9.600,00	
Piraboton G	\$ 8.400,00	x Kilo	\$ 9.200,00	
seco	\$ 6.500,00	x Kilo	\$ 15.000,00	

Tabla 8.

Consolidados mensuales

Movimiento de mercancia	Entrada de mercancia	Salida de mercancia	En bodega para el mes de octubre	Compra	Venta	Total de saldo en ventas
LCA	1418,7	1418,7	0	\$ 12.413.625	\$ 14.187.000	\$ 1.773.375
Amarillo G	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Amarillo M	92	92	0	\$ 805.000	\$ 809.600	\$ 4.600
Baboso G	19,2	19,2	0	\$ 222.720	\$ 245.760	\$ 23.040
Bagre	293	293	0	\$ 3.516.000	\$ 3.750.400	\$ 234.400
Bagre CBZ	139	139	0	\$ 1.556.800	\$ 1.723.600	\$ 166.800
Basa entera	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Barba chata	47,3	47,3	0	\$ 359.480	\$ 435.160	\$ 75.680
Bocachico coronda	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Bocachico Leticiano	210,7	210,7	0	\$ 1.601.320	\$ 1.854.160	\$ 252.840
Bocachico tonisol importado	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Bocon Azul	213,8	213,8	0	\$ 1.624.880	\$ 1.881.440	\$ 256.560
Bocon Pintado	173,9	173,9	0	\$ 1.321.640	\$ 1.530.320	\$ 208.680
Cabeza De Salmon	868,1	868,1	0	\$ 1.381.820	\$ 2.604.300	\$ 1.222.480
cajaro	121,4	121,4	0	\$ 1.062.250	\$ 1.214.000	\$ 151.750
cajaro G	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
cacharro	351,3	351,3	0	\$ 4.215.600	\$ 4.637.160	\$ 421.560
Doncella	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Dorado	326	326	0	\$ 4.384.700	\$ 4.694.400	\$ 309.700
Epuyen	110	110	0	\$ 1.100.000	\$ 1.210.000	\$ 110.000
Gaboto	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Mapara	35,2	35,2	0	\$ 267.520	\$ 309.760	\$ 42.240
Mapara m	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Mota	38,4	38,4	0	\$ 261.120	\$ 307.200	\$ 46.080
Piraboton	100,2	100,2	0	\$ 761.520	\$ 881.760	\$ 120.240
Piraboton G	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
Segunda	28	28	0	\$ 212.800	\$ 134.400	\$ 78.400
recorte de basa	0		0	\$ -	\$ -	\$ -
			Total	\$ 37.068.795	\$ 42.410.420	\$ 5.341.625

Por último, mensualmente se llevaba un consolidado para ver ventas y deudas al final del periodo de la siguiente manera y es ahí donde se identificó que la empresa estaba teniendo problemas.

5 Propuesta de mejora

A partir de los datos y actividades realizadas para conseguir datos, e información importante y contundente y el hecho de entender de qué manera opera la empresa. Se empezó a buscar los caminos, las fuentes, las herramientas más indicadas para entender los cambios y las situaciones por las cuales la empresa pasa, tomando estas como partida inicial para mejorar todos estos escenarios que son el factor crítico y de estudio que presenta la empresa, gracias a los datos y toda la información recolectada se es más fácil la aplicación el Balanced ScoreCard que es la herramienta de control que se escogió para darle orden, estructura y es la que más se adecuado y ajusta a todos los inconvenientes que atraviesa la empresa.

5.1 Balanced ScoreCard

Es considerado como uno de las herramientas de control con más amplitud y con más efectividad actualmente dado que su enfoque en indicadores y estrategias para la mejora en aspectos determinados de la empresa hace que esta herramienta de control permita tener resultados bastantes exitosos en aspectos contundentes como lo son la parte financiera, los clientes su control interno la manera en que la empresa aprende e innova, el Balanced ScoreCard depende mucho a que problemas se va a enfrentar dando así la efectividad de este. Afirma Alberto Fernández:

La utilidad del Balanced ScoreCard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de nuestra organización (Fernandez, 2001).

Por otra parte, para empezar a implementar la herramienta se debe tener en cuenta y como partida inicial la información básica de que es y para donde quiere ir la empresa en pocas palabras, entender la identidad de la empresa que se basa en la Misión y Visión de esta, la empresa en su actualidad no consta con estos datos fundamentales por eso se decide proponer una misión y un visión para la empresa, enfocada en el crecimiento de la misma.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en

otro formato. De nuevo, lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia, Afirma Alberto Fernández en el artículo El Balanced ScoreCard. (Fernandez, 2001, p. 1)

5.1.1 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante la distribución de productos pesqueros de la más alta calidad, Fomentar la competitividad en terminal pesquero, basados en la integración de actividades que aumenten la cadena de valor del pescado, siendo responsables de desarrollar nuestra actividad de manera responsable, sin atentar contra los recursos y la sostenibilidad pesquera, creando valor para toda la comunidad.

5.1.2 Visión

Ser descubiertos por nuestros clientes como un distribuidor de pescado de alta calidad en términos de producto, seguridad alimentaria, servicio al cliente, buscando que para el año 2024 nos posicionemos como una empresa mayorista a nivel nacional, Todo esto sin descuidar la sostenibilidad de los recursos pesqueros como humanos que permiten el crecimiento de la empresa

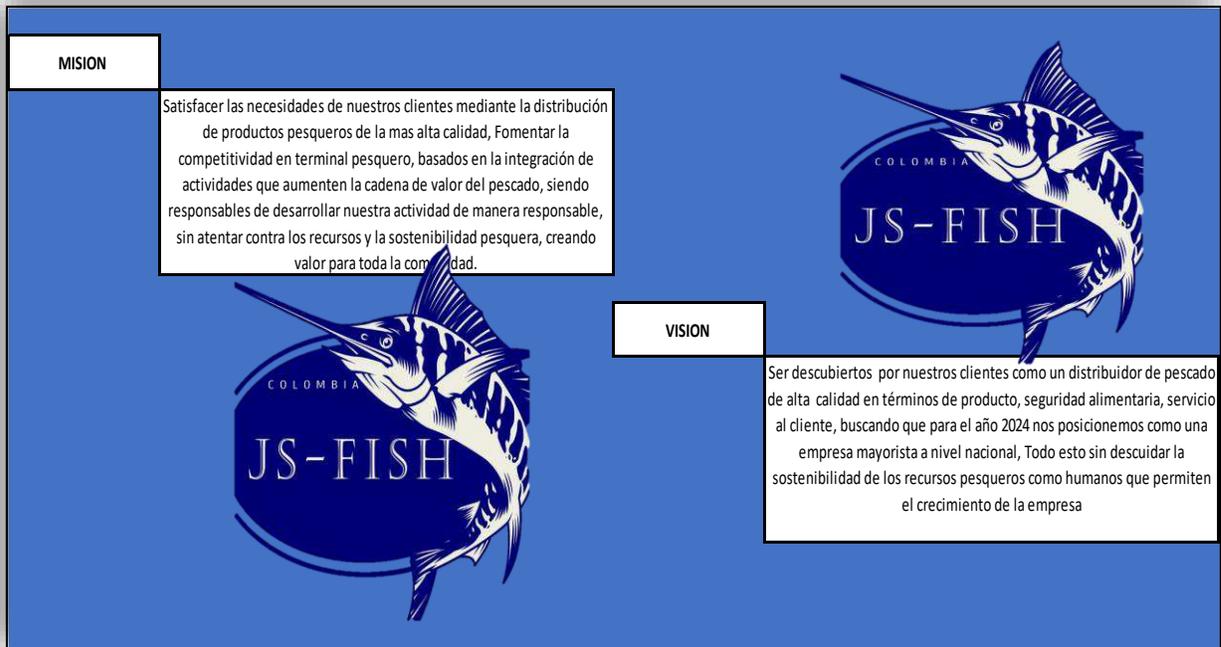


Figura 10. Misión y visión de la empresa Js Fish,

A través de la matriz de correlación que se realizó para la empresa Js Fish, se obtienen las estrategias finales las cuales se van a nombrar a continuación.

- Estrategia 1.
 - Objetivo estratégico: Diseñar estrategias de pagos que permitan establecer credibilidad con los proveedores
 - Estrategia: A través de indicadores que permitan revisar el cumplimiento cronológico y económico con los proveedores
 - Actividades: Estudiar que indicador es el más apropiados para evaluar a la empresa en este aspecto.
 - Recursos: Software y hardware, personal capacitado con programas especializados.
- Estrategia 2
 - Objetivo Estratégico: Gestionar herramientas para el registro y control detallado
 - Estrategia: A través de herramientas que permitan llevar el seguimiento de las cuentas.

- Actividades: Apalancamiento de un software que permita el registro y el control de los procesos, Obtener asesoría para elegir la herramienta más adecuada para implementar
- Recursos: Equipos de cómputo y software, Ingenieros Industriales
- Estrategia 3
 - Objetivo estratégico: Integrar herramientas que permitan mejoras en la administración
 - Estrategia: Realizar capacitaciones gerenciales que permitan una nueva visión empresarial y su progreso a través del tiempo
 - Actividades: Cronograma de capacitaciones que permitan aumentar el nivel conocimiento de la parte administrativa, y a su vez medirlo
 - Recursos: Ingenieros Industriales
- Estrategia 4
 - Objetivo Estratégico: Integrar capacitaciones dirigidas al área directiva de la organización
 - Estrategia: mostrar y enseñar el manejo del software el cual permite llevar la evolución de empresa en términos financiero y otros.
 - Actividades: Capacitaciones Encabezadas para que la parte administrativa entienda el software.
 - Recursos: Ingenieros industriales, Software
- Estrategia 5
 - Objetivo Estratégico: Desarrollar programas que incluyan planeación estratégica, para llevar un orden financiero
 - Estrategia: A través De indicadores y programas de control, que permitan tener un dato controlado
 - Actividades: Estudiar que indicadores son los más apropiados para evaluar a la empresa
 - Recursos: Ingenieros Industriales, Software y hardware, personal capacitado con programas especializados.
- Estrategia 6
 - Objetivo Estratégico: Adaptación de nuevas tecnologías

- Estrategia: Adquirir nuevas tecnologías para brindar una mejor calidad en el servicio y en los productos.
- Actividades: Dotar a la empresa con nuevas herramientas para la venta de los productos.
- Recursos: Agentes negociadores
- Estrategia 7
 - Objetivo Estratégico: Diseñar estrategias que permitan dar conocer y expandir la organización
 - Estrategia: Mediante el uso de medios de comunicación que permitan dar a conocer los productos de manera virtual.
 - Actividades: Trabajo de marketing que permita la creación de páginas que muestren la información de todos los productos con los que se cuenta.
 - Recursos: Personal con conocimiento en áreas de marketing.

<u>E1</u>	<u>E2</u>	<u>E3</u>	<u>E4</u>	<u>E5</u>	<u>E6</u>	<u>E7</u>
Objetivo Estratégico	Objetivo o Estratégico	Objetivo o Estratégico	Objetivo o Estratégico	Objetivo o Estratégico	Objetivo o Estratégico	Objetivo o Estratégico
Diseñar estrategias de pagos que permitan establecer credibilidad con los proveedores	Gestionar herramientas para el registro y control detallado	Integrar herramientas que permitan mejoras en la administración	Integrar capacitaciones dirigidas al área directiva de la organización	Desarrollar programas que incluyan planeación estratégica, para llevar un orden financiero	Adaptación de nuevas tecnologías	Diseñar estrategias que permitan dar conocer y expandir la organización
Estrategia	Estrategia	Estrategia	Estrategia	Estrategia	Estrategia	Estrategia
A través de indicadores que permitan revisar el cumplimiento tecnológico y económico con los proveedores	A través de herramientas que permitan llevar el seguimiento de las cuentas.	Eventuar capacitaciones gerenciales que permitan una nueva visión empresarial	Mostrar y enseñar el manejo del software el cual permite llevar la evolución de empresa en términos financiero y otros.	A través de indicadores y programas de control, que permitan tener un dato controlado	Adquirir nuevas tecnologías para brindar una mejor calidad en el servicio y en los productos.	Mediante el uso de canales de comunicación que permitan dar a conocer los productos de manera virtual
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
Estudiar que indicadores son los más apropiados para evaluar a la empresa	Apalancamiento de un software que permita el registro y el control de los procesos	Cronograma de capacitaciones que permitan aumentar el nivel conocimiento de la parte administrativa, y a su vez modularlo	Capacitaciones encabezadas para que la parte administrativa entienda el software.	Estudiar que indicadores son los más apropiados para evaluar a la empresa	Dotar a la empresa con nuevas herramientas para la elaboración de los productos.	Trabajo de marketing que permita la creación de páginas que muestren la información de todos los productos con los que se cuenta.
Recursos	Recursos	Recursos	Recursos	Recursos	Recursos	Recursos
Software y hardware, personal capacitado con programas especializados.	Equipos de computo y software	Ingenieros Industriales	Ingenieros industriales y software	Software y hardware, personal capacitado con programas especializados.	Agentes negociadores	Personal con conocimiento en áreas de marketing.

Figura 11. Estrategias Finales Obtenidas

5.2 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es aquel en el que podemos ver todos los resultados arrojados por parte de la empresa, mediante los indicadores realizados, en el cuadro de mando integral se establecieron metas y objetivos con el fin de determinar una comparación de datos, es decir objetivos el día de hoy vs los objetivos deseados por la empresa, pero para todo esto es necesario las fórmulas del CMI que son la vida del mismo, ya que gracias a estas se permite tener un control específico para poder llevar una trazabilidad frente a cada uno de los indicadores y la perspectiva que tenga para así tener una idea claro de que se han tomado las mejores decisiones frente a la empresa, y los objetivos que desea alcanzar. En otras palabras, el cuadro de mando integral afirma la revista partida doble:

El CMI es, pues una herramienta útil en la gestión estratégica, en su proceso de implantación, una vez definidos, objetivos e indicadores deben ser comunicados para que sean comprendidos y asumidos en los diferentes niveles de gestión. Con estas ases se planifica el desarrollo de los objetivos en las perspectivas del CMI, cuantificando los resultados a largo y corto plazo identificando los recursos para ello (Belen, 2003).

					MALO	ACEPTABLE	BUENO
					<51	>51	>71
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) BSC							
	OBJETIVOS ESTRATEGIC	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	RESULTADO	META	RESPONSABLE
Perspectiva financiera	Aumento de utilidad NETA	Margen neto de utilidad	(Utilidad neta(operación)/Ventas netas)	Mensual	44%	80%	Administracion
	Reducción de costos	Reducción de los costos unitarios	(Costos unitario de producción/mejora en la productividad)	Mensual	40%	70%	Administracion
Perspectiva Cliente	Fidelización de clientes	Retención de clientes	(Clientes retenidos / Total de clientes que solicitan el retiro)	Mensual	79%	95%	Ingeniero Industrial/pesador
	Mayor alcance de nuevos clientes	Nuevos clientes	(Clientes nuevos al inicio del periodo) / (Total clientes)	Mensual	15%	50%	Ingeniero Industrial
	Eficiencia de entregas efectivas	Entregas a tiempo	(Pedidos entregados a tiempo/total pedidos entregados)	Mensual	67%	95%	Ingeniero Industrial/pesador
	Satisfacción de cliente	Satisfacción del cliente	[(Numero de clientes satisfechos/Numero de clientes medidos)*100]	Mensual	73%	95%	Ingeniero Industrial/pesador
Perspectiva interna	Aumento de productividad de ventas	Cierre de ventas	(Total cotizaciones / Ventas completadas)	Mensual	81%	90%	Ingeniero Industrial
	Aumento de producción	Productividad	(Horas utilizadas/horas requeridas)	Mensual	70%	95%	Ingeniero Industrial
	Nivel de cumplimiento en los despachos	Efectividad despachos	(numero de despachos completados a tiempo / numero total despachos)	Mensual	60%	90%	Ingeniero Industrial
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)	Mensual	33%	90%	Administracion
	Nuevos productos	Ventas nuevos productos	(Total ventas nuevos productos / Total ventas)	Mensual	30%	80%	Ingeniero Industrial

Figura 12. Cuadro de mando integral de Js Fish

5.2.1 Fórmulas para el cuadro de mando integral

#	INDICADOR	DESCRIPCIÓN FORMULA	FORMULA	RESULTADO
1	Margen neto de utilidad	(Utilidad neta(operación))	24	44%
		Ventas netas	54	
2	Reducción de los costos unitarios	(Costos unitario de producción)	200	40%
		(mejora en la productividad)	500	
3	Retención de clientes	(Clientes retenidos)	15	79%
		(Total de clientes que no vuelven)	19	
4	Nuevos clientes	(Clientes nuevos al inicio del periodo)	60	15%
		(Total clientes)	400	
5	Entregas a tiempo	(Pedidos entregados a tiempo)	10	67%
		(Total pedidos entregados)	15	
6	Satisfacción del cliente	(Número de clientes satisfechos)	400	73%
		(Número de clientes que se presto el servicio)	550	
7	Cierre de ventas	(Ventas completadas)	570	81%
		(Total cotizaciones)	700	
8	Productividad	Horas utilizadas	210	70%
		Horas requeridas	300	
9	Nivel de cumplimiento en despachos	(numero de despachos cumplidos a tiempo)	60	60%
		numero total despachos requeridos)	100	
10	Satisfacción y Motivación	(Empleados con retribución variable)	1	33%
		(Total empleados)	3	
11	Ventas nuevos productos	(Total ventas nuevos productos)	30	30%
		(Total ventas)	100	

Figura 13. Formulas del CMI.

5.2.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico es aquella herramienta de uso visual que permite entender y analizar las estrategias de la empresa, organizándolas de la manera de cómo se planta a partir del Balanced ScoreCard o cuadro de mando integral, las cuales son sus 4 perspectivas Financieras, clientes, interna y aprendizaje las cuales permiten entender de qué manera se encuentra la empresa partir de cada uno y que se debe mejorar de cada uno o cual se encuentra de mejor con respecto al resto.

Según Rodríguez (2017) afirma en su trabajo que:

En la opinión de Otley (1999), el mapa estratégico proporciona a los diferentes niveles organizacionales una arquitectura lógica y comprensible, capaz de representar la secuencia de hipótesis, las relaciones entre las diferentes medidas de desempeño y la vinculación entre los objetivos inherentes a cada perspectiva, permitiendo a las empresas identificar los objetivos más críticos en la ejecución de la estrategia y, por consiguiente, que el equipo de gestión aposte en la organización de competencias básicas y describa cuidadosamente las inversiones e iniciativas para apoyar el logro de dichas competencias básicas. (p. 97)

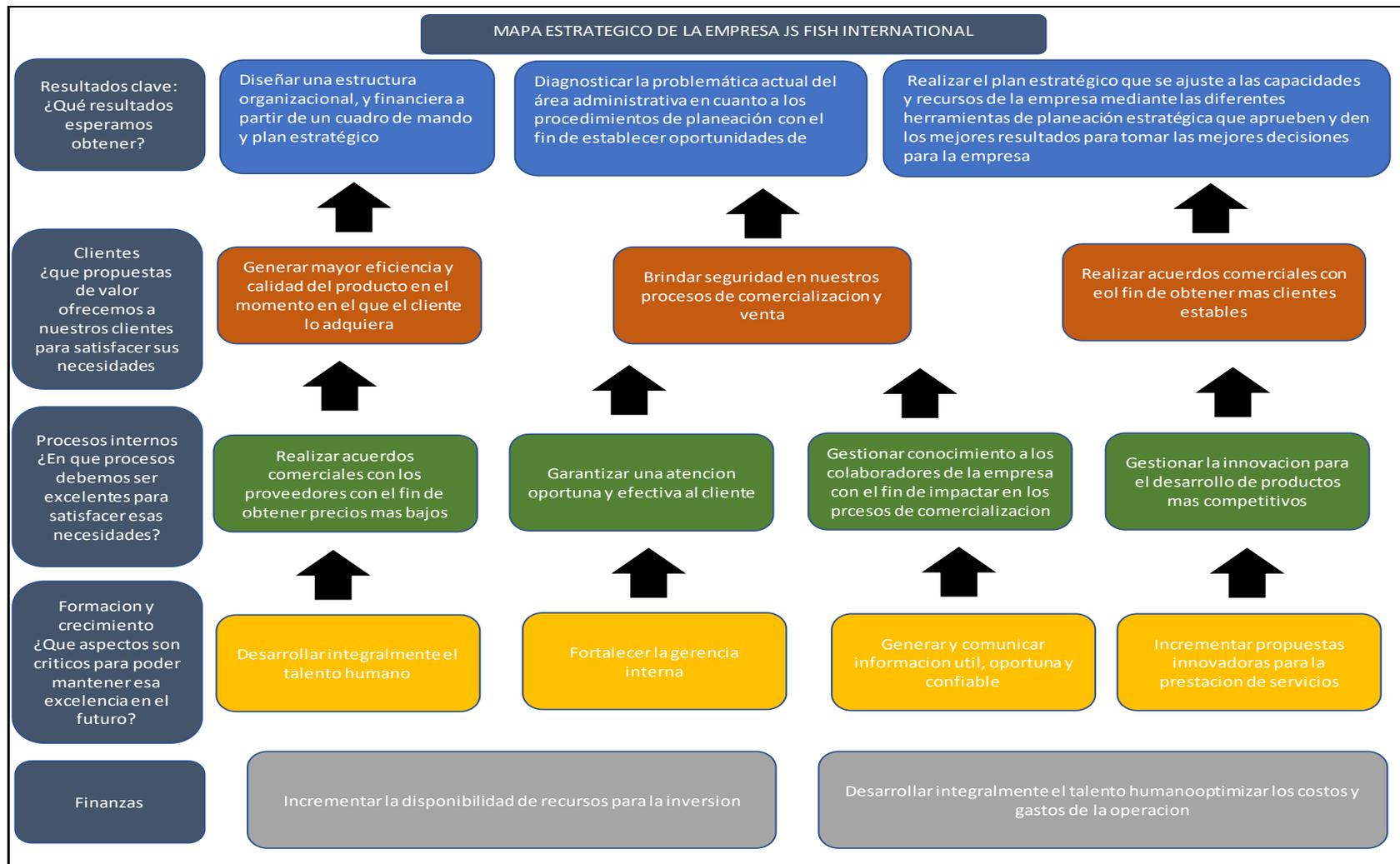


Figura 14. Mapa Estratégico de la empresa Js Fish

5.2.3 Indicadores

Los indicadores son aquellos datos informáticos utilizados para dar orientación frente a las metas u objetivos que requiere la empresa, estos son medibles permitiendo así tener una mejor forma de comprender su resultado, el presente trabajo y CMI tiene 11 indicadores cada uno de ellos repartido en las 4 perspectivas que plantea el Balanced ScoreCard, teniendo presente que cada indicador cuenta con su estructura propia como se muestra en la siguiente figura.

Tabla 9.

Hoja de vida del Indicador para la empresa Js Fish

	Hoja de vida del indicador		Codigo:	
			Version:	
			Fecha:	
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			
	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Formula				
Margen neto utilidad segun formula				
Valor alcanzado	0%			
valor objetivo	100%			
% V.A.	0%			
% Máximo	100			
	X		Y	
CENTRO	0		0	
PUNTO	-1		0	
Clientes nuevos al inicio del periodo				
Total clientes				

5.2.4 Perspectiva Financiera

- Margen neto de Utilidad

Este indicador es fundamental ya que permite medir la rentabilidad de la empresa

Tabla 10.

Hoja de vida del Indicador Utilidad Neta

	Hoja de vida del indicador		Codigo:	JSF-001
			Version:	1
			Fecha:	10/10/2021
Nombre de la empresa:	JS FISH			
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			
80% de aumento en la utilidad neta	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-20%	40%-70%	80% >=	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Anual			
Formula				
$x = \frac{\text{Utilidad neta (operación)}}{\text{Ventas netas}}$				
Margen neto utilidad segun formula				
44%				
Valor alcanzado	44%			
valor objetivo	100%			
% V.A.	44%			
% Máximo	100%			
	X		Y	
CENTRO	0		0	
PUNTO	-0,173648178		0,984807753	
Datos requeridos para el calculo	Origen de los datos			
Utilidad neta operación	JS FISH			
Ventas netas				

- Reducción de costos unitarios

Este indicador tiene como fundamento, reducir costos por unidad y a su vez gestionar y mejorar la rentabilidad de la empresa.

Tabla 11.

Hoja de vida del Indicador Reducción costos unitarios

	Hoja de vida del indicador		Codigo:	JSF-002
			Version:	1
			Fecha:	10/10/2021
Nombre de la empresa:	JS FISH			
Nombre del indicador		Tipo de indicador		
Reducción de los costos unitarios		Eficiencia	X	
		Eficacia		
		Efectividad		
Objetivo del indicador		Nivel		
Reducción de costos		Gestion		
		Desempeño	X	
		Operacional		
Meta establecida (Anual)	Criterio de analisis			
40% en la reducción de costos	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-15%	16%-29%	40% >=	
Unidad de medida		Frecuencia de medicion		
Porcentual		Mensual		
Formula				
$x = \left(\left(\frac{\text{Costos unitarios de producción}}{\text{Costos unitarios de producción (trimestre anterior)}} \right) - 1 \right) * 1$				
Margen neto utilidad segun formula				
-40%				
Valor alcanzado		-40%		
valor objetivo		100%		
% V.A.		-40%		
% Máximo		100		
	X		Y	
CENTRO	0		0	
PUNTO	-0,999921044		-0,01256604	
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
Costos unitarios de producción		JS FISH		
Mejora en la productividad				

5.2.5 Perspectiva Cliente

- Retención de Clientes

Tabla 12.

Hoja de vida del Indicador Retención de Clientes

	Hoja de vida del indicador		Codigo:	JSF-003
			Version:	1
			Fecha:	10/10/2021
Nombre de la empresa:	JS FISH			
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 (Anual)	Criterio de analisis			
95% clientes retenidos	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-50%	51%-89%	95% >=	
Unidad de medida		Frecuencia de medicion		
Porcentual		Mensual		
Formula				
$x = \frac{\text{Clientes retenidos}}{\text{Clientes que solicitan el retiro}}$				
Margen neto utilidad segun formula				
79%				
Valor alcanzado		79%		
valor objetivo		100%		
% V.A.		79%		
% Máximo		100		
	X		Y	
CENTRO	0		0	
PUNTO	-0,999692445		0,024799505	
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
Clientes retenidos		JS FISH		
Clientes que solicitan el retiro				

Los clientes son La parte fundamental de una empresa ya que gracias a ellos se genera movimiento dentro de la empresa, en el Balanced ScoreCard para su elaboración es fundamental el cliente por eso se escoge este indicador.

- Nuevos clientes

Tabla 13.

Hoja de vida del Indicador Nuevos Clientes

	Hoja de vida del indicador		Codigo:	JSF-004
			Version:	1
			Fecha:	10/09/2021
Nombre de la empresa:	JS FISH			
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 (Anual)	Criterio de analisis			
50% de nuevos clientes	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-20%	21%-49%	50% >=	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Mensual			
Formula				
$x = \frac{\text{Clientes nuevos al inicio del periodo}}{\text{Total clientes}}$				
Margen neto utilidad segun formula				
15%				
Valor alcanzado	15%			
valor objetivo	100%			
% V.A.	15%			
% Máximo	100			
	X		Y	
CENTRO	0		0	
PUNTO	-0,999988897		0,004712372	
Clientes nuevos al inicio del periodo	JS FISH			
Total clientes				

A partir de este indicador la empresa puede identificar la cantidad positiva o negativa de los clientes que ha logrado tener y alcanzar a impactar.

- **Entregas a tiempo**

Tabla 14.

Hoja de vida del Indicador Reducción costos unitarios

	Hoja de vida del indicador		Codigo:	JSF-005
			Version:	1
			Fecha:	10/10/2021
Nombre de la empresa:	JS FISH			
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 (Anual)	Criterio de analisis			
95% entregas a tiempo	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-60%	61%-94%	95% >=	
Unidad de medida		Frecuencia de medicion		
Porcentual		Mensual		
Formula				
$x = \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total pedidos entregados}}$				
Margen neto utilidad segun formula				
67%				
Valor alcanzado		67%		
valor objetivo		100%		
% V.A.		67%		
% Máximo		100		
	X		Y	
CENTRO	0		0	
PUNTO	-0,999780683		0,02094242	
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
Pedidos entregados a tiempo		JS FISH		
Total pedidos entregados				

Se escogió este indicador ya que la empresa tiene una gran debilidad en la entrega de pedidos y otras obligaciones por ende con el indicador se pueda una correcta gestión.

- Satisfacción del cliente

Tabla 15.

Hoja de vida del Indicador Satisfacción del cliente

	Hoja de vida del indicador		Codigo:	JSF-006
			Version:	1
			Fecha:	10/10/2021
Nombre de la empresa:	JS FISH			
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 (Anual)	Criterio de analisis			
95% de satisfacción	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-60%	61%-94%	95% >=	
Unidad de medida		Frecuencia de medicion		
Porcentual		Mensual		
Formula				
$x = \left(\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ total clientes medidos}} \right) * 100$				
Margen neto utilidad segun formula				
73%				
Valor alcanzado		73%		
valor objetivo		100%		
% V.A.		73%		
% Máximo		100		
	X		Y	
CENTRO	0		0	
PUNTO	-0,999738997		0,022845959	
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
# de clientes satisfechos		JS FISH		
# total de clientes medidos				

La satisfacción del cliente es a lo que cualquier empresa debe apuntar en su totalidad, El entendimiento del negocio a través de la mirada o percepción que tienen los clientes, es base fundamental para la medición de la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de las necesidades de esto.

5.2.6 Perspectiva Interna

- Cierre de ventas

Tabla 16.

Hoja de vida del Indicador Cierre de ventas

	Hoja de vida del indicador		Codigo:	JSF-007
			Version:	1
			Fecha:	10/10/2021
Nombre de la empresa:	JS FISH			
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 (Anual)	Criterio de analisis			
90% en el cierre de ventas	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-50%	51%-89%	90% >=	
Unidad de medida		Frecuencia de medicion		
Porcentual		Mensual		
Formula				
$x = \frac{\text{Total cotizaciones}}{\text{Ventas completadas}}$				
Margen neto utilidad segun formula				
81%				
Valor alcanzado		81%		
valor objetivo		100%		
% V.A.		81%		
% Máximo		100		
	X		Y	
CENTRO	0		0	
PUNTO	-0,99967281		0,02557875	
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
# total de cotizaciones		JS FISH		
# ventas completadas				

Este indicador permite entender la cantidad de ventas hechas con respecto a la cantidad de ventas propuestas, el fin de este indicador es convertir a todas las personas que solo pasan desapercibidas en clientes potenciales.

- Cumplimiento Productividad

Tabla 17.

Hoja de vida del Indicador Cumplimiento de productividad

	Hoja de vida del indicador		Codigo:	JSF-008
			Version:	1
			Fecha:	10/10/2021
Nombre de la empresa:	JS FISH			
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%-70%	71%-90%	95%-110%	
Unidad de medida		Frecuencia de medicion		
Porcentual		Anual		
Formula				
$x = \frac{\text{Horas Utilizadas}}{\text{Horas Requeridas}}$				
Productividad (tiempo) segun fórmula				
70%				
Valor alcanzado		70%		
valor objetivo		100%		
% V.A.		70%		
% Máximo		100		
	X		Y	
CENTRO	0		0	
PUNTO	-0,999758204		0,021989376	
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
# Horas utilizadas		JS FISH		
# Horas requeridas				

Permite medir que tan productiva es la empresa, es un indicador demasiado efectivo para la toma de decisiones.

- Efectividad en Despachos

Este indicador Es muy útil porque evalúa a la empresa que tan efectiva es en la entrega de despachos

Tabla 18.

Hoja de vida del Indicador Efectividad de Despachos

	Hoja de vida del indicador		Codigo:	JSF-009
			Version:	1
			Fecha:	10/10/2021
Nombre de la empresa:	JS FISH			
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 (Anual)	Criterio de analisis			
90%	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-70%	71%-89%	90% >=	
Unidad de medida	Frecuencia de medicion			
Porcentual	Mensual			
Formula				
$x = \frac{\# \text{ total de despachos completados a tiempo}}{\# \text{ total de despachos}}$				
Productividad (tiempo) segun formula				
60%				
Valor alcanzado	60%			
valor objetivo	100%			
% V.A.	60%			
% Máximo	100			
	X		Y	
CENTRO	0		0	
PUNTO	-0,999822352		0,01884844	
Datos requeridos para el calculo			Origen de los datos	
# total de despachos completados a tiempo			JS FISH	
# total de despachos				

5.2.7 Perspectiva Innovación y Aprendizaje

- Satisfacción y motivación de los colaboradores

Tabla 19.

Hoja de vida del Indicador Satisfacción y motivación de los colaboradores

	Hoja de vida del indicador		Codigo:	JSF-010
			Version:	1
			Fecha:	10/10/2021
Nombre de la empresa:	JS FISH			
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 (Anual)	Criterio de analisis			
90%	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-65%	66%-89%	90% >=	
Unidad de medida		Frecuencia de medicion		
Porcentual		Mensual		
Formula				
$x = \frac{\text{Empleados con retribución variable}}{\# \text{ Total de empleados}}$				
Productividad (tiempo) segun formula				
33%				
Valor alcanzado		33%		
valor objetivo		100%		
% V.A.		33%		
% Máximo		100		
	X		Y	
CENTRO	0		0	
PUNTO	-0,999945169		0,010471784	
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
Empleados con retribución variable		JS FISH		
# total de empleados				

La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. “Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas (Arguello, 2017).

- Venta nuevos Productos

Tabla 20.

Hoja de vida del Indicador Ventas nuevos Productos

	Hoja de vida del indicador		Codigo:	JSF-011
			Version:	1
			Fecha:	12/03/2021
Nombre de la empresa:	JS FISH			
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 (Anual)	Criterio de analisis			
80% de alcance	Condicion critica %	Condicion Normal %	Condicion Satisfactoria %	
	0%-50%	60%-79%	80% >=	
Unidad de medida		Frecuencia de medicion		
Porcentual		Mensual		
Formula				
$x = \frac{\text{Total ventas nuevos productos}}{\text{Total ventas}}$				
Productividad (tiempo) segun formula				
30%				
Valor alcanzado		30%		
valor objetivo		100%		
% V.A.		30,00%		
% Máximo		100		
	X		Y	
CENTRO	0		0	
PUNTO	-0,999955587		0,009424638	
Datos requeridos para el calculo		Origen de los datos		
Total ventas nuevos productos		JS FISH		
Total ventas				

Este indicador permite conocer el alcance que ha tenido cada producto nuevo en la empresa.

5.3 Dashboard

El cuadro de mando propuesto consta de los 11 indicadores ya expuestos, que se dividen en cada una de las perspectivas correspondientes. Los indicadores se muestran en gráficos de velocímetro, que se obtienen de la fusión de dos tipos de estos: Anillo y Este gráfico fue creado para su. Impacto visual seleccionado y fácil comprensibilidad, muestra claramente los colores del semáforo que permiten ver cuando el indicador está rojo, amarillo y verde



Figura 15. Dashboard de la empresa Js Fish

5.3.1 Organigrama

Mediante lo analizado y hablado anteriormente, la empresa no contaba con un orden Estructurado de la organización, frente a eso se plantea el siguiente organigrama con el fin de dar orden y sentido a la empresa, con respecto a las decisiones y actividades que se deban realizar dentro de la misma.

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel	DIRECTIVO
Denominación del Empleo	PRESIDENTE
Código	1
No. de Cargos	1
Dependencia	PRESIDENCIA
Cargo del Jefe Inmediato	JUNTA DIRECTIVA
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Ejercer la representación legal de la compañía, ante terceros y las autoridades de administrativas y jurídicas, garantizando resultados mediante estrategias encaminadas a dar cumplimiento a la Misión y la Visión; y así cumplir con los objetivos y metas de la organización.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES-	
1. Representar a la compañía ante accionistas y autoridades administrativas y jurídicas.	
2. Proponer nombramientos y remociones de representantes legales suplentes.	
4. Dirigir las relaciones laborales de la empresa y de acuerdo con ellas nombrar o despedir empleados de la compañía.	
6. Firmar todos los documentos públicos y privados dentro del desarrollo social de la compañía.	
7. Presentar los balances y suministrar informes de la compañía 6 sus actividades sociales.	
8. Tomar medidas para conservar los bienes de la compañía	
9. Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias de los accionistas cuando lo juzgue pertinente.	
10. Delegar funciones concretas en los funcionarios que estime oportuno en casos concretos.	
11. Las demás que corresponden de acuerdo con la ley	
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESCENCIALES	
Conocimientos generales de administración de empresas con	
V. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	
POR NIVEL JERARQUICO	
<ul style="list-style-type: none"> Foco de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica cada grupo de Diseña estrategias para Trabaja con todas las áreas de la compañía.
<ul style="list-style-type: none"> Construir redes efectivas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Oriente decisiones y actuaciones para conseguir las metas de la compañía. Diseña parámetros de negociaciones. Identifica información de alto impacto.
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación efectiva 	
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y DE EXPERIENCIA	
Profesional en economía, administración de empresas, ingeniería industrial, derecho,	Experiencia profesional de diez (10) años (ciento veinte (120) meses y experiencia relacionada de cinco (5) años en cargos directivos.

Figura 16. Manual de funciones

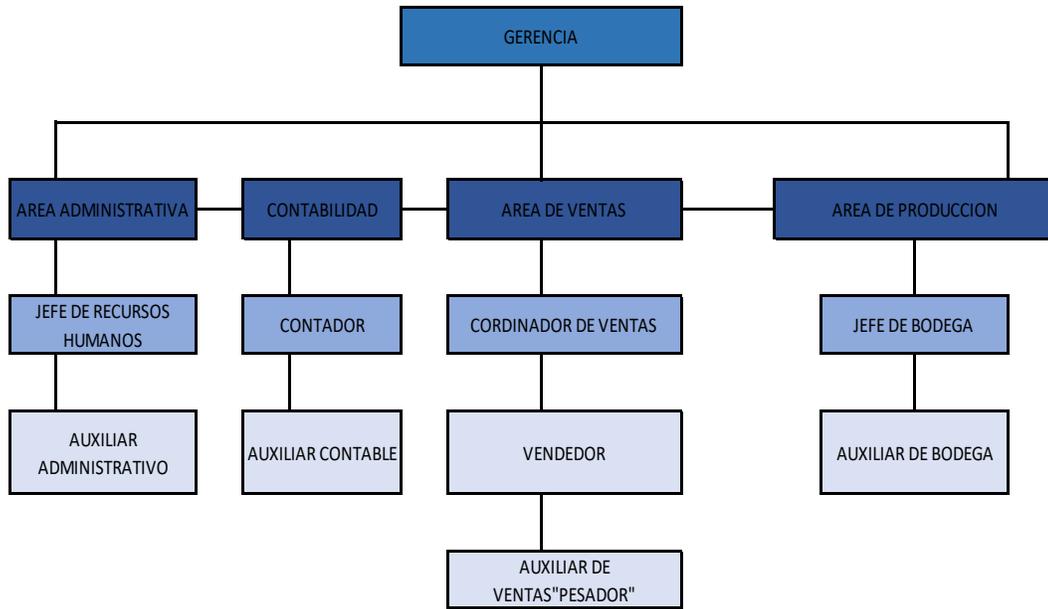


Figura 17. Organigrama para la empresa Js Fish

6 Manual de Funciones

El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas (Aiteco, 2020).

7 Plan de implementación

7.1 Inversión

Si la empresa decide aceptar el diseño, para el momento de la implementación del proyecto en la siguiente imagen se evidencia todos los costos que se requieren para llevar a cabo la implementación del BSC.

Requerimiento	Recurso	Cantidad	Valor Estimado
Ingeniero Industrial	Humano	1	\$ 2.560.000,00
Horas De Capacitación	Tiempo	80 h	\$ 984.640,00
Horas de Implementacion	Tiempo	120 h	\$ 1.476.960,00
Software	Tecnologico	1	\$ -
Total De Inversión			\$ 5.021.600,00

Figura 18. Inversión del Proyecto

8 Conclusiones

Hoy en día cualquier organización, debe tener ese control sobre todo aquello que puede controlar como lo son sus procesos de ventas, de producción, pagos entre otros, todo esto de acuerdo a su planteamiento estratégico.

La planeación estratégica que se efectuó de manera inicial para la empresa teniendo en cuenta su misión y su visión que direcciona el lugar y el futuro como una ruta que guía hacia dónde va la empresa, ya que, sin el conocimiento de estos dos elementos fundamentales, la empresa iría sin sentido sin horizonte fijo llevando a poner en riesgo la empresa. Js Fish entiende que es una microempresa que apoyada de su desempeño busca tomar sus decisiones basada en sus experiencias a lo largo de su periodo en el mercado, que desde sus inicios no se plantearon ni se establecieron los lineamientos ni la mejor manera de dirigir la microempresa de la mejor manera, a falta de un conocimiento específico frente a la administración, la planeación entre otras actividades primordiales dentro de una organización los resultados obtenidos no eran claros y no llevaban a un objetivo.

Se concluye que de ninguna manera las acciones dirigidas son movimientos obvios, dado que la manera de gestionar el área administrativa es parcialmente inconclusa, dado que no se basa en ningún plan estratégico. El hecho de no tener una misión, visión y valores de la empresa, evidencia el camino equivocado por el cual transitaba la empresa, por lo cual el no estar orientado dentro de lo planificado impide el control integral y el crecimiento exponencial de las acciones de la empresa, los procesos no cuentan con una herramienta de control que permita llevar su trazabilidad dejando así la toma de decisiones de manera poco confiable y con muy poca información con bases sólidas. Esto genera una consecuencia negativa en la empresa, como las pérdidas a largo plazo y a su vez que el crecimiento proporcional no se vea efectuado si no se estanque.

Dado esto se hace evidente mejorar los procesos, y todas aquellas actividades realizadas en la empresa que no permiten ese crecimiento y orden, esto se determinó a partir de los enfoques que se crearon con la administración, encuestando a los colaboradores de la empresa y con la observación directa en cada proceso realizado dentro de la misma.

Se definen instrucciones básicas para ejecutar, teniendo en cuenta que dichas instrucciones son complejas, por lo que el seguimiento y control de las actividades es difícil, el establecer una

herramienta que facilite y permita el acceso a la información a los miembros de la empresa permitiendo así el monitoreo y el control adecuado de los procesos y actividades lo cual es la clave para el desarrollo de la empresa. Partiendo con la creación de estándares que permitan un control en todas las operaciones realizadas, para esto El Cuadro De Mando Integral es la herramienta más adecuada para hacer realidad tal escenario, ya que su enfoque en las 4 perspectivas financiera, cliente, interna, innovación y aprendizaje, son elementos fundamentales que integran el entorno en una organización y posibilitan una planificación estratégica integral.

El Balanced ScoreCard permitirá una mejor gestión de los procesos de la organización, dado que, con los indicadores de desempeño, basados en información confiable y operaciones estandarizadas, la toma de decisiones estará respaldada por la herramienta de control y no por la experiencia de cómo hacer las cosas de manera empírica. Con la implementación de esta herramienta se puede determinar completamente si las decisiones tomadas hasta la fecha han sido las más viables, o si es necesario la realización de cambios, facilitando la identificación de situaciones que no beneficia a la empresa. La implementación del BSC para la microempresa Es Fish será una inversión que genera un margen de ganancia ya que permite mejorar los procesos contando además con las perspectivas manejadas por esta herramienta de control, la eficiencia y la eficacia se mejorará todo esto para llevar a el ahorro en costos.

Se concluye que la implementación del BSC beneficiara a la organización, mediante la creación de un entorno donde el seguimiento y el control de los procesos puede ser realizado tanto por la gerencia como por los mismos colaboradores, mediante el establecimiento de parámetros en las operaciones, se pueden contar con indicadores de gestión que permitan comprender las situaciones por las que pasa la organización en las diferentes perspectivas teniendo así pronósticos confiables que indican el crecimiento de la microempresa con información y junto con un plan estratégico.

Dado la implementación de la herramienta de control, desde sus colaboradores hasta la gerencia podrá identificar como la herramienta permite llevar un control mas eficiente y efectivo donde se aplique la metodología, permitiendo la viabilidad de la propuesta en Es Fish ya que con las respectivas estrategias y plan de implementación en el cual se busca que cada colaborador y persona del área administrativa tenga la capacitación adecuada, de cómo se maneja la herramienta de control, de cómo se debe llevar la trazabilidad de los indicadores y como se deben analizar los resultados arrojados, obtenidos y cuáles serían las mejores decisiones a tomar para la visión de la

empresa, todo en pro de los esfuerzos que realiza Js Fish para brindar una herramienta de control que contribuya.

Al entregar la herramienta al área administrativa, se recibe una respuesta en la cual se decidirá si se lleva a cabo la aplicación o no del proyecto.

9 Bibliografía

Adilson, R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 9(1), 1-20.

Administración de Empresas. (2011). *Las matrices de análisis estratégico*. <http://admindeempresas.blogspot.com/2011/04/las-matrices-de-analisis-estrategico.html>

Aiteco. (2020). *Home*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>

amador, f. (s.f.). *gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

Arguello, C. (2017). *Satisfacción laboral e indicadores de productividad*. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17287?locale-attribute=en>

Belen, F. (2003). El cuadro de mando integra en las Pyme. *Partida doble*, 45.

Casas, A. (2017). *Propuesta de un modelo de balanced scorecard® - bsc o cuadro de mando integral para agroindustrias lautero S.A.S*. Universitaria Agustiniiana : <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/554/CasasDiaz-DilverAlbeiro-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castellanos, L. (2015). *Planeacion estrategica*. <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>

Chapman, A. (2004). *Análisis de matriz DOFA*. https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/

Departamento Administrativo. (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>

- El Espectador. (2014). *Promedio de vida de microempresas en Latinoamérica es de 12 años*.
<https://www.elespectador.com/economia/promedio-de-vida-de-microempresas-en-latinoamerica-es-de-12-anos-article-514511/>
- Fernandez, A. (2001). El Balanced Scorecard.
- Fernández, A. (2001). *El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia*.
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1635817464&Signature=g4EiD7hwq1jvGF8KJsZgkLURJaemIRhU-s3CSNBznFRWsB~NLZSpqdYwvbUIEBRjLiJxs0cbkaysPDoIwXf~iaxw0WY7U-qVp7ueXlyoV~LMJaGGIZEqvrQaqyCH2R~u1cag8OSGP0yoYZoJj4~r>
- Gerencie. (2021). *Matriz DOFA*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *El cuadro de mando integral*.
https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf
- Molina, A., & Ortega, J. (2018). *Home*.
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1073/1/tad1072.pdf>
- Montoya, A. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Vision y Futuro*, 15(2), DOI:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5252097>.
- Munch, L. (2017). *Planeacion Estrategica administrativa*. Trillas.
- Norton, K. y. (2000). Cuadro de Mando Integral . En K. y. Norton, *Cuadro de Mando Integral* Ediciones Gestion.
- Ordoñez, K. (2018). *Plan estrategico para la empresa GP cargo SAS*. e Universitaria Agustiniana
 :
<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/238/OrdonezPerez-KarenDayana-2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Pardo, I. (2007). *Indicadores*. <https://www.medicinalegal.gov.co/gestion/ley-1474-de-2011/indicadores#:~:text=Un%20Indicador%20es%20una%20expresi%C3%B3n,frente%20a%20una%20meta%20o>

- Quiroa, M. (s.f.). *Estructura organizacional*. <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>
- Rodrigues, P. (2017). Las relaciones de causa y efecto y el diseño de mapas estratégicos: un estudio empírico en organizaciones públicas y privadas portuguesas. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 3(5).
- Ruiz, M. (2021). *MEFE y MEFI*. <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigacion*. Ed. Panapo.
- Tamayo, M. (2002). *Proceso de la investigacion cientifica*. <http://evirtual.uaslp.mx/ENF/220/Biblioteca/Tamayo%20Tamayo-EI%20proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica2002.pdf>
- Yacuzzi, E. (s.f.). *QFD: conceptos, aplicaciones y nuevos desarrollos*. <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/234.pdf>