

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN UN
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LAS
MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE TULUÁ

YESSICA BEDOYA
PAOLA ANDREA BONILLA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ
2017

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN UN
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LAS
MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE TULUÁ

YESSICA BEDOYA
PAOLA ANDREA BONILLA

Trabajo de Grado para optar al título de:
CONTADOR PÚBLICO

Director:
Ms. Mauricio Mejía

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ
2017

NOTA DE ACEPTACION

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Tuluá, octubre de 2017

DEDICATORIA

A Dios quien es mi compañía y nunca me ha dejado ni desamparado, a su infinita misericordia y su bondad, gracias por ese amor infinito y eterno. Me robaste el corazón y desde ese día nada volvió a ser igual.

A mi madre Olga Lucia Salgado quien ha creído en mí incondicionalmente y siempre ha estado a mi lado apoyándome sin importar la situación. A quien admiro inmensamente por formar a dos hijas sola y quien renuncio a sus sueños por ver cumplidos los nuestros.

A mi familia, amigos, mi coordinador, director de trabajo de grado, profesores y compañeros infinitas gracias.

PAOLA ANDREA BONILLA SALGADO

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mis padres Andrés Bedoya y Lilia Mejía por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A Andrés Felipe Acevedo por ser parte de mi vida por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, por nunca dejarme caer, por estar siempre ahí.

A mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida.

YESSICA BEDOYA MEJIA

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento a nuestro asesor de trabajo de grado el Ms. Mauricio Mejía Valencia, por la orientación, apoyo y tiempo al ayudarnos a resolver las dudas suscitadas durante el desarrollo de la investigación. Del mismo modo, a aquellas personas que de alguna manera contribuyeron a la realización del presente trabajo.

De igual manera, expresamos nuestros agradecimientos a los docentes, por los conocimientos impartidos durante nuestra permanencia en la Universidad, los cuales nos permiten enfrentar el mundo laboral competitivo de hoy en día.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	14
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
3.1 PRÁCTICA	21
3.2 TEÓRICA	21
3.3 METODOLÓGICA	21
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1 MARCO DE ANTECEDENTES	22
4.2 ESTUDIOS PREVIOS	26
4.3 MARCO TEÓRICO	28
4.4 MARCO CONCEPTUAL	32
4.5 MARCO CONTEXTUAL	33
4.6 MARCO LEGAL	35

5.	DISEÑO METODOLÓGICO	36
5.1	TIPO DE ESTUDIO	36
5.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	36
5.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	37
5.3.1	Fuentes primarias	37
5.3.2	Fuentes secundarias	37
5.4	POBLACIÓN	37
5.5	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	38
6.	IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	39
6.1	INFORMACIÓN LEGAL	39
6.2	RESEÑA HISTÓRICA	39
6.3	Organización	40
6.4	MISIÓN	40
6.5	VISION	40
6.6	PRINCIPIOS FUNDAMENTALES	41
6.6.1	Valores corporativos	41
6.6.2	Política Corporativa	41
6.6.3	Principales Clientes	41
6.6.4	Portafolio de Productos	42
6.6.5	Identificación de Valores Agregados	43
6.7	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	44
6.7.1	Variable económica	44

6.7.2	Variable sociocultural y demográfica	48
6.7.3	Variable política	52
6.7.4	Variable legal	57
6.7.5	Variable ambiental	59
6.7.6	Variable tecnológica	60
6.7.7	Matriz de evaluación de factores externos EFE	62
6.8	ANÁLISIS DE SECTOR	64
6.8.1	Generalidades de la industria manufacturera	64
6.8.2	Análisis de las cinco fuerzas de Porter para el sector manufacturero	65
6.8.3	Conclusión del análisis del sector de manufacturero de Tuluá	68
6.9	ANÁLISIS INTERNO	69
6.9.1	Auditoría interna	69
6.9.2	Diagnóstico financiero de Puerto Madero	71
6.9.3	Matriz de evaluación de factores internos	81
6.10	MATRIZ DOFA	82
7.	REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL	84
7.1	PASOS PARA REDEFINIR MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL	84
7.1.1	Misión actual Vs. Misión Propuesta	85
7.1.2	Visión actual Vs. Visión Propuesta	87
8.	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	90
8.1	Extracción del ADN de la visión	90
8.2	ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	91
8.2.1	Financiero	91

8.2.2	Para el cliente	91
8.2.3	Procesos internos	91
8.2.4	De aprendizaje y crecimiento	91
9.	INDICADORES, INDUCTORES E INICIATIVAS	93
9.1	MATRIZ DE IDENTIFICACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS, INDICADORES, INDUCTORES E INICIATIVAS	93
9.2	MAPA ESTRATÉGICO	98
10.	METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	100
10.1	FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN	101
10.2	RECOMENDACIONES PARA LA METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN	105
11.	CONCLUSIONES	107
	BIBLIOGRAFÍA	109
	ANEXOS	112

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Población en estudio. Medianas Empresas del sector manufacturero de Tuluá.....	38
Cuadro 2. Datos generales de la empresa	39
Cuadro 3. Proyecciones macroeconómicas.....	48
Cuadro 4. NBI. Valle del Cauca y Colombia, 2015.	50
Cuadro 5. Exención para nuevas empresas que generen empleo.	58
Cuadro 6. Exención para empresas establecidas.....	59
Cuadro 7. Matriz de factores externos (EFE).....	63
Cuadro 8. Análisis vertical Activos. Puerto Madero SAS. 2015-2016. Miles de Pesos.....	72
Cuadro 9. Análisis vertical Pasivo y Patrimonio. Puerto Madero SAS. 2015-2016. Miles de Pesos.....	73
Cuadro 10. Análisis Horizontal Activo. Puerto Madero SAS 2015-2016. Miles de Pesos.....	75
Cuadro 11. Análisis Horizontal Pasivo y patrimonio. Puerto Madero SAS. 2015-2016. Miles de Pesos.....	76
Cuadro 12. Análisis Vertical Estado de Resultados. Puerto Madero SAS. 2015-2016. Miles de Pesos.....	77
Cuadro 13. Análisis Horizontal Estado de Resultados. Puerto Madero SAS. 2015-2016. Miles de Pesos.....	78
Cuadro 14. Indicadores de Liquidez. Puerto Madero SAS 2015-2016.....	79

Cuadro 15. Indicadores de Endeudamiento. Puerto Madero SAS. 2015-2016.....	79
Cuadro 16. Indicadores de actividad. Puerto Madero SAS 2015-2016.....	80
Cuadro 17. Indicadores de Rentabilidad. Puerto Madero SAS 2015-2016.....	80
Cuadro 18. Matriz de factores internos (EFI)	81
Cuadro 19. Matriz DOFA	82
Cuadro 20. Tablero de comando	93
Cuadro 21. Perspectiva financiera.....	94
Cuadro 22. Perspectiva del cliente.	95
Cuadro 23. Perspectiva de procesos internos.	96
Cuadro 24. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.	97

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Tasa de crecimiento PIB. Variación Anual, Colombia y Valle	44
Gráfico 2. Evolución de la inflación en Colombia y Cali (Valle).	45
Gráfico 3. Tasas de interés activas total sistema financiero. Colombia.	46
Gráfico 4. Tasa de desempleo anual. Colombia y Valle del Cauca.	46
Gráfico 5. Índice de la tasa de cambio.	47
Gráfico 6. Comparación entre la Tasa de Crecimiento Natural y las Tasas Brutas de Natalidad, Mortalidad y Migrantes de Tuluá Valle del Cauca, 1985 al 2010.	49
Gráfico 7. Balance fiscal como porcentaje del PIB.	52

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Pasos para la creación de un cuadro de mando integral.	30
Figura 2. Logotipo de la empresa Puerto Madero	39
Figura 3. Organigrama de Puerto Madero	40
Figura 4. Línea salas Puerto Madero	42
Figura 5. Línea comedores Puerto Madero	42
Figura 6. Línea alcobas Puerto Madero	43
Figura 7. Localización geográfica de Tuluá.	51
Figura 8. Matriz de Porter para el sector manufacturero.	66
Figura 9. Mapa Estratégico para Puerto Madero	99
Figura 10. Pasos para la creación de un cuadro de mando integral.	100
Figura 11. Elementos para la implementación del cuadro de mando integral	103

RESUMEN

El cuadro de mando integral (CMI) es un sistema estratégico de gestión, el cual, a partir de la integración de indicadores financieros y no financieros dirige la atención de los directivos y empleados hacia los factores que se espera conduzcan a avances competitivos en las organizaciones. El CMI es un sistema desarrollado para la medición de procesos financieros y ahora es un sistema de administración del desempeño. El objetivo del CMI, creado por Robert Kaplan y David Norton, es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que no se puede controlar lo que no se puede medir. Por ello, este trabajo está enfocado en identificar las relaciones que permitan integrar de manera efectiva la estrategia y su ejecución para el diseño de un Sistema de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para las medianas empresas Manufactureras localizadas en Tuluá-Valle y que posibilite la creación de valor de acuerdo con la estrategia corporativa, a partir de la definición de unos indicadores que permiten ejercer el control sobre los resultados y verificar la creación de valor.

Palabras clave: sistemas de información; tablero de comando; cuadro de mando integral; sistema de información basado en el CMI.

INTRODUCCIÓN

Las pymes se han constituido en uno de los segmentos empresariales más significativos para las economías de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza. Sin embargo, deben adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas gerenciales más estructuradas que faciliten su desempeño organizacional, y al mismo tiempo les permitan aumentar su nivel de productividad. Infortunadamente, aún existen algunas pymes que incorporan en sus procesos mano de obra no calificada, uso de tecnologías obsoletas, directivos con carencias gerenciales y en pensamiento estratégico.

En este contexto, las herramientas de seguimiento y control, basadas en indicadores de gestión y productividad constituyen un elemento de gran importancia para la gerencia de las pymes, como es el cuadro de mando integral (CMI), el cual permite integrar de manera efectiva la estrategia y su ejecución, empleando objetivos e indicadores en torno a las cuatro perspectivas.

Por esto, el objetivo del presente trabajo es identificar las relaciones que permitan integrar de manera efectiva la estrategia y su ejecución para el diseño de un Sistema de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para las medianas empresas Manufactureras localizadas en Tuluá-Valle y que permita la creación de valor de acuerdo con la estrategia corporativa.

Para ello, este documento se estructura en 12 capítulos, de los cuales el capítulo 1 al 5, contiene información teórica y metodológica, que permiten abordar el desarrollo de la investigación; luego, el capítulo 6 presenta el diagnóstico de la situación, incluyendo el análisis del entorno, el sector y el análisis interno, para concretar, a través de una matriz DOFA, las estrategias requeridas para posteriormente diseñar un CMI en una empresa del sector manufacturero de Tuluá, que sirvió de ejemplo para el desarrollo del trabajo; posteriormente, el capítulo 7 presenta la redefinición de la misión y visión empresarial; luego, el capítulo 8, expone la definición de la estrategia y objetivos estratégicos, integrados en las diferentes perspectivas del CMI; más adelante, el capítulo 9, contiene los indicadores, inductores e iniciativas estratégicas, integrados en el mapa estratégico para la empresa; seguidamente, el capítulo 10, muestra la metodología para la implementación del CMI en las medianas empresas manufactureras de Tuluá. Los capítulos 11 y 12 presentan las conclusiones y recomendaciones generales del estudio.

Al final, se concluye que las relaciones que permitirán integrar de manera efectiva la estrategia y su ejecución para el diseño de un Sistema de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral para las medianas empresas Manufactureras localizadas en Tuluá-Valle y que permita la creación de valor de acuerdo con la

estrategia corporativa, se asocian a cada una de las perspectivas, tomando como base el recurso humano, que constituye el eje central de la estrategia, que debe estar debidamente capacitado y actuando en un ambiente organizacional que potencialice sus capacidades, para poder desarrollar eficiente y efectivamente los procesos internos, de acuerdo a la cadena de valor, particular de cada organización y de cada actividad productiva, en función de satisfacer plenamente y superar las expectativas del cliente, para poder impulsar a la empresa hacia unos resultados financieros que agreguen valor a los propietarios.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con Villegas y Toro,¹ las Pymes se han constituido en uno de los sectores productivos más significativos para las economías de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza. En Colombia la Ley 590 de 2000, expedida para promover su desarrollo, las define como: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana,” y las clasifica de la siguiente forma: la Pyme: la pequeña y mediana empresa conformada por la persona natural o jurídica, con fines de explotación económica, según el Artículo 2, de la Ley 905 de 2004; la pequeña empresa corresponde a organizaciones con 11 hasta 50 trabajadores y unos activos totales entre 501 y 5.000 salarios mínimos legales vigentes (SMLV), mientras que la mediana empresa son organizaciones con 51 hasta 200 empleados y activos entre 5.001 y 15.000 SMLV.

En el caso de Tuluá, de acuerdo con información de la Cámara de Comercio,² existe un total de 7.297 empresas activas del área de jurisdicción de la zona centro del Valle del Cauca. De este total, la mediana empresa representa el 0.2% con 30 organizaciones, generan el 33.7% del empleo, concentran el 81.4% de los activos totales y explican el 27.7% de las ventas totales del área, cifras que muestran su importancia para la región, como generadoras de empleo e ingresos.

Sin embargo, estas empresas, al igual que sucede con las pymes como categoría empresarial, suelen presentar diversas problemáticas que aumentan el riesgo de fracaso. Según un artículo de la Revista Dinero,³ entre los factores que impiden el desarrollo de la pyme está “la soberbia empresarial: Los gerentes de las pymes creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar por siempre, pero, la nueva tecnología ha hecho que ya no les sirvan. También, las nuevas generaciones exigen nuevas cosas, todavía hay muchos gerentes que aún están enfrascados en sus enfoques y no le dan cabida a las nuevas generaciones.”⁴

¹ VILLEGAS LONDOÑO, Dora Inés y TORO JARAMILLO, Iván Darío. Las pymes: una mirada a partir de la experiencia académica del MBA [en línea]. Pensamiento administrativo y organizacional, del grupo de investigación: La Gerencia en Colombia, de la Universidad EAFIT, 2010 [citado el 21 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/pymes-mirada-a-partir-experiencia-academica-mba.pdf>

² AGUILAR MORENO, Jaime. Informe demográfico, económico y social de la región área de influencia de la cámara de Comercio de Tuluá [en línea]. Cámara de Comercio de Tuluá, enero de 2017 [citado el 22 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/INFORME-ECON%3%93MICO-DE-LA-JURISDICCION%3%93N-2016.pdf>

³ REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? [en línea]. Edición Digital, Economía, febrero de 2015 [citado el 22 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

⁴ *Ibíd.*

En el mismo sentido, Villegas y Toro,⁵ señalan que las pymes deben adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas gerenciales más estructuradas que faciliten su desempeño organizacional, y al mismo tiempo les permitan aumentar su nivel de productividad. Según los autores referenciados, infortunadamente, aún existen algunas Pymes que incorporan en sus procesos mano de obra no calificada, uso de tecnologías obsoletas, directivos con carencias gerenciales y en pensamiento estratégico; limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, procesos y productos poco pertinentes para las necesidades de entorno, y han centrado su modelo en la base de la informalidad, aspecto muy negativo porque hace que sus gerentes perciban la productividad o expansión hacia otros mercados como una utopía, debido a las grandes exigencias que este tipo de operaciones conlleva.

Por lo tanto y continuando con Villegas y Toro,⁶ las Pymes colombianas deben alinearse con las tendencias que impone la gerencia del siglo XXI, en donde la competitividad se convierte en el eje central del negocio y la producción de conocimiento, en el factor determinante para transformar este tipo de empresas y estimular la creatividad, la generación de conocimientos y promover la creación de productos y servicios con valor agregado y pertinencia social. En este orden de ideas, las Pymes deben reinventar su modelo de negocio con base en una fuerza productiva que contemple una estructura corporativa y competitiva centrada en la cultura de la planificación, en el talento humano calificado, la flexibilidad y adaptabilidad del negocio, el marketing, las tecnologías de punta, la asociatividad empresarial y la estimulación del pensamiento estratégico de sus gerentes para que puedan sostener sus ventajas empresariales girando en torno a la frontera de la competitividad.

En este sentido, las herramientas de seguimiento y control, basadas en indicadores de gestión y productividad constituyen un elemento de gran importancia para la gerencia de las pymes, como es el cuadro de mando integral (CMI), el cual permite integrar de manera efectiva la estrategia y su ejecución, empleando objetivos e indicadores en torno a las cuatro perspectivas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las relaciones que se deben definir al interior de las medianas empresas Manufactureras de Tuluá – Valle del Cauca, que permitan integrar de manera efectiva la estrategia y su ejecución, empleando objetivos e indicadores en torno a las cuatro perspectivas definidas en el Cuadro de Mando Integral (BSC)?

⁵ Ibíd. p. 86.

⁶ Ibíd. p. 88.

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la nueva Misión, Visión y Valores que se deben definir para las medianas empresas Manufactureras de Tuluá – Valle del Cauca?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que guiarán la gestión de las medianas empresas Manufactureras en el medio y largo plazo?
- ¿Cuál es el Mapa Estratégico que permita entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de las medianas empresas Manufactureras de Tuluá?
- ¿Cuál es la propuesta de valor para el cliente de las medianas empresas Manufactureras de Tuluá?
- ¿Cuáles son los indicadores de resultado que permitan la medición de la consecución del objetivo estratégico en las medianas empresas Manufactureras de Tuluá?
- ¿Cuáles son los indicadores de causa que permitirán medir el resultado de las acciones encaminadas a la consecución del objetivo estratégico en las medianas empresas Manufactureras de Tuluá?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las relaciones que permitan integrar de manera efectiva la estrategia y su ejecución para el diseño de un Sistema de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para las medianas empresas Manufactureras localizadas en Tuluá-Valle y que permita la creación de valor de acuerdo con la estrategia corporativa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Redefinir la Misión, Visión y Valores para las medianas empresas Manufactureras localizadas en Tuluá – Valle del Cauca.

Definir los objetivos estratégicos que guiarán la gestión de las medianas empresas Manufactureras de Tuluá en el medio y largo plazo.

Configurar Mapas Estratégicos para las medianas empresas Manufactureras, que permitan entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa.

Definir la propuesta de valor al cliente de las medianas empresas Manufactureras de Tuluá, es decir, lo que diferencia a dicha empresa ante los clientes.

Establecer indicadores de resultado que permitan la medición de la consecución del objetivo estratégico.

Establecer indicadores de causa que permitan medir el resultado de las acciones encaminadas a la consecución del objetivo estratégico.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 PRÁCTICA

La investigación planteada es importante porque busca diseñar un sistema de gestión basado en un cuadro de mando integral, que permita la creación de valor de acuerdo con la estrategia corporativa. Consecuente con lo anterior, los resultados de la investigación aportarán un instrumento de gran significancia para las medianas empresas manufactureras, en un contexto de fuerte competitividad en el que se requiere una eficiente gestión de los recursos, tanto humanos, como físicos y financieros. Este instrumento de gestión, beneficiará directamente a las empresas en estudio, sin embargo, los resultados pueden extenderse a otras organizaciones del municipio.

Como estudiantes de Contaduría Pública, las autoras aportarán una herramienta propia del control de la gestión, relacionada también con los sistemas de información en complemento de una actividad de gran importancia como la gestión empresarial, situación que permite abordar un tema desde el punto de vista multidisciplinario, fortaleciendo así los conocimientos de las estudiantes.

3.2 TEÓRICA

Se hará uso de los planteamientos teóricos de Kaplan y Norton⁷ sobre los cuatro ejes de la estrategia empresarial, cuyo objetivo es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que “no se puede controlar lo que no se puede medir”. Esto significa que el tablero de comando es una herramienta que permite el control de la gestión en las empresas a través de indicadores financieros y no financieros. Por ello, la realización del trabajo, desde el punto de vista teórico, contribuye al proceso de formación como contadoras públicas, al brindar una visión integradora de los sistemas de información, las herramientas de control y la gestión empresarial.

3.3 METODOLÓGICA

Desde el punto de vista metodológico, cabe resaltar que el trabajo se inscribe en el área de estudio de las herramientas de seguimiento y control, basadas en indicadores de gestión y productividad, que permiten optar al título de Contador Público. Para ello, se utilizará el método deductivo, realizando un análisis que va de lo general a lo particular.

⁷ KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO DE ANTECEDENTES

Según Pupo Sedano,⁸ el cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que ha evolucionado desde la década de 1910; para esa fecha Du Pont, para elevar sus índices realizó algo muy parecido a lo que es hoy un CMI. El cuadro de mando como herramienta de gestión empezó a hacerse popular en Francia a partir de 1950. Se trataba del tableau de bord creado por los ingenieros franceses y constituyó una gran aportación para la función de control de las empresas. Posteriormente en los años 50, Peter Drucker proponían la organización de indicadores a través de áreas clave de General Electric. En el año 1953, en la Harvard Business Review, salió un artículo sobre el control presupuestario y los problemas, que se relacionaba con los principios del cuadro de mando existente en ese entonces. En el año 1968, se trabajaba en la organización de los sistemas de información mediante cuadros de mando.

Sin embargo, estos cuadros de mando convencionales adolecían de integración, ya que los diversos indicadores no solían estar interrelacionados. No estaban claras las relaciones que mantenían los diversos indicadores entre sí. Además se echaba de menos un enfoque global que aportara una visión de la empresa como conjunto. Esto reducía enormemente su potencial desde el punto de vista de la información y del control de la gestión. En 1992, apareció el CMI (Balanced Scorecard, en inglés) de la mano de Robert S. Kaplan y David P. Norton. Al principio se trataba de un sistema de indicadores más completos que los que se habían planteado hasta ese momento. Sin duda, el CMI iba mucho más lejos que los cuadros de mando convencionales.

A diferencia de los cuadros de mando hasta ese momento, el CMI considera todos los factores clave de éxito de una empresa. Pero, además, se diseña con la participación activa de la mayor parte de los directivos de la empresa y, por tanto, se basa en la implicación de un número importante de personas. De esta forma, cuando apareció el CMI ya no se trataba de una herramienta útil para la información y el control, sino que era también de gran utilidad para la coordinación de las personas y en aras de la motivación. Y por último en el año 1996, con bombos y platillos, la Universidad de Harvard anuncia el libro de Control de Gestión de Robert Kaplan sobre el tablero de control balanceado.

A los pocos años, se empezó a poner de manifiesto que el CMI también era de gran utilidad para alinear a las personas de forma coherente con la estrategia de la empresa y para ayudarla a alcanzar sus objetivos estratégicos. En la actualidad, el

⁸ PUPO SEDANO, José Luís. "Evolución del cuadro de mando integral, una herramienta de dirección estratégica para los recursos humanos de las empresas modernas" en Contribuciones a la Economía, abril 2010, en <http://www.eumed.net/ce/2010a/>

CMI constituye una de las herramientas más potentes que pueden utilizar las empresas para asegurar que la estrategia se implante correctamente. De hecho, el problema de muchas empresas no está en diseñar la estrategia, sino en cómo garantizar que la misma sea implantada con éxito. Para ello es necesario llevar a cabo de forma eficiente la acción más importante que se traza el CMI, la medición, si se hace una correcta medición, se estará más cerca de conocer cuáles son los problemas que están afectando la GRH y cómo solucionarlos. Todo lo que se puede medir se puede mejorar.

Según Lasanta,⁹ el Balanced Scorecard (BSC) fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores.

El primer artículo del que se tiene referencia, en el cual se mencionó por primera vez el concepto fue el “Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance”, escrito por Robert Kaplan y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton para el “Harvard Business Review”, en Enero de 1992 (con base a un trabajo realizado para la empresa ya citada “Analog Devices Inc.” de semiconductores) , el cual trató sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño Organizacional y ser más competitivo. Se constituyó como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo. Su objetivo era introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionando a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.¹⁰

Lasanta¹¹ describe las fases de evolución del concepto de “Balanced Scorecard”.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

En 1993 la idea del artículo titulado “Putting the Balanced Scorecard to Work” que publicaron fue explicar que el BSC no es sólo un sistema de medidas del

⁹ LASANTA, Inés. Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o “Balanced Scorecard” [en línea]. IEDGE, junio de 2016 [citado el 27 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard#sthash.XC9MvNIT.dpuf>

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*

desempeño, sino un sistema de gestión para motivar una mejora en el desempeño competitivo.

Ya en 1996 publicaron los artículos “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, donde se explicaba que el BSC permite combinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de la empresa a corto plazo y “linking the balanced scorecard to strategy” en que se comprobaba que el BSC no es realmente una herramienta de formulación estratégica, sino que se pueden implementar los indicadores del BSC cuando la estrategia está bien implementada a la empresa.

Desde 1996, la preocupación es la conexión de la estrategia con la acción. Sin estrategia, lo demás fracasa: los indicadores no logran diagnosticar nada si los fines a los que sirven no expresan las dimensiones y a su vez la visión y misión empresarial como una totalidad organizacional. En esta misma línea, por último, este mismo año escribieron el libro con el nombre de “translating strategy into action”.

En el año 2000, en su artículo “having trouble with your strategy?” se veía que para poder implementar la estrategia primero debía comprenderse. Por ello se ponen mapas estratégicos que han sido utilizados como mapas mentales o ideas funcionando para la comprensión de la estrategia “one-view strategy”.

Cuatro años más tarde, en su artículo “measuring the strategic readiness of intangible assets” se mostraba que las soluciones BSC certificadas facilitan la apropiación de los intangibles en la cadena de valor” y en el “strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes” se concretaba la cadena de valor, como la de menor valor para el cliente y el menor coste para la empresa lográndose el criterio de la “selección objetiva” más allá de lo jurídico.

En 2005, a través de su artículo “the office of strategy management” se observó cómo la planificación e implementación de la estrategia deberían estar más relacionadas ya que a menudo las empresas no desarrollan sus planes iniciales.

Uno de sus últimos artículos, en 2006, con el título “how to implement a new strategy without disrupting your organization?” habla de los consejos sobre las reacciones de las unidades de negocio y su incidencia en la estrategia. Y el libro publicado este mismo año (“Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies”) sugiere que el alineamiento propio de una empresa con alineamiento externo incide en las cadenas de valor.

Según la Revista Dinero,¹² en Colombia, las primeras empresas que implantaron el cuadro de mando integral o BSC fueron multinacionales, como Kimberly Clark y ExxonMobil. Hay casos exitosos en el país que obtuvieron mucho más de lo que esperaban de esta herramienta.

El Banco de Crédito lo utilizó inicialmente para recuperar la rentabilidad en medio de las condiciones adversas de la recesión y la crisis del sistema financiero entre 1999 y 2000. Según la información, una de las mayores dificultades para crear el mapa estratégico fue la perspectiva de procesos internos, pues el objetivo era desarrollar y fortalecer procesos comerciales, de innovación, modernos y de gestión de riesgo que generaran valor para el cliente, proceso que antes no se había creado. A pesar de ser un trabajo difícil, se involucraron los grupos financiero y administrativo, de manera que se generó una gran sinergia para alcanzar las metas de corto y largo plazo. Se logró claridad y alineamiento para ejecutar exitosamente la estrategia. Prueba de esto son los resultados del banco. La meta de rentabilidad patrimonial se superó en 23%, la de margen financiero en 5% y la de administración de gastos se cumplió en un 93%. En cuanto a resultados no financieros, hubo una satisfacción de 91% con el servicio del banco, se consiguieron las metas de desarrollo de competencias en un 86% y las de intención de compra en un 15%.

Con el BSC, la entidad logró un alineamiento de unidades y niveles de organización, un seguimiento ordenado de procesos, mayor agilidad a la hora de tomar decisiones y mejor gestión en el desarrollo de los proyectos estratégicos.¹³

Otra empresa que utilizó el BSC fue Fiberglass Colombia, los resultados del BSC en términos de la efectividad en la gestión de la estrategia fueron evidentes en el mediano y largo plazo. También se percibieron otros beneficios no menos importantes, como el mejoramiento del ambiente organizacional por el alineamiento de la compañía, una generación de motivación y grandes expectativas en torno a la ejecución de la estrategia y estimulación del trabajo en equipo y claridad en las metas.¹⁴

La Federación Nacional de Cafeteros, por su parte, lo implementó de una manera muy original. Con un grupo integrado por cafeteros y extensionistas, se dieron a la tarea de imaginarse una manera clara, cafetera, de contar sus sueños. Entonces, en lugar de pintar un mapa, sembraron un árbol de café con las tradicionales perspectivas del BSC. A partir de esto, desarrollaron una estrategia clara y consensuada, obtuvieron un mejor seguimiento del desempeño organizacional y un compromiso mayor del gremio y la organización con los resultados esperados,

¹² REVISTA DINERO. Más allá de los indicadores [en línea]. Edición digital, octubre 15 de 2005 [citado el 27 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/mas-alla-indicadores/30516>

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ *Ibíd.*

en particular para fortalecer el tejido social en las zonas cafeteras y para mantener el café colombiano como el mejor del mundo.¹⁵

La Fuerza Aérea Colombiana llegó al método en enero de 2005. Aunque esta organización ya tenía un plan estratégico, uno de sus mayores retos fue incluir en el BSC, indicadores del programa de Seguridad Democrática, de control de la función pública y de rendición de cuentas que les impone el Estado colombiano. La decisión de implantar esta metodología les ha reportado varios beneficios importantes. El equipo dentro de la organización ha sido mixto -civil y militar- y han participado personas de todos los rangos. Esto ha sido muy productivo, pues los empleados han empezado a interiorizar el objetivo de la Fuerza Aérea. Esto permitió a muchos entender la relación de su trabajo con otras aéreas y la importancia de un departamento de planeación estratégica. El BSC logró que la estrategia de la organización fuera clara y que todo el equipo se alineara en un sistema integrado.¹⁶

4.2 ESTUDIOS PREVIOS

Dado que este trabajo está enfocado en la metodología y diseño de un sistema de gestión basado en un cuadro de mando integral para las medianas empresas manufactureras de Tuluá, se requiere la consulta de antecedentes del problema, teniendo como tema de estudio los trabajos realizados sobre el BSC a nivel local, lo cual permite conocer qué se ha hecho al respecto en las universidades de Tuluá.

La primera monografía titulada “Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.” desarrollado por los estudiantes aspirantes a título de contadores públicos de la Universidad del Valle sede Tuluá: Osorio y Vargas,¹⁷ Este trabajo presenta una perspectiva clara, precisa y se identifica con el tema y el problema de investigación del presente trabajo.

A partir de este contexto, se encuentra que se realizó un enfoque integral sobre la compañía, teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, además de realizar un análisis en cada una de ellas. Por otro lado, el tipo de estudio que se realizó fue de tipo descriptivo, en cuanto a al método de investigación, es de tipo inductivo consistente en la observación de hechos particulares para enmarcar el problema y así poder aplicar soluciones a problemas particulares, llegando a conclusiones a través de recolección de información (entrevistas, diagnósticos, etc.), que llevaron a una aplicación eficaz del Balance Score card en la compañía.

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ OSORIO AGUIRRE, Sandra Liliana y VARGAS VALENCIA, Jenny Patricia. Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. Trabajo de Grado Contador Público. Universidad del Valle, Contaduría Pública, Tuluá, 2015

En el año 2007 los estudiantes León y Guerrero¹⁸ presentan su trabajo titulado “Diseño de un sistema de gestión basado en un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para el área de gestión humana de las empresas del sector de alimentos concentrados de Guadalajara de Buga y área de influencia” cuyo objetivo fue diseñar las relaciones que permitan integrar de manera efectiva la estrategia y su ejecución para el diseño un Sistema de Gestión basado en un cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el área de gestión humana de empresas del sector de alimentos concentrados de Guadalajara de Buga y área de influencia y que permita la creación de valor de acuerdo con la estrategia corporativa.

Finalmente, los autores como conclusión confeccionaron el cuadro de mando integral para las empresas del sector de alimentos concentrados de Buga, considerando las cuatro perspectivas básicas, que son aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiera. El cuadro de mando integral que se propuso tiene énfasis en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, considerando que allí se relacionan indicadores que tienen que ver con el recurso humano y su gestión, los cuales potencializan el logro de los demás objetivos estratégicos y la maximización del valor a largo plazo.

Tobar¹⁹ se traza como objetivo la realización de un diseño de Balanced Scorecard que le permita al Ingenio Carmelita S.A. la evaluación de sus actividades desde las cuatro perspectivas de un cuadro de mando integral. El autor efectúa un estudio de carácter cualitativo por lo que el modelo a aplicar y manejar se adecua a un activo intangible y así permitir el conocimiento del trabajo a efectuar y los resultados que el modelo arroje, sus indicadores, y la optimización de la labor efectuada y sus expectativas.

Para el logro de los objetivos se hace necesaria la aplicación del CMI trabajado con el objetivo de conseguir la motivación entre los distintos responsables de la empresa estudiada (Ingenio Carmelita S.A.), sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión, y deberá facilitar la toma de decisiones, al enseñar cómo comportarse frente a situaciones específicas. En cierto modo, se hace referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se nutre de la propia trayectoria de la empresa, y que, cada vez mejor, suministraría información y un modo de actuar óptimo.

Como conclusión se elabora un mapa estratégico para la respectiva aplicación del Cuadro de Mando Integral, el cual determina la estructura de trabajo basado en los

¹⁸ LEÓN I., Raúl E. y GUERRERO, Mairene. Diseño de un sistema de gestión basado en un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para el área de gestión humana de las empresas del sector de alimentos concentrados de Guadalajara de Buga y área de influencia. Trabajo de Grado Contador Público. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Programa de Contaduría Pública. Guadalajara de Buga, 2007. 101 p.

¹⁹ TOBAR MOLINA, Adrian Antonio. Diseño de Balanced Scorecard para la empresa Ingenio Carmelita S.A. Trabajo de Grado Contador Público. UCEVA, Contaduría Pública, Tuluá, 2014

objetivos a lograr por la compañía, en este sentido la implementación de un Cuadro de Mando Integral contribuye considerablemente al logro de los mismos y mejoramiento en los resultados.

4.3 MARCO TEÓRICO

El Balanced es un sistema desarrollado para la medición de procesos financieros y ahora es un sistema de administración del desempeño. El objetivo del BSC, creado por Robert Kaplan y David Norton, es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que “no se puede controlar lo que no se puede medir”.

El proceso inicia con la definición de la misión y visión. En el caso de la misión, es necesario definir el objetivo central de la empresa, teniendo en cuenta los valores. En general, la Misión de una organización debe tener las siguientes características:²⁰

- Definir el objetivo central: aquello a lo que se va a dedicar el esfuerzo, es decir, el foco de la actividad.
- Debe expresarse, más en función del servicio que se presta que en el producto que se vende, ya que permite abrir expectativas nuevas.
- Altamente diferenciada, si una empresa repite exactamente igual los esfuerzos de la competencia, su futuro está comprometido. Hay que buscar algo que los haga únicos a pesar de que el producto sea parecido.
- Debe abrir puertas al futuro. Además de focalizar la actividad actual, debe proponer pistas de apertura al futuro.
- Debe ser verdaderamente motivadora, el objetivo de un gerente es movilizar a todos los recursos humanos hacia el logro de la Misión. Para lograrlo, más que un problema de carisma personal, existe un problema de calidad de la Misión.

Después de reflexionar sobre los puntos anteriores, se deben escribir:

Punto focal u objetivo central: A qué se dedica y dedicará las fuerzas (enfocado al servicio que presta). Qué productos, servicios ofrece la empresa y a quién.

Diferenciación: Qué es lo que verdaderamente hará diferente a la empresa de los demás. ¿Es suficiente? ¿Cómo ven a la empresa? ¿Cómo quiere que la vean?

Apertura al futuro: ¿Hacia dónde dirigir los pasos en el futuro?

Motivación: ¿Qué es lo que hace esta misión verdaderamente motivadora? ¿Es

²⁰ GRUPO KAIZEN. Cómo definir la misión y la visión de su organización. Artículo en internet: <http://www.grupokaizen.com/bsce/Como_definir_la_mision.pdf> Acceso el 5 de marzo de 2014

suficiente?

Respecto a la visión, ésta es la descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.²¹

La visión es necesaria debido a que es la mejor forma de trabajar juntos hacia un destino común. La manera de poder dirigir los esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales. Esto es lo que permite a la gente común alcanzar resultados no comunes. Por lo tanto, la visión es el resultado de los sueños en acción, la imagen convincente que precede el éxito. La fuerza de la visión define el futuro.

El BSC puede ser utilizado en cualquier tipo de empresa para alinear la misión y la visión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal. Este sistema logra reconocer que los objetivos empresariales se relacionan con la consecución de beneficios y que estos son el resultado de una serie de causas y efectos en los ámbitos financiero, marketing, procesos internos, preparación y desarrollo del personal. Los cuatro ejes de la estrategia empresarial descritos por Kaplan y Norton son:²²

Perspectiva Financiera: La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

Perspectiva del cliente: El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

Perspectiva interna: Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

²¹ *Ibid.*

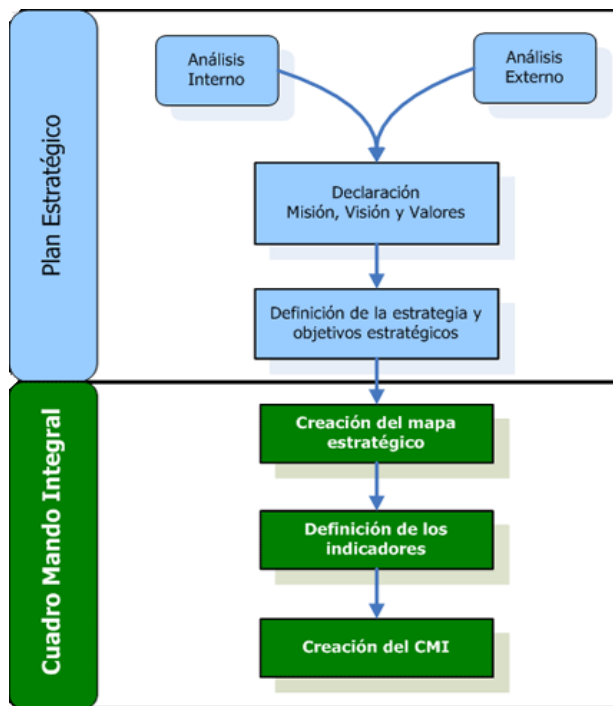
²² KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000.

Considerando estas perspectivas, en el BSC se plantea que los resultados financieros dependen de los clientes y su fidelidad, la cual se logra a partir de un funcionamiento adecuado de los procesos internos de la empresa y a su vez, para que estos procesos funcionen se requiere de empleados motivados y con la capacidad de desarrollar eficientemente su trabajo.

A partir de este planteamiento y fijando objetivos para cada uno de los niveles o perspectivas, se da lugar a una estrategia empresarial definida. Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el Balanced Scorecard, como herramienta de control de la eficacia empresarial, debido a que los indicadores permiten realizar mediciones de cada aspecto concreto de la cadena causativa reflejada entre las perspectivas señaladas.

Cada uno de los indicadores incluidos en el BSC debe cumplir un papel bien definido. Ya sea como inductor, en el sentido de que mide una actividad empresarial que hace que ocurran situaciones, ya sea como un efecto causal. La creación y diseño del BSC se puede comprender a través de la figura 2, proporcionada por Kaplan y Norton.

Figura 1. Pasos para la creación de un cuadro de mando integral.



Fuente: Libro Kaplan y Norton (1997)

Para la creación del cuadro de mando integral se distinguen dos fases, una de color azul en la cual se encuentra la fase de diagnóstico y plan estratégico; una de color verde que constituye el diseño del cuadro de mando integral. Se aprecia que antes de la creación del BSC como tal, es necesario realizar un diagnóstico estratégico, que comprende a su vez dos etapas, un análisis del ambiente externo y un análisis interno; el primero corresponde al análisis del ambiente macroeconómico y del sector, a través del cual es posible identificar las amenazas y oportunidades; en este análisis se evalúan factores como el económico, social, político, tecnológico, entre otros, mientras que en el análisis del sector se explica la forma como está integrada la actividad productiva y cuáles son sus factores determinantes, utilizando la herramienta de las cinco fuerzas de Porter.

Respecto al análisis interno, se efectúa a partir de la evaluación de factores como la organización, recursos humanos, financiero, gerencia, tecnológico, entre otros, permitiendo precisar las fortalezas y debilidades.

Luego de realizar el análisis externo e interno, para identificar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades respectivamente, se aplica la matriz DOFA como soporte para la declaración de la misión, visión y valores, aspectos que a su vez posibilitan definir la estrategia y objetivos estratégicos.

Luego de establecidos los objetivos estratégicos, se procede a ejecutar la segunda etapa, es decir, la creación del BSC a partir del mapa estratégico que es la herramienta que permite comprender las relaciones entre la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, procesos internos, cliente y financiera, es decir, la forma como la empresa va a crear valor. Como el mapa estratégico está en función de los objetivos de la organización, entonces, el cuadro de mando integral en el fondo lo que permite es alinear la actividad con las estrategias empresariales para cumplir con la misión y la visión organizacional

Por esto se requiere un sistema de indicadores, que son los que dan la posibilidad de controlar a través de la información que emiten, el hecho de que se estén cumpliendo con los objetivos estratégicos, es decir, es una herramienta de control de gestión. Entonces, la creación del BSC (o CMI), finalmente constituye un sistema de indicadores que ofrecen la posibilidad de controlar la gestión en función de los objetivos estratégicos de la organización.

Kaplan y Norton²³, inicialmente conciben el BSC como una herramienta para mejorar la medición de los activos intangibles de una organización, pero más tarde se dieron cuenta que a su vez podía ser una poderosa herramienta para describir (formular) e implantar la estrategia. El BSC es muy útil porque proporciona un lenguaje común a los equipos directivos. Pero la herramienta definitiva que convierte al BSC en el modelo de referencia para formular e implantar la estrategia

²³KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000, Barcelona.

de las empresas en la actualidad es el Mapa Estratégico. Es la clave del éxito del BSC.

La idea subyacente en los Mapas Estratégicos es entender las relaciones de causa-efecto que permiten crear valor e implantar la estrategia, analizando el proceso mediante el que los activos intangibles se convierten en tangibles.

Kaplan y Norton entendieron la potencia de las relaciones no sólo entre perspectivas, sino también entre objetivos concretos del BSC. Estas relaciones convierten al BSC y los Mapas Estratégicos en una herramienta sistémica, capaz de proporcionar una visión global de la estrategia de la empresa.

Para realizar un Mapa Estratégico es necesario partir de los objetivos estratégicos definidos y formular hipótesis lógicas respecto a las relaciones de causa-efecto que los unen.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

En el desarrollo del trabajo se utilizan una serie de conceptos que requieren de una definición:

Empresa: según Estupiñan²⁴ la empresa es una persona que puede ser natural o jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que tiene la iniciativa para producir o distribuir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y a la sociedad. Se pueden clasificar según sea el origen de la inversión, objeto social, tamaño, tipo de sociedad o sector económico.

De conformidad con el artículo 25 del Código de Comercio, empresa es toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios.

Entorno: El entorno empresarial señala al marco externo que influye en el desarrollo de la actividad de una empresa. El sistema fiscal, el apoyo estatal y la legislación son algunos de los factores que forman el entorno empresarial.

Estrategia: según Belohlavek,²⁵ la estrategia constituye un conjunto de acciones que tienen como propósito la adaptación de una empresa al medio en que se encuentra actuando, de tal forma que pueda lograr sus objetivos con un mínimo

²⁴ ESTUPIÑAN, Orlando. Análisis financiero y de gestión. Ecoe Editores. 2006 P. 3

²⁵ BELOHLAVEK, Peter: Lógica de los mercados, 1999, Colección Back to Basics, Edit. Del Autor. Citado por: BELTRÁN COSTA, Ramón. El Tablero de Comando (Balanced Scorecard) y la Estrategia Empresarial. Disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/El%20balanced%20score%20card%20y%20la%20estrategia%20empresarial.doc>.

costo tanto en esfuerzo humano como económico, para lo cual deberá definir su objeto a lograr, tener conciencia de lo que se hace y desarrollar un plan de acción.

Gestión: El concepto de gestión en el ámbito de la administración de empresas es el proceso que cumple con las funciones de planificación, organización, dirección y control.

Mapa estratégico: Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Perspectivas: El Balance Scorecard se fundamenta en un mapa estratégico donde se muestran las relaciones causa – efecto que permiten el logro de los objetivos a través de cuatro perspectivas que garantizan el éxito del negocio, siendo estas: crecimiento y aprendizaje, procesos internos, cliente y financiera.

Pyme: En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así: Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Sistema de información: Un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados que recoge datos, los procesa y convierte en información, que almacena y posteriormente distribuye a sus usuarios.

Toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos. En las organizaciones en general y en las empresas en particular suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar.

4.5 MARCO CONTEXTUAL

El 16 de septiembre de 1863, la legislatura del estado soberano del Cauca adoptó para sí nueva constitución política. Luego, la ley 131 de octubre 23 de 1863 dividió dicho estado en 16 grandes municipios, identificó el territorio de cada uno, fijó sus capitales y los dividió en distritos. Todo lo relacionado con los distritos lo delegó en las corporaciones Municipales. En el ordenamiento territorial Tuluá adquirió la categoría de municipio, siendo a la vez capital del respectivo distrito.²⁶

²⁶ MUNICIPIO DE TULUÁ. Anuario estadístico 2014. Departamento Administrativo de Planeación Municipal. 2015. 319 p.

Tuluá se encuentra ubicada en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre la cordillera Central y el Río Cauca; su posición geográfica es a 4° 05' 16'' de latitud norte y 76° 12' 03'' de longitud occidental. En el sector urbano, Tuluá se encuentra dividida en 135 Barrios organizados en nueve (9) comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 146 vereda. Los corregimientos se encuentran organizados en 10 unidades funcionales.

Los límites del municipio son:

- Norte: Por el cauce el Bugalagrande hasta la quebrada la Luisa. Por este hacia el sur buscando el nacimiento de la quebrada Zabaleta en Pardo Alto y por el cauce de la quebrada Zabaleta hasta el río Morales. Por el río Morales hasta su desembocadura en el río Cauca.
- Occidente: Siguiendo el curso del río Cauca, desde el zangón de Burriga hasta la desembocadura del río Morales.
- Oriente: Desde el nacimiento del río Bugalagrande, quebrada de Montecristo, hasta el nacimiento del río Tuluá, laguna de las mellizas, siguiendo la división entre el Valle del Cauca y el Tolima en la Cordillera Central.
- Sur: Por el cauce del río Tuluá hasta Puente Zinc, siguiendo hacia el suroeste buscando la división de aguas entre la cuenca de los ríos San Pedro y Tuluá, sigue por esta hacia el Norte hasta encontrar el nacimiento del zanjón del sastre hasta su función con el zanjón de Burriga y por este al río Tuluá.

La localización y posición geográfica de Tuluá ofrece oportunidades para el desarrollo de actividades manufactureras, por estar en la zona centro del departamento, situación que la coloca en un lugar equidistante de diferentes municipios del Valle del Cauca, con vías de acceso que la conectan con otros departamentos y el puerto de Buenaventura, así como de la capital del mismo.

La ciudad de Tuluá, está estratégicamente situada en el centro del departamento del Valle del Cauca y es el centro de gravedad poblacional de esta región del Valle y Zona Cafetera. Tuluá es un Núcleo Industrial con empresas internacionales de la importancia de Nestlé, Levapan, Colombina, y muchas más.

El presente proyecto se realizará en Tuluá en el período 2017, en dos fases, una que corresponde al anteproyecto, entre los meses de enero y febrero y la ejecución del trabajo, entre marzo y octubre del mismo año.

4.6 MARCO LEGAL

Leyes marco del Desarrollo Empresarial

En la legislación colombiana se encuentran leyes, decretos, resoluciones y circulares que promocionan las micro, pequeñas y medianas empresas, así como la cultura del emprendimiento y demás disposiciones que regulan el sector empresarial.

Leyes

Ley 1231 de 2008. Por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones.

Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.

Ley 1116 de 2006. Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.

Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000. Publicada en el Diario Oficial No. 45.628. Marco normativo de la Promoción de la Mipyme en Colombia.

Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

Decretos

Decreto 3820 de 2008. Por el cual se reglamenta el artículo 23 de la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, sobre la participación de las cámaras de comercio en los programas de desarrollo empresarial y se dictan otras disposiciones.

Decreto 4233 de 2004. Por medio del cual se otorga el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes en el 2004.

Decreto 1780 de 2003. Por medio del cual se crea el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Los estudios descriptivos tienen como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Según Carlos Méndez, en este tipo de estudios “se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”²⁷ Debido a esto, la investigación desarrollada es de carácter descriptivo, pues es necesario identificar las características del entorno externo e interno de las medianas empresas manufactureras de Tuluá y a partir de éste diseñar un tablero de comando para el control de la gestión de la organización.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Respecto al método de investigación se encuentran el inductivo, es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.²⁸

Según lo anterior, en el presente trabajo se utiliza el método inductivo, realizando un análisis que va de lo particular, es decir las características de las medianas empresas manufactureras de Tuluá, a lo general, que es el tablero de comando para el control de la gestión. Se inicia con el análisis del entorno externo e interno para luego derivar dicha herramienta que permitirá fortalecer el proceso de control de la gestión para los directivos de las empresas en referencia.

En este sentido, el enfoque del estudio es de carácter cualitativo, en el cual se realizan evaluaciones de variables específicas relacionadas con aspectos organizacionales en la empresa y se plantea un tablero de comando a nivel estratégico. El enfoque está basado en métodos de recolección de datos tales como descripciones y observaciones al interior de las medianas empresas.

²⁷ MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México, 2008. p. 231

²⁸ *Ibíd.* p. 240.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Según Méndez, “la información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”.²⁹

En el caso del presente trabajo se recurre a fuentes primarias y secundarias.

5.3.1 Fuentes primarias

Las constituyen los directivos de las empresas y mandos medios de las medianas empresas manufactureras de Tuluá, lo que se pretende es tomar como caso de estudio una empresa representativa de esas medianas empresas para construir el modelo de BSC y una vez construido para esa empresa generalizarlo para todas las medianas empresas manufactureras. La idea es entrevistar al gerente, administrador, gerente financiero, jefe de recursos humanos, jefe de producción, para abordar las cuatro perspectivas del BSC.

5.3.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias están libros, documentos y estudios relacionados con el tablero de comando, la planeación estratégica, el análisis DOFA utilizando para ello el libro de Humberto Serna sobre Gerencia Estratégica, además, las obras de Kaplan y Norton. También para el análisis del entorno externo se acude a fuentes de información institucionales como son el DANE, DNP, Banco de la República, Cámara de Comercio de Tuluá entre otros. Estas fuentes proporcionan estadísticas y datos requeridos para el estudio del sector industrial.

5.4 POBLACIÓN

La población está constituida por las medianas empresas manufactureras de Tuluá que se registran en la Cámara de Comercio. Según registros de la entidad, corresponde a un total de 11 organizaciones, como aparece en el cuadro 1.

²⁹ MÉNDEZ. Op. cit. p. 249.

Cuadro 1. Población en estudio. Medianas Empresas del sector manufacturero de Tuluá.

NIT	RAZON SOCIAL	CIUDAD	CIU	SECTOR
800033637	LA ALSACIA S. A.	TULUA	D1572	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
800084948	SOCIEDAD COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL INDUCORSET S.A.S	TULUA	D1810	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR
800175166	PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE BARRAGAN LIMITADA	TULUA	D1530	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
805031788	NUTRICION DE PLANTAS S.A.	TULUA	D2412	PRODUCTOS QUIMICOS
821000169	PRODUCTORA DE JUGOS S.A.S	TULUA	D1521	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
821001379	BENTONITAS COLOMBIANAS LTDA	TULUA	D2699	FABRICACION DE PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS
821001526	B.A.S. INGENIERIA S.A.	TULUA	D3699	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
821002557	PUERTO MADERO S.A.	TULUA	D3611	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
821002939	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A.	TULUA	D1572	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
900052163	CUARTAS Y CALDERON & CIA S.C.A.	TULUA	D1572	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
900062314	AGROPECUARIA GOLOSO DEL VALLE S.A.	TULUA	D1511	PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Fuente: Base de datos de la Cámara de Comercio, 2016

Para realizar el análisis interno se debe precisar que lo que se pretende es promover una metodología para la creación de un cuadro de mando integral para las medianas empresas manufactureras de Tuluá, por lo tanto, para tal fin se seleccionó una prueba piloto, conformada por la empresa Puerto Madero, presentada al inicio de este capítulo.

Puerto Madero es una empresa que, a lo largo de su trayectoria, se ha logrado posicionar en el mercado de los muebles y productos tales como alcobas, juegos de sala, comedores, accesorios y línea para niños. Sus diseños tienen confort, calidad y elegancia. Se encuentra ubicada en Tuluá.

5.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se requieren como instrumentos de recolección de datos, la elaboración de entrevistas estructuradas, que aborden aspectos internos como el factor gerencial, organizacional, tecnológico, humano, financiero, productivo, ambiental. Estas entrevistas se realizan a personal de las empresas manufactureras escogidas, relacionadas con cada uno de los factores expuestos. Esta información, que es de tipo cualitativo, se maneja a través de la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos). Para su interpretación se utilizan cuadros de datos procesados en el software estadístico Excel. La información para el análisis externo se maneja a través de la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).

6. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

6.1 INFORMACIÓN LEGAL

Puerto Madero es una empresa de Tuluá, dedicada al diseño, fabricación y comercialización de muebles de madera para el hogar con altos estándares de calidad.

Cuadro 2. Datos generales de la empresa

NIT	821002557
RAZON SOCIAL	PUERTO MADERO S.A.S
CIUDAD	TULUA
DEPARTAMENTO	VALLE
CIU	C3110
SECTOR	FABRICACIÓN DE MUEBLES, COLCHONES Y SOMIERES
DIRECCIÓN	Nariño, Callejón el delirio, frente al aeropuerto Farfán Boca Tuluá, Valle Del Cauca, Colombia
TELÉFONO	2254509
REPRESENTANTE LEGAL	CESAR AUGUSTO ANDRADE RADA

Fuente: Superintendencia de Sociedades de Colombia

6.2 RESEÑA HISTÓRICA

Figura 2. Logotipo de la empresa Puerto Madero



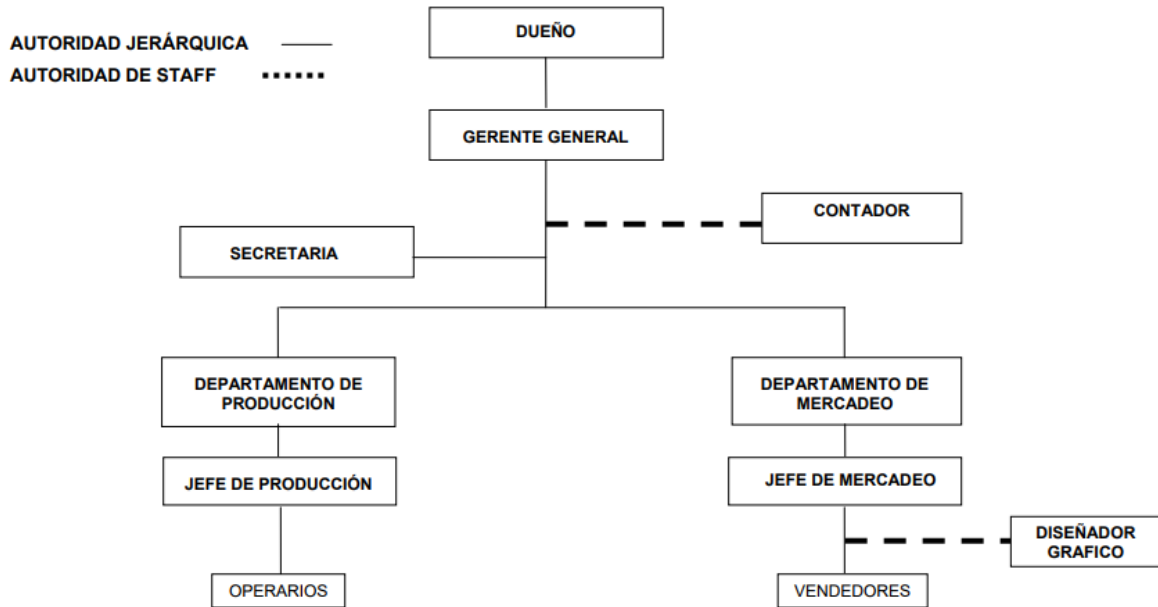
Fuente:

Fuente: <https://www.puertomadero.com.co/>

Puerto Madero S.A., empresa que ha logrado posicionarse en el mercado de los muebles y productos tales como alcobas, juego de sala, comedores, accesorios y línea para niños. Sus diseños tienen confort, calidad y elegancia. Esta empresa se encuentra ubicada en Tuluá, centro del Valle del Cauca, cuya fundación fue el 21 de septiembre de 2001.

6.3 Organización

Figura 3. Organigrama de Puerto Madero



Fuente: elaboración de las autoras

6.4 MISIÓN

Nuestra misión en Puerto Madero es poner a su disposición mobiliario y accesorios modernos, conservadores, contemporáneos, que conlleven calidad, innovación tecnológica, tendencias y estilos, sustentados en la constante búsqueda de corrientes estéticas, así como propuestas con nuevos materiales, formas, colores y estilos, con el compromiso de mejorar día con día y estar a la vanguardia, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

6.5 VISION

La visión de Puerto Madero es ser una empresa con proyección nacional, lo cual será posible mediante el esfuerzo, dedicación y profesionalismo de nuestro equipo de trabajo, tomando en cuenta las tendencias del mercado, las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, seguirnos renovando y actualizando en esta área para llegar a ser la mejor opción para el público de venta de muebles y accesorios en decoración para residencias, oficinas, hoteles, restaurantes, hospitales y mucho más.

6.6 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

6.6.1 Valores corporativos

Los valores son:

- Trabajo en equipo: Apoyo, esfuerzo y colaboración en conjunto para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Integridad y Compromiso: Actuar siempre de manera respetuosa, honesta y responsable con los clientes tanto internos como externos, al igual que con el medio ambiente que nos rodea.
- Liderazgo: Guiar al talento humano hacia la búsqueda constante de la eficiencia y la eficacia en nuestros procesos.

6.6.2 Política Corporativa

- Optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, con el fin de garantizar la calidad en los procesos administrativos y productivos que desempeña la organización.
- Satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos.
- Lograr un reconocimiento y destacada posición de la empresa por parte de los usuarios gracias a la calidad que ofrece el producto.
- Entrar a rivalizar con la competencia, agresiva pero sanamente.
- Apoyar y fomentar el nivel profesional de los empleados para lograr altos niveles de desarrollo en el capital humano aumentando la ventaja competitiva de la organización.

6.6.3 Principales Clientes

El segmento poblacional objetivo de Puerto Madero corresponde a los estratos 3, 4 y 5, siendo lo más importante, que el cliente puede estar seguro que está comprando un producto con una alta calidad. De esta manera la empresa es reconocida por su calidad y diseños; y a su vez les brinda mayor credibilidad a sus clientes.

La empresa elabora sus propios diseños en sus muebles y accesorios, de acuerdo con las necesidades y exigencias de los clientes, para que de esta forma se pueda brindar una alta gama de productos que los satisfagan.

6.6.4 Portafolio de Productos

La empresa presenta, en su portafolio de productos, línea de salas, comedores y alcobas, como sus principales propuestas:

Figura 4. Línea salas Puerto Madero



Fuente: <https://www.facebook.com/puertomaderososa/photos/>

Figura 5. Línea comedores Puerto Madero



Fuente: <https://www.facebook.com/puertomaderososa/photos/>

Figura 6. Línea alcobas Puerto Madero



Fuente: <https://www.facebook.com/puertomaderososa/photos/>

6.6.5 Identificación de Valores Agregados

Las estrategias a implementar para avanzar en el logro de la misión y visión de la organización son:

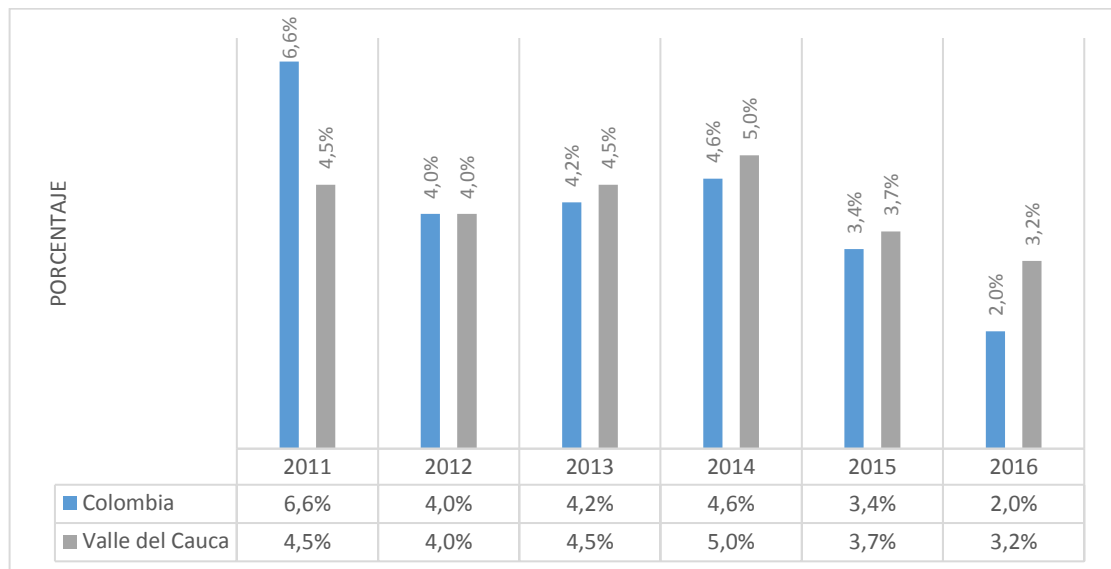
- Mejoramiento constante del nivel competitivo.
- Reducción de costos y maximización de la rentabilidad.
- Innovación y mejora continua en todas las operaciones.
- Trabajo en equipo y capacitación permanente del talento humano.
- Eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos con el ánimo de minimizar el impacto de las operaciones en el medio ambiente.

6.7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.7.1 Variable económica

Producto Interno Bruto: En el gráfico 1 se presenta la tendencia o comportamiento del PIB para Colombia y el Valle del Cauca. El período 2012-2016 muestra un desaceleramiento de la actividad productiva, especialmente para finales del año 2016, a pesar de esto, la economía continúa creciendo, incluso para el Valle del Cauca se pronostica una mayor dinámica de crecimiento en comparación con el PIB nacional, situación que beneficia a las empresas de la región.

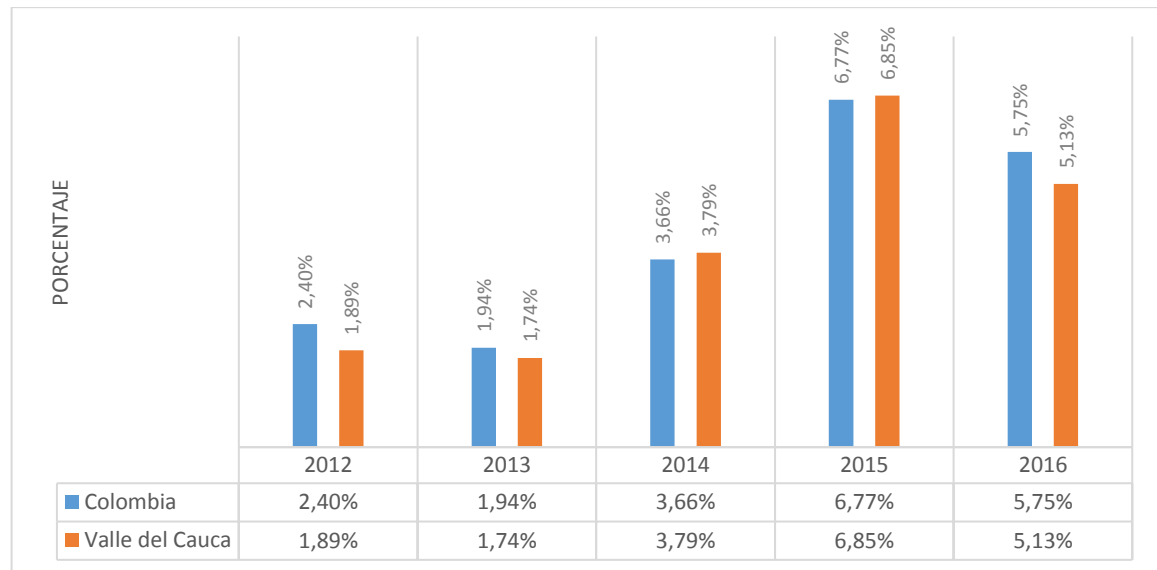
Gráfico 1. Tasa de crecimiento PIB. Variación Anual, Colombia y Valle del Cauca.



Fuente: Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales - DANE

Inflación: En el gráfico 2 se muestra la tendencia de la inflación para el período 2012-2016, observándose la forma como esta variable muestra un incremento de los precios tanto a nivel nacional como en el Valle del Cauca, llegando en el año 2016 a 5.75% y 5.13% respectivamente.

Gráfico 2. Evolución de la inflación en Colombia y Cali (Valle).

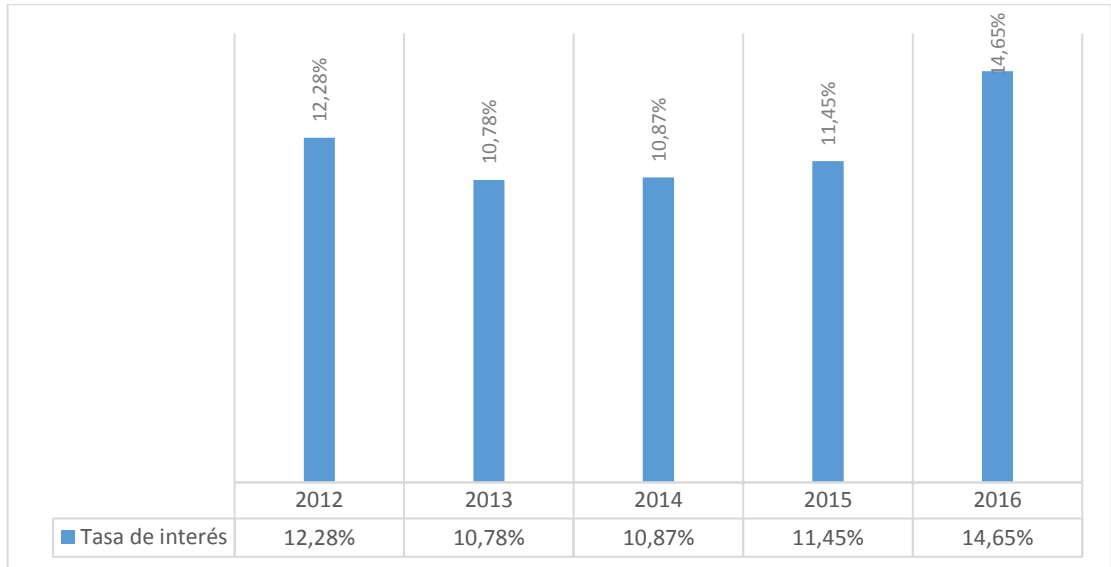


Fuente: Presidencia de la República de Colombia, Oficina de Comunicaciones y DANE.

Para las empresas resulta preocupante este comportamiento de la inflación porque indica que en términos relativos los productos para las personas son mayores, respecto a otras regiones del país, dada la mayor inflación existente, lo cual constituye una amenaza para el incremento de las ventas, así como el incremento de los costos en el caso de la empresa a crear.

Tasas de interés: las tasas de interés activas son importantes porque corresponden a aquellas tasas de colocación que utilizan los bancos para otorgar los créditos, es decir, es una tasa de financiación a diferencia de las tasas pasivas que son de captación. A nivel nacional, las tasas de interés activas disminuyeron entre el año 2012 y 2014, pasando de 12.28% a 10.48%, sin embargo, para el año 2016 se presentó un incremento de la variable hasta un nivel de 14.65% promedio anual.

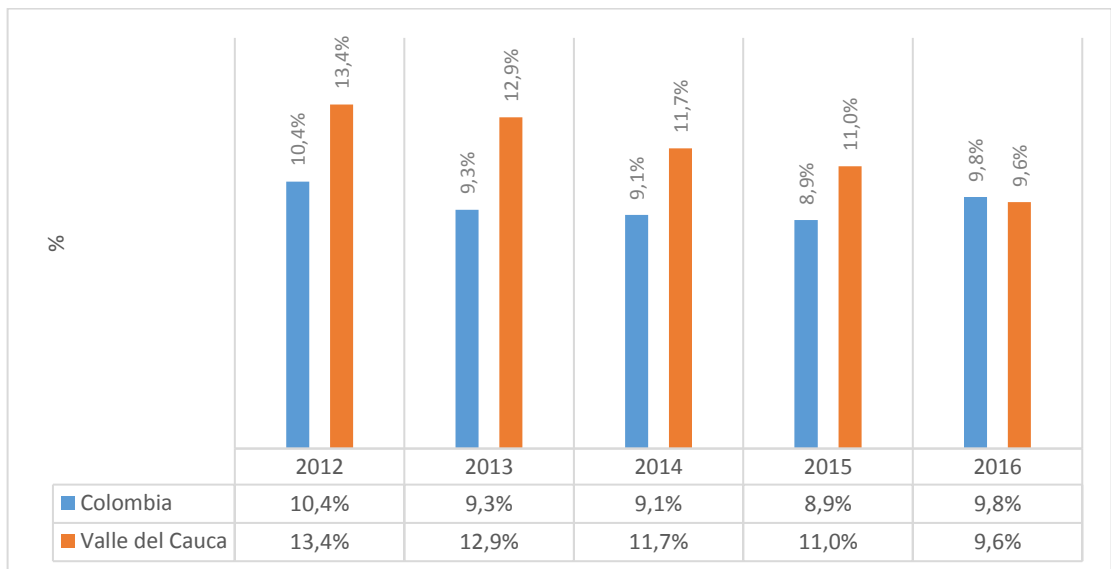
Gráfico 3. Tasas de interés activas total sistema financiero. Colombia.



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia y cálculos del Banco de la República.

Empleo: la tasa de desempleo muestra que, en Colombia, en los últimos años ha existido éxito para disminuir la tasa de desempleo, la cual entre el año 2012 y 2015 pasó de 10.4% a 8.9% (ver gráfico 4). Sin embargo, la situación es preocupante en el Valle del Cauca, región que en el período referenciado ha presentado incluso tasas de desempleo superiores a las nacionales, excepto en el 2016.

Gráfico 4. Tasa de desempleo anual. Colombia y Valle del Cauca.

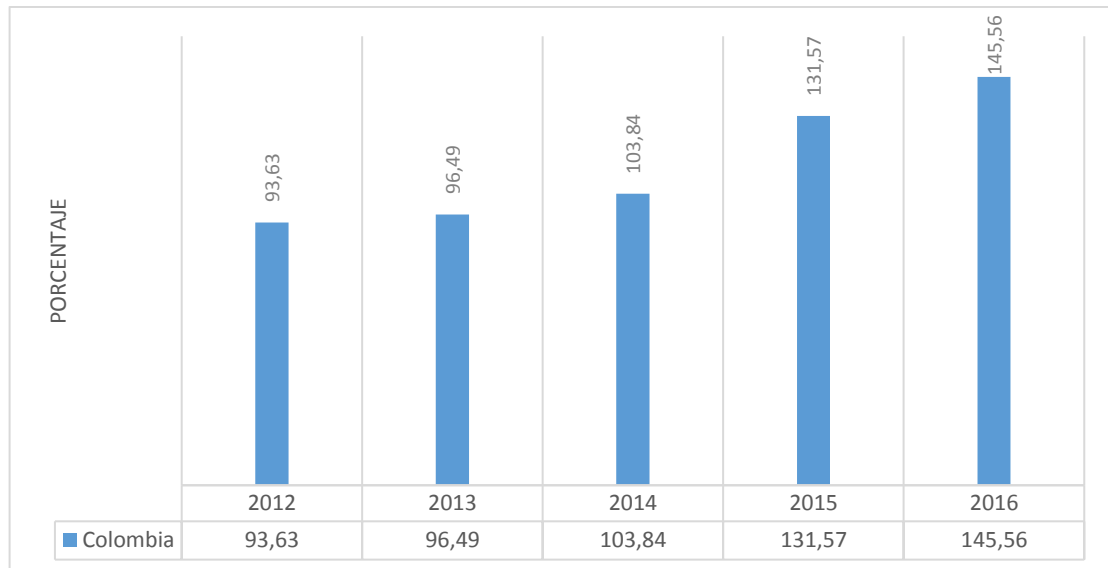


Fuente: Banco de la República y DANE.

Tasa de cambio: esta es una variable que mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. En el caso de Colombia se toma como base el dólar, porque es la divisa más utilizada en el país para las transacciones con el exterior. En Colombia este índice muestra a partir del año 2012 una tendencia hacia la devaluación real hasta el año 2016, cuyo efecto es el encarecimiento de las importaciones.

Esta situación estimula las exportaciones de bienes, debido a que disminuye el precio relativo de los productos nacionales en el extranjero, estimulando así el consumo en exterior. Sin embargo, constituye una amenaza para los importadores, como es el caso de los insumos que son de origen extranjero.

Gráfico 5. Índice de la tasa de cambio.



Fuente: Banco de la República, www.banrep.gov.co

Tendencia y proyecciones económicas hacia el futuro: con base a informe de proyecciones macroeconómicas realizadas por el Grupo Bancolombia.³⁰ En el cuadro 3 se puede observar que el crecimiento económico a partir del 2017 se proyecta en 2.3% hasta un máximo del 4% en el 2019, lo que significa que la economía tendrá una dinámica positiva pero de un lento crecimiento. En cuanto al desempleo, se espera que se mantenga una tasa cercana al 10%, producto del débil crecimiento de la economía; mientras que la inflación se proyecta a una tasa de 4.3% en el 2017 y un descenso al 3% en el largo plazo.

³⁰ GRUPO BANCOLOMBIA. Tabla de cifras macroeconómicas proyectadas [en línea]. Actualizada a marzo 15 de 2017 [citado el 28 de marzo de 2017]. Disponible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/>

Cuadro 3. Proyecciones macroeconómicas.

Año	2012	2013	2014	2015	2016 py	2017 py	2018py	2019py	2020py	2021py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	4,0%	4,9%	4,7%	3,1%	2,0%	2,3%	3,4%	4,0%	3,6%	3,7%
Balance del Gobierno Nacional (% del PIB)	-2,3%	-2,4%	-2,4%	-3,0%	-4,0%	-3,6%	-4,5%	-4,8%	-5,0%	-4,9%
Balance en cuenta corriente (% del PIB)	-3,1%	-3,2%	-5,1%	-6,5%	-4,5%	-4,0%	-4,3%	-4,4%	-4,1%	-3,9%
Tasa de desempleo urbano (% de la PEA)	10,2%	9,7%	9,3%	9,8%	9,8%	10,1%	9,9%	9,9%	10,0%	10,0%
Inflación al consumidor (var. % anual)	2,4%	1,9%	3,7%	6,77%	5,75%	4,30%	3,20%	3,60%	3,40%	3,00%
Tasa de referencia BanRep (% anual, fin de año)	4,25%	3,25%	4,50%	5,75%	7,50%	6,25%	5,50%	5,75%	5,75%	5,50%
DTF 90 Días (% anual, fin de año)	5,22%	4,06%	4,34%	5,25%	7,27%	6,05%	5,55%	5,55%	5,60%	5,40%
IBR Overnight (% E.A. 365 días, fin de año)	4,24%	3,22%	4,52%	5,79%	7,51%	6,00%	6,10%	5,35%	5,55%	5,35%
Tasa de cambio USDCOP (promedio de año)	1798	1869	2000	2743	3051	2910	2900	2840	2760	2710
Tasa de cambio USDCOP (fin de año)	1772	1923	2392	3147	3001	3010	2860	2770	2700	2650
Devaluación nominal (% promedio año)	-2,7%	4,0%	7,0%	37,1%	11,2%	-4,6%	-0,3%	-2,1%	-2,8%	-1,8%

Fuente: Grupo Bancolombia, 2017

6.7.2 Variable sociocultural y demográfica

Cultura empresarial: según la Revista Dinero,³¹ Aunque en el país se observa un gran ambiente y actitud empresarial (cuarto puesto a nivel mundial en actitud positiva hacia el emprendimiento según la Universidad de Múnich), solamente el 50% de las mipymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero.

Según el artículo, si hay algo en lo que están fallando las pymes es en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones. Para invertir efectivamente en investigación y desarrollo hay que dedicarle recursos especialmente tiempo, algo particularmente complejo en el ambiente pyme colombiano donde no solo la mayoría son negocios de subsistencia, sino que gran parte de sus recursos están destinados a generar rentabilidad en el corto plazo, generando así una especie de círculo vicioso que impide el despegue de estas empresas.

En este artículo de la Revista Dinero, se describen los factores que impiden el desarrollo de las pymes en el país. Uno de ellos es la soberbia empresarial: Los gerentes de las pymes creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar por siempre, pero, la nueva tecnología ha hecho que ya no les sirvan. También, las nuevas generaciones exigen nuevas cosas, todavía hay muchos gerentes que aún están enfrascados en sus enfoques y no les dan cabida a las nuevas generaciones.

³¹ REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? [en línea]. Edición digital, febrero de 2015 [citado el 17 de agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

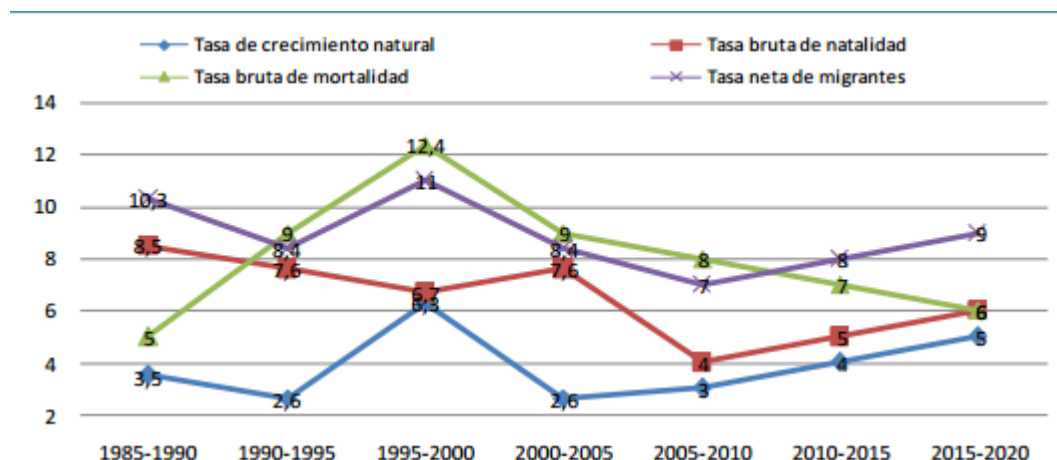
Tramitología: A la hora de pedir trámites para apoyo financiero del gobierno para nuevos proyectos, se tornan muy engorrosos lo que impide a las pymes acercarse a nuevas ayudas. Y cuando se acercan desconfían ya que piensan que será muy costoso haciendo difícil integrarse en un ecosistema empresarial eficiente.

Relación familia-empresa: El 95% de las pymes son familiares. Esto conlleva a que una gran mayoría de las familias integren todos sus gastos (arriendo, automóvil, diario) en los gastos de empresa. No hay diferenciación entre el ente empresarial y los gastos de la familia. Inclusive, es posible que esto se haga a propósito para poder reducir las utilidades y que la tasa impositiva sea menor.

Alianzas estratégicas: Sin esto es difícil que la organización despegue. En Colombia hay una marcada cultura del miedo a hacer asociaciones con otras empresas u otros sectores. Aún existen “gerentes feudales” en las pymes, que son selectivos y no tratan correctamente a empleados. Hace falta un perfil gerencial para hacer asociaciones.

Dinámica demográfica: la tasa de crecimiento natural de Tuluá Valle del Cauca y la tasa bruta de natalidad para el año 2011 de 12,67, según Informe indicadores para el Valle. En el año 2013 se presentaron 6,7 nacimientos por 100.000 habitantes. La tasa bruta de Mortalidad reportada para el 2011 fue de 5,39 por 1000 personas. La Tasa Neta de Migración: para el 2012, según datos de los Indicadores para el Valle fue de 0,12 por 1000 personas.

Gráfico 6. Comparación entre la Tasa de Crecimiento Natural y las Tasas Brutas de Natalidad, Mortalidad y de Migrantes de Tuluá Valle del Cauca, 1985 al 2010.



Fuente: Secretaría de Salud Municipal de Tuluá. 2014

Necesidades básicas insatisfechas: Con relación al factor demográfico, en el Valle del Cauca el 86% de la población se encuentra concentrada en los centros urbanos o cabeceras municipales, mientras que el 14% se encuentra ubicado en

otros centros poblados y en la zona rural. El 51.47% son mujeres y 48.53% hombres, con un índice de masculinidad de 94.29% que sugiere que existen 94,29 hombres por cada 100 mujeres.³² El 78% de los habitantes del Valle del Cauca se encuentran concentrados en las ciudades más grandes Cali, Palmira, Buenaventura, Tuluá, Cartago, Buga y Yumbo; donde a su vez el 90% de la población habita en la cabecera municipal, lo que le da la connotación de departamento predominantemente urbano. Con relación a la pobreza en el Valle del Cauca, el NBI³³ presenta un nivel mucho más bajo que la Nación (ver cuadro 4). Para las empresas de la región vallecaucana es una oportunidad participar en un entorno en el cual la pobreza es relativamente menor, porque supone unas mejores condiciones para el empleo y el consumo de las personas.

Cuadro 4. NBI. Valle del Cauca y Colombia, 2015.

NBI - MISERIA	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	PAIS
% PERSONAS CON NBI	15,75%	15,68%	27,78%
% POBLACIÓN URBANA CON NBI	13,40%	14,01%	19,65%
% POBLACIÓN RURAL CON NBI	29,97%	25,79%	53,51%
PROPORCIÓN DE PERSONAS EN MISERIA	3,87%	3,49%	10,64%
POBLACIÓN DE PERSONAS EN MISERIA URBANA	13,40%	14,06%	19,65%
POBLACIÓN DE PERSONAS EN MISERIA RURAL	29,97%	26,22%	53,51%

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, Departamento Nacional de Planeación DNP – Dirección de Desarrollo Social DDS.

Localización geográfica de Tuluá: Tuluá, es un municipio que se encuentra ubicado en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre las cordilleras Central y el Rio Cauca. En el sector urbano, Tuluá se encuentra dividida en 135 Barrios organizados en nueve (9) comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 146 vereda. Los corregimientos se encuentran organizados en 10 unidades funcionales.

La localización y posición geográfica de Tuluá ofrece oportunidades para el desarrollo de actividades manufactureras, por estar en la zona centro del departamento, situación que la coloca en un lugar equidistante de diferentes municipios del Valle del Cauca, con vías de acceso que la conectan con otros departamentos y el puerto de Buenaventura, así como de la capital del mismo.

³² ABADIA, Juan Carlos. PLAN DE DESARROLLO 2008 –2011 “Buen Gobierno, con seguridad lo lograremos” ANEXO 1 DIAGNOSTICO SECTORIAL. [en línea] <<http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=238>> [consultado el 15 de sept., de 2014] p. 7

³³ El indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas –NBI– se reconoce como una medida alternativa de pobreza; en ese sentido, este indicador considera como pobre –al hogar o persona que no tenga solucionada alguna de cinco necesidades definidas como básicas y como en miseria al hogar o persona que no tenga al menos dos necesidades resueltas.

Tuluá, está estratégicamente situada en el centro del departamento del Valle del Cauca y es el centro de gravedad poblacional de esta región del Valle y Zona Cafetera. Tuluá es un Núcleo Industrial con empresas internacionales de la importancia de Nestlé, Levapan, Colombina, y muchas más. En la figura 3 se presenta la localización geográfica de Tuluá, en el departamento del Valle del Cauca.

Figura 7. Localización geográfica de Tuluá.



Fuente: Presentación Parque Industrial y Comercial de Tuluá, 2014

Infraestructura de servicios públicos:³⁴ En servicios públicos, el municipio de Tuluá cuenta con 47.280 suscriptores al servicio de acueducto en la zona urbana y 2.273 suscriptores en la zona rural. En cuanto al alcantarillado el número de suscriptores en la zona urbana es de 47.175 y en la zona rural son 1.967. El consumo promedio en agua potable a nivel residencial es de 15 m³ por suscriptor.

El servicio de energía cuenta con 46.715 suscriptores en la zona urbana residencial, concentrando la mayor cantidad de usuarios en los estratos 2 y 3. Para el servicio de aseo, la cobertura es del 100% a nivel urbano, correspondiendo el 93,40% a usuarios residenciales, mientras que en la zona rural

³⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL. Anuario Estadístico 2014. Alcaldía Municipal de Tuluá, 2015.

el porcentaje de cubrimiento es del 32%. El promedio de basura generada por usuario es de 0,84 toneladas por año.

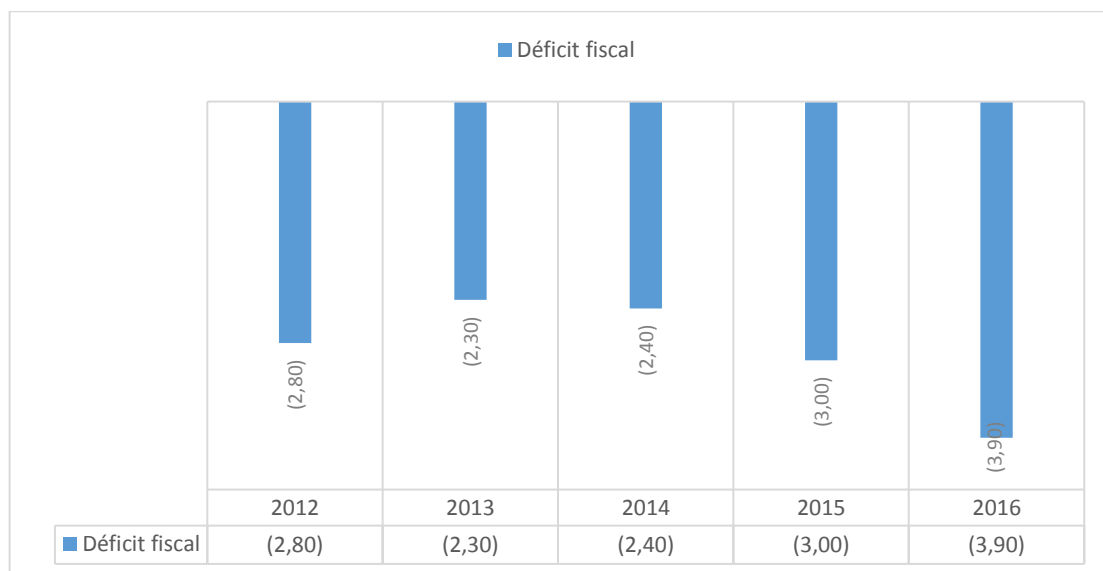
Por último, el servicio de gas domiciliario cuenta con 40.563 suscriptores residenciales, dentro de los cuales en el estrato 2 con 359.002 m3 y el estrato 3 con 244.446 m3, son los de mayor consumo. Además, existen 470 suscriptores no residenciales.

6.7.3 Variable política

Balance fiscal: En el gráfico 7 se presenta la evolución del déficit fiscal como porcentaje del PIB en Colombia, durante el periodo 2012-2016. Se aprecia que, en términos generales, durante el periodo referenciado, el gobierno nacional presentó una situación de déficit fiscal, el cual se amplió principalmente en el año 2016 llegando al -3.9% del PIB, lo que indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos (inversión y sostenimiento del Estado).

La situación del déficit fiscal genera amenazas para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico y puede traer consecuencias en la carga tributaria si se incrementan los impuestos para corregirlo.

Gráfico 7. Balance fiscal como porcentaje del PIB.



Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Plan de desarrollo municipal de Tuluá: En el Plan de Desarrollo de Tuluá, para el período 2016-2019 expuesto por el Concejo Municipal,³⁵ se encuentra en el Título II, Dinámica Económica, las estrategias para la promoción del desarrollo, específicamente en el capítulo 12 “Sector Promoción del Desarrollo”, en el Artículo 30°. Programa 29. Integración territorial y desarrollo regional; subprograma 29.1. innovación productiva para la competitividad y subprograma 29.2. Aumento en la productividad municipal.

El objetivo estratégico es implementar un conjunto de acciones a corto, mediano y largo plazo que permitan mejorar la productividad y la competitividad de los sistemas productivos, económicos y humanos tanto de la zona urbana como rural del Municipio. Se plantean como metas de resultado las siguientes:

- Reducción de la informalidad laboral
- Reducción de la tasa de desempleo
- Reducción el trabajo infantil
- Promoción del emprendimiento empresarial

El programa 29. Integración territorial y desarrollo regional, tiene como objetivo, implementar estrategias tendientes a la creación de estructuras productivas con elementos de innovación y desarrollo tecnológico que impulsen significativamente la economía regional en especial las orientadas por el gobierno nacional para el post conflicto y víctimas.

El subprograma 29.1. Innovación productiva para la competitividad, cuyo objetivo es implementar acciones de estímulo a la innovación productiva que generen reactivación económica del Municipio, define como línea estratégica: Acciones para la definición de programas y/o proyectos específicos para el estímulo de actividades económicas de mayor rentabilidad, sostenibilidad y generación de ingresos, además de la búsqueda de mercados nacionales e internacionales y crecimiento del territorio.

Por su parte, el subprograma 29.2. Aumento en la productividad municipal, busca como objetivo diseñar e implementar estrategias productivas que permitan el desarrollo económico local en especial las orientadas por el gobierno nacional para el post conflicto y víctimas, definiendo como líneas estratégicas las acciones para el fortalecimiento de las unidades productivas para la optimización de la productividad.

³⁵ CONCEJO MUNICIPAL DE TULUÁ. Acuerdo No. 04 (abril 10 de 2016) “Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Municipal para el periodo 2016 – 2019.” el Plan del Bicentenario. Tuluá, 2017

Política de apoyo a las pymes en Colombia: El apoyo en Colombia a las pymes es una política de Estado delineado por la Ley Mipyme, o Ley 590 de 2000 y modificada por la Ley 905 de 2004.

La Ley MIPYME establece unos mecanismos e instrumentos que permiten apoyar y facilitar el acceso a la tecnología, el mercado laboral calificado, la financiación y las fuentes de información permitiendo así elevar los niveles de competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

El objetivo de la ley MIPYME³⁶ es establecer un marco jurídico único e integral para la fijación de políticas y programas tendientes a promocionar la creación, fortalecimiento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

A continuación, se describen los aspectos relacionados con el acceso a los mercados financieros para las pymes en Colombia, según la Ley 905 de 2004.

Acceso a mercados financieros

Se busca promover el acceso a los mercados financieros para todas las mipymes del país, en especial, al crédito. Por ello, el Gobierno Nacional estableció líneas de crédito para la capitalización empresarial y condiciones especiales a empresas generadoras de empleo. El Fondo Nacional de Garantías podrá otorgar condiciones especiales de garantía a empresas especialmente generadoras de empleo hasta por un 80% del crédito requerido.

Creación de empresas

De acuerdo a la Ley Mipyme³⁷ serán beneficiarios de los recursos destinados a la capitalización del Fondo Nacional de Garantías, todas las Mipymes, sin que para ello sea necesario que se acojan a dicha ley.

Regímenes tributarios especiales. Se faculta a los municipios, distritos y departamentos, a fin de establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de Mipymes. Además, podrán establecer exclusiones, período de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.

Estímulo a la creación de empresas en la reducción de aportes tributarios. Los aportes parafiscales destinados al SENA, el ICBF y las Cajas de Compensación

³⁶ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 590 de 2000 - Promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Bogotá 10 de Julio de 2000.

³⁷ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 590 de 2000 - Promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Bogotá 10 de Julio de 2000.

Familiar a cargo de las Mipymes que se instalen a partir de la promulgación de la ley 590 serán objeto de las siguientes reducciones:

- 1) 75% para el primer año de operación
- 2) 50% para el segundo año de operación
- 3) 25% para el tercer año de operación

Programa de Jóvenes emprendedores y líneas de crédito para creadores de empresas.

El Fondo Nacional de Garantías³⁸

El Fondo Nacional de Garantías es la entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías. Para acceder a la garantía del FNG, la empresa debe acudir al intermediario financiero ante el cual vaya a solicitar el crédito, donde se le brinda la información requerida y se atienden los trámites relacionados con la garantía.

La línea de garantía Empresarial es el conjunto de productos de garantía por medio del cual el FNG respalda las obligaciones contraídas por el segmento económico de las micros, pequeñas y medianas empresas.

Estas garantías se otorgan a las mipymes cuyo destino sea exclusivamente financiar Capital de Trabajo, Inversiones Fijas, Capitalización Empresarial, Innovación y Desarrollo Tecnológico o creación de empresas, situación que favorece a estas organizaciones, pues una de las mayores problemáticas respecto al acceso al crédito, es precisamente la falta de garantías.

Línea de crédito FINDETER

La Financiera de Desarrollo Territorial S.A. (FINDETER), la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI) y el Fondo Nacional de Garantías (FNG) suscribieron el 18 de marzo de 2004, un Convenio de Alianza Estratégica con el fin de incentivar la generación de iniciativas de inversión relacionadas con el sector empresarial PYME.³⁹

El Convenio se fundamenta en el compromiso de promover el desarrollo de las PYMES, a través de la financiación de sus iniciativas de inversión, siempre y cuando éstas se enmarquen dentro de los sectores financiables por FINDETER;

³⁸ FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS. Nuestra entidad. [en línea] Página Web Oficial, 2013 [consultado el 14/06/2017] Disponible en internet: <<http://www.fng.gov.co/fng/portal/apps/php/index.get>>

³⁹ ICESI. Líneas de financiación pymes. [en línea] Censea, Consultorio contable y financiero, 2013 [consultado el 12/06/2017] Disponible en internet: <http://www.icesi.edu.co/censea/lineas_financiacion.php>

Serán beneficiarios de crédito, siempre y cuando su actividad corresponde a los sectores financiados por FINDETER los siguientes:

Las Medianas Empresas cuyos activos totales se encuentren entre cinco mil uno (5.001) SMMLV y quince mil (30.000) SMMLV.

Las Pequeñas Empresas cuyos activos totales se encuentren entre quinientos uno (501) SMMLV y menos de cinco mil uno (5.001) SMMLV.

Las microempresas cuyos activos totales tengan un valor inferior a quinientos uno (501) SMMLV.

FINAGRO⁴⁰

El objetivo de FINAGRO será la financiación de las actividades de producción en sus distintas fases y comercialización del sector agropecuario, a través del redescuento de las operaciones que hagan las entidades pertenecientes al Sistema Nacional de Crédito Agropecuario u otras instituciones bancarias, financieras, fiduciarias y cooperativas, debidamente autorizadas por la Superintendencia Bancaria o mediante la celebración de convenios con tales instituciones, en los cuales se podrá pactar que el riesgo sea compartido entre FINAGRO y la entidad que accede al redescuento.

BANCOLDEX⁴¹

La misión de Bancoldex es ser el banco para el desarrollo que, soportado en una estructura de sostenibilidad financiera, contribuye a la competitividad de las empresas colombianas, satisfaciendo sus necesidades financieras mediante el ofrecimiento de servicios especializados.

Garantía mipymes:

El objeto es facilitar el acceso al crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES, ofreciéndoles a través del Fondo Nacional de Garantías - FNG o sus fondos regionales, la garantía instantánea. Esta garantía disminuye el riesgo crediticio al intermediario financiero en un porcentaje del crédito solicitado con recursos Bancoldex.

Aquellas empresas que no se encuentran vinculadas al comercio exterior (Modalidad Multipropósito) pueden beneficiarse igualmente de las garantías del

⁴⁰ FINAGRO. Quiénes somos. [en línea] Objetivos de Finagro [consultado el 12/06/2017] Disponible en internet: <<http://www.finagro.com.co/qui%C3%A9nes-somos/informaci%C3%B3n-institucional>>

⁴¹ BANCOLDDEX. Pymes. [en línea] Página Web. 2013 [consultado el 12/06/2017] Disponible en internet: <<http://www.bancoldex.com.co/contenido/categoria.aspx?catID=42>>

Fondo Nacional de Garantías a través de la Garantía Automática Bancoldex - FNG 50%.

6.7.4 Variable legal

En el Estatuto Tributario Municipal,⁴² el Capítulo III, trata sobre los incentivos para empresas manufactureras, comerciales y de servicios que se instalen en el municipio de Tuluá. Con el objeto de incentivar el crecimiento económico, la generación de empleo y el incremento en las rentas de carácter municipal, la administración mantiene los incentivos para las empresas manufactureras, comercial y de servicios que se establezcan por primera vez en la jurisdicción del Municipio de TULUÁ.

Para efectos del Acuerdo, se entiende por Nueva Empresa, la que se instale por primera vez en el Municipio de Tuluá, que no haya sido producto o consecuencia de la liquidación, transformación, fusión o división de las ya existentes, o aquellas que simplemente cambien su nombre comercial o razón social, es decir, las que siendo persona natural constituyan persona jurídica desarrollando actividades económicas similares o afines. Se incluye en la presente definición a las agencias, filiales o sucursales de empresas con domicilio en cualquier ciudad del país que se instalen en el Municipio de Tuluá.

Además, para efectos del Acuerdo, se entiende por Empleo Generado cuando el empleado se encuentra contratado directamente por la Empresa o a través de una empresa intermediaria, que opere con personal residente en el Municipio de Tuluá. No puede interpretarse como nuevos empleos aquellos que surgen luego de la fusión, transformación, cambio de nombre comercial o razón social, es decir, las que siendo persona natural constituyan persona jurídica desarrollando actividades económicas similares o afines. Los puestos de trabajo generados en la empresa en el Municipio de Tuluá, deben hacer el proceso a través de la Oficina del Servicio Público de Empleo del Municipio de Tuluá y/o quien haga sus veces, siendo esta la encargada de realizar la verificación, tanto de residencia y a su vez que el postulado no se encuentre laborando con la empresa oferente.

ARTÍCULO 137.- EXENCIÓN PARA NUEVAS EMPRESAS QUE GENEREN EMPLEOS. Concédase un estímulo tributario, sobre el Impuesto de Industria y Comercio y Avisos y Tableros, y el Impuesto Predial, hasta por siete (7) años, a las nuevas empresas industriales, comerciales, servicios, agropecuarias, agrícolas que sean constituidas legalmente por personas naturales o jurídicas que se instalen físicamente en el municipio de Tuluá, a partir del 01 de enero de 2017 hasta el 31 de diciembre de 2026 y que cumplan con las condiciones y requisitos establecidos en cada caso en el presente acuerdo y al siguiente cuadro:

⁴² CONCEJO MUNICIPAL DE TULUÁ. Estatuto tributario municipal [en línea]. ACUERDO No. 16 (diciembre 28 de 2016). Disponible en: <http://www.tulua.gov.co/estatuto-tributario/>

Cuadro 5. Exención para nuevas empresas que generen empleo.

TIEMPO DE EXENCIÓN	% EXENCIÓN IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO Y AVISOS Y TABLEROS, PREDIAL UNIFICADO	INVERSIÓN MÍNIMA EN CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO.	CANTIDAD DE EMPLEOS NUEVOS GENERADOS
Año 1	100%	30.000 U.V.T.	15
Año 2	85%	30.000 U.V.T.	15
Año 3	70%	30.000 U.V.T.	15
Año 4	55%	30.000 U.V.T.	15
Año 5	40%	30.000 U.V.T.	15
Año 6	25%	30.000 U.V.T.	15
Año 7	10%	30.000 U.V.T.	15

Fuente: Estatuto Tributario Municipal, Tuluá, 2017

ARTÍCULO 138.- EXENCIÓN DE IMPUESTOS PARA EMPRESAS ESTABLECIDAS. Las Empresas Industriales, Comerciales y de Servicios ya establecidas en el Municipio de Tuluá, que opten por expandirse dentro de los terrenos de su sede o en sedes alternas ubicadas en el territorio Municipal o realicen procesos de reconversión tecnológica tendrán las siguientes exoneraciones tributarias en el Impuesto de Industria y Comercio y Avisos y Tableros por el término de cinco (05) años en proporción al empleo directo generado, en cumplimiento de los requisitos exigidos en este Acuerdo y teniendo en cuenta lo detallado en el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Exención para empresas establecidas.

TIEMPO DE EXENCIÓN	% EXENCIÓN IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO Y AVISOS Y TABLEROS	INVERSIÓN MÍNIMA EN CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO.	CANTIDAD DE EMPLEOS NUEVOS GENERADOS POR EXPANSIÓN O RECONVERSIÓN TECNOLÓGICA
Año 1	100%	15.000 U.V.T.	5
Año 2	80%	15.000 U.V.T.	5
Año 3	60%	15.000 U.V.T.	5
Año 4	40%	15.000 U.V.T.	5
Año 5	20%	15.000 U.V.T.	5

Fuente: Estatuto Tributario Municipal, Tuluá, 2017

6.7.5 Variable ambiental

Las empresas manufactureras realizan una actividad que implica generación de residuos sólidos, como, por ejemplo, el tratamiento que debe darse a las materias primas a procesar, por ello, es importante tener en cuenta la normatividad al respecto.

Los residuos sólidos orgánicos son aquellos residuos que provienen de restos de productos de origen orgánico, la mayoría de ellos son biodegradables (se descomponen naturalmente). Se pueden desintegrar o degradar rápidamente, transformándose en otro tipo de materia orgánica.⁴³ Ejemplo: los restos de comida, frutas y verduras, carne, huevos, etcétera, o pueden tener un tiempo de degradación más lento, como el cartón y el papel. Se exceptúa de estas propiedades al plástico, porque a pesar de tener su origen en un compuesto orgánico, posee una estructura molecular más complicada.

Existen muchas formas de clasificación de los residuos sólidos orgánicos, sin embargo, las dos más conocidas están relacionadas con su fuente de generación y con su naturaleza y/o características físicas.

El decreto 1713 de 2002 del Ministerio de Desarrollo Económico (2002) indica que el Aprovechamiento en el marco de la Gestión Integral de Residuos Sólidos es el

⁴³ FLORES, Dante. Guía Práctica No. 2. Para el aprovechamiento de los residuos sólidos orgánicos. Quito Ecuador. Guía Práctica No.2. Marzo. 2001; pag 8-12.

proceso mediante el cual, a través de un manejo integral de los residuos sólidos, los materiales recuperados se reincorporan al ciclo económico y productivo en forma eficiente, por medio de la reutilización, el reciclaje, la incineración con fines de generación de energía, el compostaje o cualquier otra modalidad que conlleve beneficios sanitarios, ambientales, sociales y/o económicos.

Igualmente define al residuo sólido aprovechable como cualquier material, objeto, sustancia o elemento sólido que no tiene valor de uso directo o indirecto para quien lo genere, pero que es susceptible de incorporación a un proceso productivo.

6.7.6 Variable tecnológica

Comercio electrónico: El factor tecnológico hoy y hacia el futuro estará marcado en general por la informática, las telecomunicaciones, la automatización, la química fina y la genética y la biotecnología. Específicamente, el sector empresarial se ve influenciado por la informática y las telecomunicaciones, por cuenta del comercio electrónico, que presenta diversas ventajas. El comprador puede ver de manera rápida todo el escaparate electrónico y no tiene que ir tienda por tienda en busca del producto deseado. Se optimiza también el tiempo de atención al cliente, que no tiene que esperar largas colas para ser atendido. Por su parte, el vendedor también se beneficia, puesto que puede ofertar sus productos sin necesidad de mostrarlos físicamente al comprador.

El comercio electrónico es un factor que configura una importante oportunidad para el sector empresarial, en su intento de crecimiento y expansión, dado que le permite darse a conocer en mercados más lejanos incluso los internacionales, utilizando las tecnologías de la información.

Conectividad: Un importante indicador del entorno tecnológico, corresponde al Índice de Disponibilidad de Red, en el cual Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media en términos de dicho índice, acuerdo con el Foro Económico Mundial – FEM, en su Reporte Global de Tecnologías de la Información 2016.⁴⁴ En el informe Colombia pasó de ocupar la posición 64 de 143 países incluidos en la muestra en el año 2015 a la posición 68 de 139 países en la medición de 2016, pero con el mismo puntaje, es decir, 4.1 en una escala de calificación de 1 a 7.⁴⁵

El indicador contiene cuatro bloques: entorno, disponibilidad, uso e impacto. De estos, las mejores posiciones se presentan en el impacto, especialmente en el

⁴⁴ BALLER, Silja, DUTTA, Soumitra and LANVIN, Bruno. The Global Information Technology Report 2016 [en línea]. World Economic Forum 2016. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf

⁴⁵ Ibíd. p. 82.

social, con una posición 43 entre 139 países, con una calificación de 4.7 en la misma escala de 1 a 7; en el bloque de uso, se destaca la utilización del gobierno, con una posición 31 entre 139 países y una calificación de 4.8; por su parte, en la disponibilidad, se destaca el pilar habilidades, con una calificación de 4.9 en la escala 1 a 7.

De acuerdo a lo anterior, el factor tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad.

Tecnología dura: Por tecnología dura, se puede entender de forma más específica como maquinaria, hardware, etc. las cuales hacen el trabajo más eficaz y propicio la generación de productos y servicios con mejor calidad, novedad e integridad. Esto a su vez, se convierte en una ventaja, ya que logra disminuir el tiempo para la creación o transformación de algo físico (ciclos de producción más rápidos). Sin embargo, hay ciertas desventajas que no favorecen a esta tecnología. Esto se debe a que el uso de maquinarias, materias primas y todo lo necesario para obtener nuevos objetos o artefactos, pueden provocar daños ambientales como contaminación, efecto invernadero, derrames tóxicos o la eliminación de ciertos recursos naturales si se utilizan en exceso.

La tecnología dura está orientada a buscar la eficiencia, pero dicha eficiencia debe ser la óptima para que se reduzca en mayor cantidad la contaminación y el incorrecto uso de los recursos por parte del ser humano.

Para las medianas empresas manufactureras, en especial, las dedicadas a la producción de muebles, existen tendencias tecnológicas importantes. Como indica Sojo,⁴⁶ en lo referente a las últimas tendencias tecnológicas, se destacan en el trabajo tendencias clave como la customización del producto final, la tendencia hacia los tableros ligeros reduciendo de esta manera la materia prima consumida, el desarrollo del nesting (anidado de piezas para aprovechamiento de planchas y posterior corte), centros de mecanizado con inserción de herrajes, taladros espejo y en acabados finales el innovador proceso del hot coating, que se trata de un poliuretano reactivo estable frente a la radiación UV que permite un sellado en línea y con un importante ahorro de material. En relación a la maquinaria, las tecnologías que más avances incorporan son las relacionadas con centros de mecanizado, máquinas de corte, software y tecnologías de superficie y máquinas de barniz y pintura.

El acceso a esta tecnología para las medianas empresas manufactureras es en general dificultoso, por ser desarrollos en el extranjero, que implica no sólo un proceso de adaptación a estos avances, sino la capacitación de la mano de obra

⁴⁶ SOJO CALVO, Francisco José. Nuevas tecnologías productivas para el sector de la madera y del mueble [en línea]. Observatorio Industrial del sector de la Madera y del Mueble Ministerio de Industria, Energía y Turismo, España, 212 [citado el 27 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4085716>

para su aprovechamiento, además, el costo de adquisición por ser bienes importados. A pesar de esto, los avances tecnológicos y la tecnología dura constituyen una oportunidad para las empresas, dada la posibilidad de mejorar su eficiencia en la producción.

Tecnologías de la información:⁴⁷ el municipio de Tuluá, como ciudad pujante y en busca de mejorar cada vez la calidad de vida de sus habitantes, maneja dentro de su inventario de infraestructura 2 Puntos Vive Digital los cuales cuentan con sala de acceso a internet, sala de capacitación, sala de entretenimiento y área de gobierno en línea, el cual ha generado un gran impacto en habitantes de los estratos 2 y 3. Además, se reportan 6 puntos TIC, algunos ubicados en corregimientos de la zona rural plana y media y se cuenta con 19 Kioscos Vive Digital ubicados en la zona rural plana, media y alta.

La Administración Municipal registra más de 24.295 participantes en las diferentes redes sociales en donde tiene presencia, de los cuales el 41% son en Youtube y el 40% en Facebook. La web del municipio reporta 802.559 visitas para el año 2014. En los cursos de alfabetización digital que se dictan por parte del Departamento Administrativo de las Tic, se cuenta con 1.387 asistentes. La mayor participación se da por parte de las mujeres y el 32% del total se encuentran en el rango de edad de 55 años en adelante. La mayoría de personas no pasan del primer nivel educativo. En cuanto a mayor cantidad de suscriptores con acceso a internet, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTic reporta que, a nivel departamental, Tuluá ocupa el tercer lugar, después de Cali y Palmira con 27.170 suscriptores. Para el año 2014 en nuestro Municipio el 67,10% de estos, maneja la tecnología por cable y la mayor concentración de afiliados está en los estratos 2 con el 46,90% y el estrato 3 con el 30,60%.

6.7.7 Matriz de evaluación de factores externos EFE

Para evaluar las oportunidades y amenazas que se generan en el macro entorno nacional, a continuación, se desarrolla la matriz EFE. Para esto se tiene en cuenta si se trata de una oportunidad mayor o menor, o una amenaza mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Oportunidad mayor =	4;	Oportunidad menor	=	3
Amenaza menor =	2;	Amenaza mayor	=	1

En el cuadro 7 se aprecia que son más importantes las oportunidades con relación a las amenazas, lo que configura un entorno propicio para el desarrollo de actividades productivas.

⁴⁷ Ibíd. p. 267.

Cuadro 7. Matriz de factores externos (EFE)

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Oportunidades			
1	Mayor crecimiento económico en el Valle del Cauca, 4,2% frente al nacional de 3,4%	0,09	3	0,27
2	Proyecciones positivas de la economía a largo plazo que muestran estabilidad	0,08	3	0,24
3	Incremento de la población de Tuluá	0,08	3	0,24
4	Localización estratégica de Tuluá en el departamento	0,09	3	0,27
5	Tuluá cuenta con exención de impuestos para nuevas empresas que generen empleo	0,09	3	0,27
6	Impulso al desarrollo empresarial desde el Plan de Desarrollo Municipal	0,08	3	0,24
7	Avances en tecnología dura para el sector	0,09	3	0,27
	Total Oportunidades	0,60		
	Amenazas			
1	Tendencia creciente de la inflación que llegó a 6,9%	0,10	2	0,20
2	Aumento del costo del crédito por crecimiento de las tasas de interés al 11,35%	0,10	1	0,10
3	Mayor porcentaje de desempleados en el Valle del Cauca (11%) respecto al total nacional (8,9%)	0,10	1	0,10
4	Devaluación del peso frente al dólar que afecta la importación de maquinaria e insumos	0,10	2	0,20
	Total amenazas	0,40		
	TOTAL	1,00		2,40

Fuente: elaboración propia

Las anteriores oportunidades y amenazas son generales para las empresas del país, sin embargo, es importante analizar en función de las empresas manufactureras, cuáles son las principales oportunidades, así como las amenazas más apremiantes.

En primer lugar, la oportunidad más importante tiene que ver con el crecimiento del PIB, considerando que la dinámica de la economía es un factor que induce mayor empleo y por ende aumenta las posibilidades de consumo de las personas, situación propicia para incrementar las ventas de las empresas. No obstante, a partir de este crecimiento, las medianas empresas requieren en especial, acceso

al crédito y tecnología, para poder aprovechar la oportunidad que le puede representar una dinámica económica positiva; el crecimiento empresarial necesita fuentes de financiamiento para impulsar la inversión, especialmente para aprovechar los avances tecnológicos.

Con relación a la inflación al consumidor, los niveles de los precios también son un factor que incide en el consumo de las personas y con ello, posibilita a la empresa incrementar sus ventas. Sin embargo, esta variable que ha tenido un comportamiento alcista en los últimos años, factor desfavorable para la estabilidad de las empresas por su efecto en las finanzas de la empresa, al desestimular las ventas de productos y servicios.

Respecto a las amenazas más apremiantes para la empresa, básicamente está el desempleo persistente en el Valle del Cauca que puede perjudicar la proyección de ventas de la empresa, así como las menores expectativas de consumo de los hogares.

Por su parte, el deterioro de la confianza del consumidor es otra amenaza para la empresa a crear, dado que las expectativas de consumo desfavorecen también el comportamiento de las ventas, afectando la proyección de ingresos y los flujos de caja de la organización, en caso de mantenerse esta situación en el mediano y largo plazo.

6.8 ANÁLISIS DE SECTOR

6.8.1 Generalidades de la industria manufacturera

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la industria se define como “2. f. Conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.”⁴⁸

Según Rebolledo, Duque, López, y Velasco⁴⁹ en términos generales se entiende por actividad industrial al producto de las operaciones productivas dedicadas a la transformación de materias primas en productos para el consumo final o intermedio; pero, en términos estrictos, las actividades manufactureras están representadas por la transformación continua y a gran escala de materias primas en productos transformables; dicha actividad se denomina en la contabilidad nacional sectorial industrias manufactureras o simplemente manufactura, para así distinguirlas de otras actividades transformadoras como la industria de la

⁴⁸ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Industria [en línea]. Diccionario de la Lengua Española, 2016 [citado el 15 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=LRwJlbQ>

⁴⁹ REBOLLEDO, Jorge, DUQUE, Carlos, LÓPEZ, Leonardo, y VELASCO, Alonso. Perfil del sector manufacturero Colombiano [en línea]. *Magazín Empresarial*, 9(19), 49-61, 2013. [citado el 15 de mayo de 2017] Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102504/Contenido_curso/2014-II_Contenidos/lectura_adicional_5_Sector_manufacturero_colombiano.pdf

construcción –bienes inmuebles– o las actividades de transformación primaria o artesanal –que no son continuas y a gran escala– y de las terciarias –que no transforman materialmente productos–.

Continuando con Rebolledo y otros, las actividades manufactureras dan como resultado distintos tipos de productos, aunque lo común en ellas es que se constituyen en procesos de transformación controlada llevada a cabo sin interferencia exterior al propio proceso productivo; es por ello que no tienen una alta dependencia de los fenómenos naturales –como el caso de las actividades agropecuarias– y adicionalmente se constituyen en actividades materiales cuyo producto final es tangible.

Por lo tanto, las actividades manufactureras, son aquellas que corresponden al sector secundario de la economía; como ejemplos de este tipo de actividades están las industrias productoras de bienes de capital (e.g., maquinaria, equipos, industria automotriz), las industrias productoras de bienes intermedios (e.g., papel, químicos, repuestos, textiles) y las industrias productoras de bienes de consumo no duradero (e.g., calzado, vestuario, electrodomésticos).⁵⁰

En Colombia, El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), ha establecido la siguiente clasificación por subsectores para las actividades manufactureras:

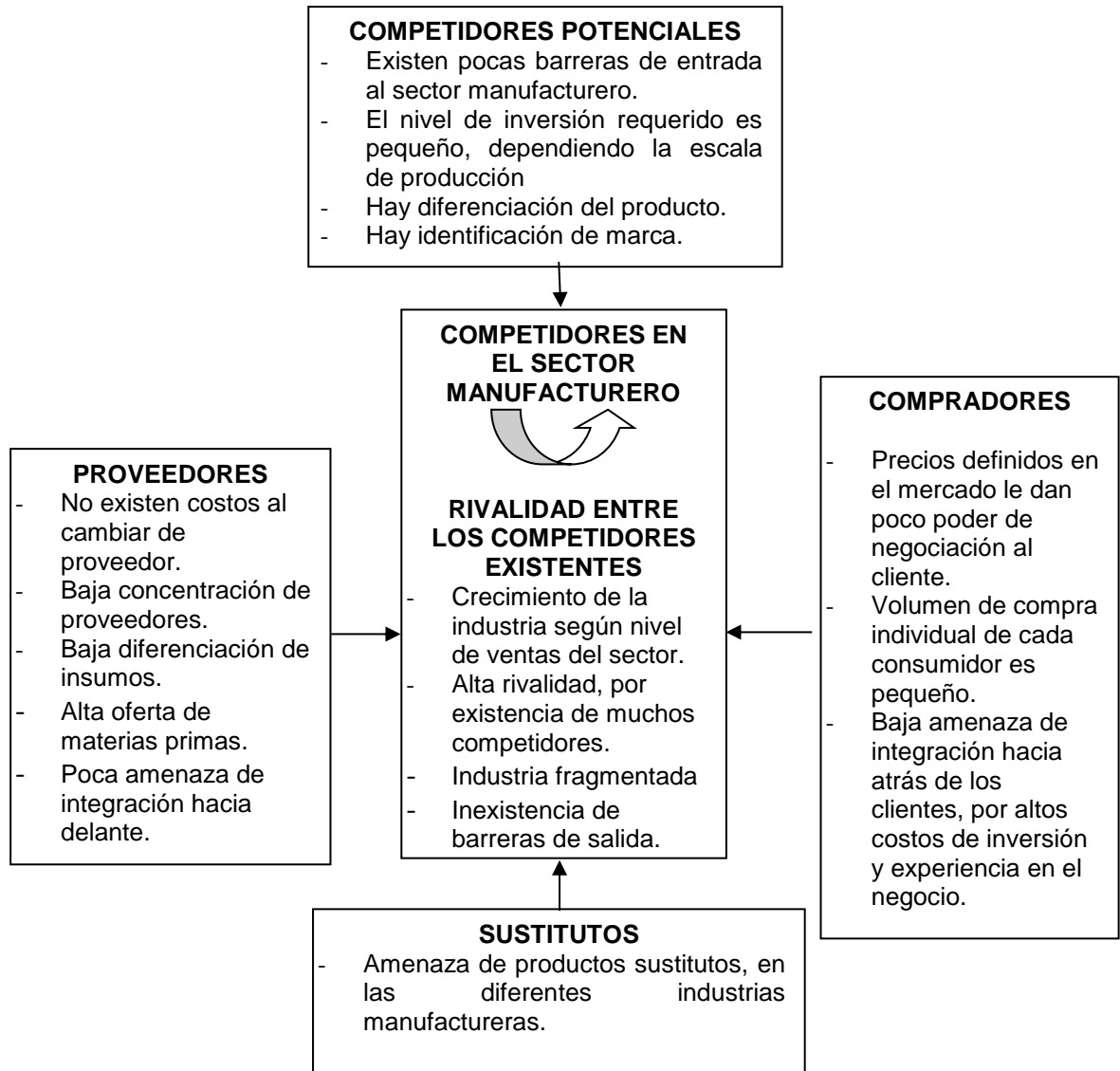
1. Alimentos y bebidas; 2. Algodón, fibras, textiles, confecciones, cuero, calzado y marroquinería; 3. Madera y muebles; 4. Papel, cartón y actividades de edición e impresión; 5. Refinación de petróleo, químicos, y productos de caucho y plástico; 6. Minerales no metálicos; 7. Metalmecánica y maquinaria; 8. Otros Rubros.

6.8.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter para el sector manufacturero

Para entender las características del sector, se utiliza la herramienta de las cinco fuerzas de Porter. Este ejercicio se realiza para la industria manufacturera en general, ya que es la actividad productiva que desarrolla Puerto Madero.

⁵⁰ Ibíd. p. 50.

Figura 8. Matriz de Porter para el sector manufacturero.



Fuente: elaboración de las autoras

- **Poder de negociación de los consumidores o compradores**

Las actividades productivas de sectores como alimentos, textil, y otras industrias manufactureras, se caracterizan porque producen gran cantidad de unidades por período de tiempo, buscando obtener economías de escala, razón por la cual, el volumen de compra de cada consumidor suele ser pequeño en relación con el volumen total de ventas, por esto cada consumidor tiene una baja incidencia o un casi nulo poder de negociación.

Por esto el poder de negociación de los consumidores de productos manufactureros “es muy bajo”. También, existe una baja amenaza de integración hacia atrás de los clientes, por los altos costos de inversión que representa para un consumidor individual, la creación de una empresa manufacturera, así como la experiencia y conocimiento requerido en la actividad.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Es de vital importancia entender el modo de proceder de los proveedores y su poder de negociación. Para el caso de las empresas manufactureras, se suele contar con un elevado grupo de proveedores para las materias primas, dado que, precisamente, la actividad de la manufactura genera encadenamientos, es decir, tiene el efecto de generar oportunidades para la creación de otras empresas que se conviertan en proveedoras de materias primas; ocurre con actividades como la producción de alimentos o textil, las cuales utilizan diferentes materias primas que suelen ser aprovisionadas por una gran cantidad de proveedores.

En el caso de las empresas manufactureras de muebles, la principal materia prima, que es la madera, la producción a nivel nacional es elevada por las características del sector forestal del país, que ubican al mismo en una situación ventajosa para el desarrollo de la actividad, toda vez que se encuentra integrada a la cadena productiva. Para otros insumos y materias primas, como herramientas, herrajes, pegantes, tornillos y otros elementos que se necesita en el negocio para funcionar, existe una variedad de proveedores a nivel local, lo que permite no depender y tener una cierta libertad para escoger los mejores proveedores según precio, calidad, entrega y forma de pago.

- **Amenaza nuevos competidores**

Para las empresas manufactureras existen ciertas barreras de entrada dependiendo de la actividad productiva específica; por ejemplo, en el caso del sector de alimentos, conseguir los permisos es difícil, por la normatividad existente en materia de inocuidad, las exigencias que se hacen para cumplir con los requisitos, los costos que representan obtener las licencias; igualmente, en sectores como el textil o la fabricación de muebles, el costo de la inversión en

maquinaria y equipo puede ser elevada, sin embargo, depende del dimensionamiento de la empresa. De esta forma, en el sector manufacturero, en general, proliferan fábricas pequeñas, informales y artesanales, donde se desarrollan las actividades productivas, ya sea producción de alimentos, textiles, muebles u otras actividades manufactureras.

En este tipo de escala de negocio no se necesita tecnología avanzada para desarrollar los productos, por lo que la tecnología tampoco es una limitante para el ingreso. Sin embargo, los resultados en términos de calidad y productividad saltan a la vista, motivo por el cual la competencia de esta índole es informal.

Por otra parte, en el sector manufacturero hay identificación de marca y diferenciación del producto, dado que existen empresas a nivel nacional reconocidas por los consumidores en las diferentes industrias. Finalmente, las barreras de salida son bajas, ya que se pueden vender sin mayor problema los activos involucrados en los procesos productivos, los cuales se pueden usar en muchas industrias diferentes. Por esto la amenaza de nuevos competidores es “muy alta”.

- **Amenaza productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos en la industria manufacturera es alta. Para los diferentes renglones, existen alternativas, precisamente por la diversidad de la actividad y la necesidad de generar diferenciación.

- **Rivalidad entre los competidores**

La industria manufacturera en sus diferentes renglones productivos, es fuente de una alta competencia y rivalidad entre los participantes, dado que existen distintos niveles de competidores; empresas con grandes inversiones, posicionamiento de marca y de mercado; también se encuentra una gran cantidad de pequeños productores, que trabajan a menor escala y se posicionan en otros segmentos del mercado; otros, que se inclinan por la informalidad y generan competencia desleal; este tipo de estructura se observa en muchos de los sectores industriales, como la fabricación de alimentos, confecciones, textiles, muebles de madera, entre otros.

6.8.3 Conclusión del análisis del sector de manufacturero de Tuluá

Es posible concluir que el sector manufacturero, se caracteriza porque sus empresas compiten a través de precios y calidad; se presenta un segmento enfocado en los precios, principalmente aquel de empresas pequeñas y con cierto grado de informalidad, direccionados hacia estratos 1, 2 y 3, sin embargo, los fabricantes cuyo nicho de mercado son los estratos 4, 5 y 6, compiten a través de

la calidad de sus productos y los valores agregados que puedan incluir, como lo es la calidad y las materias primas utilizadas.

6.9 ANÁLISIS INTERNO

El objetivo de realizar una auditoría interna en esta empresa, es identificar las fortalezas y debilidades que presenta la misma, respecto a los diferentes factores internos, como son la administración, mercadeo y ventas, producción, finanzas, tecnología y competitividad. Para ello, se tuvo como referente a David,⁵¹ y su libro de Conceptos de Administración Estratégica, el cual permitió construir un cuestionario para efectuar la auditoría en la empresa Puerto Madero. En el Anexo A de este trabajo puede leerse el cuestionario conformado por los diferentes factores internos mencionados.

6.9.1 Auditoría interna

- Administración

Puntos fuertes:

De acuerdo con la entrevista efectuada en la empresa Puerto Madero, respecto al factor administración, se logró precisar que ésta cuenta con un área de recursos humanos claramente delimitada, lo cual resulta fundamental para la gestión administrativa, teniendo en cuenta la importancia de este recurso en el funcionamiento de la organización; así mismo, poseen manuales de cargos y funciones en todas las áreas empresariales, facilitando con ello el desempeño de los empleados, al tener claridad en el quehacer de la empresa.

Otro elemento importante dentro del factor administración de Puerto Madero, lo constituye el conocimiento y comprensión de la misión y visión organizacional por parte de todos los miembros de la empresa, así como los objetivos y metas que se tienen trazados, lo cual permite que exista un claro direccionamiento y que haya certeza sobre lo que se pretende con el funcionamiento de la organización.

Respecto al clima organizacional, de acuerdo con la entrevista realizada se logró encontrar que la empresa no posee problemas fuera de los normales que pueden presentarse al interior de cualquier organización, razón por la cual se califica como un buen clima. Sólo se indicó que, en el área de lijado, suele presentarse algún grado de rotación y ausentismo laboral, sin que en realidad afecte en alta proporción el desarrollo de las actividades de la empresa.

Finalmente, también se estableció que la empresa guía sus decisiones a partir de la utilización de conceptos de administración estratégica, ya que se hace uso de

⁵¹ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Décimo primera edición. Pearson Prentice Hall. México, 2008, 416 p.

una planeación previa, elemento importante para el planteamiento del cuadro de mando integral y la alineación con la estrategia empresarial.

- **Mercadeo y ventas**

Puntos fuertes:

Respecto al factor mercadeo y ventas, la entrevista realizada permitió precisar que la empresa en los últimos dos años ha incrementado su participación en el mercado, aproximadamente en un 20%, según cifras proporcionadas por la persona entrevistada; un aspecto importante es que en la organización se realizan investigaciones del mercado, a través de su departamento comercial, hecho que ha permitido tener un pleno conocimiento del cliente, los segmentos y sus características; además, gracias a los procesos de planeación de la empresa, se cuenta con definición de estrategias para promociones y publicidad.

- **Producción**

Puntos fuertes:

Con relación al factor de producción, fue posible identificar que la empresa produce con una mezcla equilibrada entre mano de obra y capital, esto respecto a la intensidad de los factores de producción; en tal sentido, la productividad de la organización está en función, no sólo de la mano de obra, sino también de la tecnología y equipos disponibles. Debido a esto, tanto las instalaciones, como maquinaria de la empresa se encuentran en buen estado (en el Anexo B se pueden apreciar algunas imágenes del área), adicionalmente, se cuenta con controles de calidad de los productos y un adecuado abastecimiento de materias primas, gracias a las buenas relaciones con proveedores.

- **Finanzas**

Sobre el factor financiero, la auditoría interna realizada constó de dos partes: una, la proporcionada por la entrevista, de acuerdo al cuestionario aplicado; dos, un análisis financiero efectuado a la empresa, que incluye un análisis horizontal, vertical y los indicadores financieros tradicionales.

Puntos fuertes:

La entrevista permitió identificar que en la empresa existe un área financiera claramente definida y delimitada, factor importante para la administración financiera de la organización, cuyo jefe de área es una persona profesional

especializada, lo que permite que las decisiones y acciones se tomen obedeciendo a lo planeado, gracias a que se utiliza la planeación financiera en sus procedimientos.

La solidez de la empresa, desde el punto de vista financiero, puede asociarse al hecho de que cuenta con acceso a préstamos de la banca tradicional cuando se requiere, así como la habilidad para competir con precios en el mercado, dada la existencia de estrategias definidas.

- **Tecnología**

Puntos fuertes:

Respecto al factor tecnológico, la entrevista permitió precisar que la empresa se encuentra sistematizada en las diferentes áreas organizacionales, además, ejerce liderazgo en cuanto a tecnología se refiere respecto a la competencia, en especial en el área de producción; así mismo, para lograr una alta productividad, la empresa capacita frecuentemente su mano de obra en el manejo de dicha tecnología, para lograr ser eficientes y aprovechar los recursos con que cuenta.

- **Competitividad**

Puntos fuertes:

Desde el punto de vista de la competitividad, a través de la entrevista se identificó que la empresa cuenta con su propio departamento de diseño de productos, con una persona encargada de realizarlos; este factor es de especial importancia en este sector, dada la tendencia hacia la diferenciación de los productos por las nuevas exigencias del cliente.

Igualmente, se encontró que la empresa utiliza métodos de pronóstico del mercado, razón por la cual tienen identificado su liderazgo en el sector, si se tiene en cuenta la participación en el segmento; también, se logró comprobar que existe un área encargada del servicio al cliente en la empresa, con personal dedicado exclusivamente a esta actividad, hecho que, en suma, ha logrado el posicionamiento en el mercado y que hoy día sea una organización con una experiencia acumulada de 10 a 15 años.

6.9.2 Diagnóstico financiero de Puerto Madero

Como complemento a la auditoría interna realizada a través del análisis cualitativo, por medio de la entrevista realizada, se efectuó un diagnóstico financiero de la

empresa, el cual tiene como propósito conocer los aspectos asociados a la salud financiera de la organización.

- **Análisis vertical del balance general**

Puerto Madero SAS presenta una estructura de activos concentrada en el corto plazo, dado que en los años 2015 y 2016 los activos corrientes representaron el 85.8% y 87.7% de los activos totales respectivamente (Ver cuadro 8).

Según la información financiera de la empresa, a su vez, los activos corrientes se concentran principalmente en los inventarios de productos en proceso, que explican el 56.7% de este subtotal, esto en el año 2015 y en el 2016 explicaron el 48.9%. Se puede apreciar que, sumando los inventarios de materia prima, productos en proceso y mercancía, el peso de los inventarios es del 75.3% de los activos corrientes en el año 2015 y del 59.9% en el 2016.

Cuadro 8. Análisis vertical Activos. Puerto Madero SAS. 2015-2016. Miles de Pesos.

BALANCE GENERAL						
PUERTO MADERO 2015-2016						
ANALISIS VERTICAL						
	2015	%grupo	% Clase	2016	%grupo	% Clase
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	50.144	2,0%	1,7%	18.988	0,6%	0,6%
Inversiones	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%
Deudores	466.645	18,8%	16,1%	925.394	30,7%	27,0%
Inventario de Materia Prima	302.483	12,2%	10,5%	100.512	3,3%	2,9%
Inventario de Productos en Proceso	1.409.705	56,7%	48,7%	1.470.983	48,9%	42,9%
Inventario de mercancía	160.028	6,4%	5,5%	231.580	7,7%	6,7%
Otros inventarios	95.204	3,8%	3,3%	262.487	8,7%	7,6%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.484.209	100,0%	85,8%	3.009.944	100,0%	87,7%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			0,0%			0,0%
Maquinaria y equipo	400.555	100,0%	13,8%	416.330	100,0%	12,1%
TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO	400.555	100,0%	13,8%	416.330	100,0%	12,1%
OTROS ACTIVOS			0,0%			0,0%
Deudores a largo plazo	-			-	0,0%	0,0%
Inversiones largo plazo	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%
Otros activos diferidos	6.611	1,6%	0,2%	4.613	1,1%	0,1%
Intangibles	2.303	0,6%	0,1%	541	0,1%	0,0%
Valorizaciones		0,0%	0,0%		0,0%	0,0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	409.469	100,0%	14,2%	421.484	100,0%	12,3%
TOTAL ACTIVOS	2.893.678		100,0%	3.431.428		100,0%

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros de Puerto Madero SAS.

La anterior estructura de los activos corrientes se puede comprender en este tipo de industria, debido a que la producción implica un proceso productivo relativamente largo y continuo, razón por la cual los inventarios de productos en proceso constituyen el rubro más importante, pero también significa que se debe ser muy eficiente en la rotación de estos inventarios, pues de ellos depende la liquidez de la organización.

También se puede apreciar que, a pesar de la reducción del peso relativo de los inventarios de productos en proceso en el año 2016, que bajó a 48.9% frente el 56.7% en el 2015, la inversión en miles de pesos fue prácticamente igual, es decir, no hubo un mejoramiento de la eficiencia en este sentido, sino un incremento de otro activo corriente, en este caso, la cuenta deudores, que incrementó su peso porcentual del 18.8% en el 2015 a 30.7% en el 2016, evidenciando acumulación de cartera de un año a otro.

Respecto a los activos no corrientes, estos representaron en el año 2015 el 14.2% de los activos totales, mientras que en el año 2016 fue de 12.3%. La mayor inversión en estos activos se encuentra en la maquinaria y equipo.

Conviene a continuación comprender la forma como la empresa financia sus activos, para ello, se analiza la estructura de pasivos y patrimonio de Puerto Madero SAS (ver cuadro 9).

Cuadro 9. Análisis vertical Pasivo y Patrimonio. Puerto Madero SAS. 2015-2016. Miles de Pesos.

BALANCE GENERAL						
PUERTO MADERO 2015-2016						
ANALISIS VERTICAL						
	2015	%grupo	% Clase	2016	%grupo	% Clase
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones financieras	549.781	43,2%	19,0%	667.235	46,4%	19,4%
Cuentas por pagar	65.546	5,2%	2,3%	92.721	6,4%	2,7%
Proveedores	262.975	20,7%	9,1%	424.016	29,5%	12,4%
Obligaciones laborales	31.055	2,4%	1,1%	87.008	6,0%	2,5%
Retenciones y aportes de nómina		0,0%	0,0%		0,0%	0,0%
Otros pasivos (CP)	238.954	18,8%	8,3%	61.961	4,3%	1,8%
Impuestos gravámenes y tasas	35.586	2,8%	1,2%	105.642	7,3%	3,1%
Pasivos estimados y provisiones	88.151	6,9%	3,0%	-	0,0%	0,0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.272.048	100,0%	44,0%	1.438.583	100,0%	41,9%
PASIVO A LARGO PLAZO						
Obligaciones Financieras	210.295	100,0%	7,3%	564.743	100,0%	16,5%
Total pasivos Largo Plazo	210.295	100,0%	7,3%	564.743	100,0%	16,5%

TOTAL PASIVOS	1.482.343		51,2%	2.003.326		58,4%
PATRIMONIO						
Capital suscrito y pagado	810.000	57,4%	28,0%	810.000	56,7%	23,6%
Superávit	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%
Superávit de capital		0,0%	0,0%		0,0%	0,0%
Superávit de valorización	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%
Reservas	68.691	4,9%	2,4%	85.338	6,0%	2,5%
Reserva Legal	68.691	4,9%	2,4%	85.338	6,0%	2,5%
Reserva estatutaria		0,0%	0,0%		0,0%	0,0%
Revalorización del patrimonio	161.326	11,4%	5,6%	161.326	11,3%	4,7%
Resultados	371.318	26,3%	12,8%	371.438	26,0%	10,8%
Utilidades de ejercicio anteriores	200.201	14,2%	6,9%	207.128	14,5%	6,0%
Utilidad del ejercicio	171.117	12,1%	5,9%	164.310	11,5%	4,8%
TOTAL PATRIMONIO	1.411.335	100,0%	48,8%	1.428.102	100,0%	41,6%
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	2.893.678		100,0%	3.431.428		100,0%

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros de Puerto Madero SAS.

La estructura financiera de la empresa indica que existió un relativo equilibrio entre los pasivos y el patrimonio en el año 2015. En dicho año, el 51.2% del total pasivo y patrimonio correspondió a los pasivos totales, mientras que el patrimonio explicó el 48.8%. Esto significa que, en el 2015, los acreedores financiaron el 51.2% de los activos totales y los propietarios el 48.8%.

Sin embargo, para el 2016 se aprecia una estructura financiera diferente de la empresa en referencia. En dicho año, el 58.4% del total pasivo y patrimonio correspondió a pasivo, mientras que el patrimonio aportó sólo el 41.6%, lo que significa que los propietarios tenían menor participación en la financiación de los activos, asumiendo un menor nivel de riesgo y teniendo menos derechos sobre la compañía en comparación con los acreedores. Técnicamente, éstos últimos, en el año 2016 eran dueños del 58.4% de la empresa.

Se aprecia también en la información del cuadro 15, que los pasivos de la empresa se concentran en un mayor porcentaje en los de tipo corriente. En el año 2016 representaron el 41.9% del total pasivo + patrimonio, mientras que el pasivo de largo plazo representó el 16.5%. Al interior de estos pasivos de corto plazo, la cuenta más representativa en el año 2016 fue “obligaciones financieras”, que representaron el 46.4% del subtotal pasivo corriente, seguido de Proveedores con el 12.4%.

Por su parte, el patrimonio está compuesto principalmente por la cuenta de capital suscrito y pagado, que representó el 56.7%, seguido de la cuenta “resultados”, que correspondieron en el año 2016 al 26%.

- Análisis horizontal del balance general

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Con relación al activo de la empresa Puerto Madero SAS., se aprecia en el cuadro 10 que el Activo Total creció 18.58% entre el año 2015-2016, especialmente por la variación del activo corriente que se incrementó el 21.16%, con una variación absoluta de 525.735 miles de pesos en dicho período.

Al interior de estos activos corrientes, la principal cuenta con mayor variación relativa fue Otros inventarios, con el 175.71%, sin embargo, la más alta variación absoluta fue de la cuenta deudores, con 458.749 miles de pesos. Respecto al activo fijo, se aprecia que la propiedad, planta y equipo se incrementó 3.94% entre el año 2015 y 2016, es decir, fue un período que no representó un importante crecimiento de la inversión fija.

Cuadro 10. Análisis Horizontal Activo. Puerto Madero SAS 2015-2016. Miles de Pesos.

BALANCE GENERAL				
PUERTO MADERO 2015-2016			Análisis Horizontal	
			2016	
			Variación	
	2015	2016	Absoluta	Relativa
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	50.144	18.988	-31.156	-62,13%
Inversiones	-	-	-	
Deudores	466.645	925.394	458.749	98,31%
Inventario de Materia Prima	302.483	100.512	-201.971	-66,77%
Inventario de Productos en Proceso	1.409.705	1.470.983	61.278	4,35%
Inventario de mercancía	160.028	231.580	71.552	44,71%
Otros inventarios	95.204	262.487	167.283	175,71%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.484.209	3.009.944	525.735	21,16%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
Maquinaria y equipo	400.555	416.330	15.775	3,94%
TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO	400.555	416.330	15.775	3,94%
OTROS ACTIVOS				
Deudores a largo plazo	-	-	-	
Inversiones largo plazo	-	-	-	
Otros activos diferidos	6.611	4.613	-1.998	-30,22%
Intangibles	2.303	541	-1.762	-76,51%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	409.469	421.484	12.015	2,93%
TOTAL ACTIVOS	2.893.678	3.431.428	537.750	18,58%

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros de Puerto Madero SAS.

Respecto al Pasivo Total de Puerto Madero SAS se aprecia en el cuadro 11 que creció en 35.15% en términos relativos y en -520.983 miles de pesos en términos absolutos. Las cuentas responsables de este comportamiento fueron las obligaciones financieras de largo plazo, que aumentaron 354.448 miles de pesos, es decir, el 168.55% y las obligaciones financieras de corto plazo con 117.454 miles de pesos, que en términos relativos correspondió a 21.36%. Otra cuenta que tuvo un incremento absoluto importante fue la de proveedores, con 161.041 miles de pesos, lo cual representó un crecimiento relativo de 61.24% en el año 2016. Referente al patrimonio, su incremento correspondió al 1.19% entre el año 2015 y el 2016 (ver cuadro 11), lo cual explica que en este último año la estructura financiera de la empresa se modificó, tomando más importancia el pasivo total en detrimento del patrimonio.

Cuadro 11. Análisis Horizontal Pasivo y patrimonio. Puerto Madero SAS. 2015-2016. Miles de Pesos.

			Balance General	
PUERTO MADERO 2015-2016			Análisis Horizontal	
			2016	
			Variación	
	2015	2016	Absoluta	Relativa
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones financieras	549.781	667.235	117.454	21,36%
Cuentas por pagar	65.546	92.721	27.175	41,46%
Proveedores	262.975	424.016	161.041	61,24%
Obligaciones laborales	31.055	87.008	55.953	180,17%
Retenciones y aportes de nómina			-	
Otros pasivos (CP)	238.954	61.961	-176.993	-74,07%
Impuestos gravámenes y tasas	35.586	105.642	70.056	196,86%
Pasivos estimados y provisiones	88.151	-	-88.151	-100,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.272.048	1.438.583	166.535	13,09%
PASIVO A LARGO PLAZO			-	
Obligaciones Financieras	210.295	564.743	354.448	168,55%
Total pasivos Largo Plazo	210.295	564.743	354.448	168,55%
TOTAL PASIVOS	1.482.343	2.003.326	520.983	35,15%
PATRIMONIO				
Capital suscrito y pagado	810.000	810.000	-	0,00%
Superávit	-	-	-	
Superávit de capital			-	
Superávit de valorización	-	-	-	
Reservas	68.691	85.338	16.647	24,23%
Reserva Legal	68.691	85.338	16.647	24,23%
Reserva estatutaria			-	
Revalorización del patrimonio	161.326	161.326	-	0,00%
Resultados	371.318	371.438	120	0,03%

Utilidades de ejercicio anteriores	200.201	207.128	6.927	3,46%
Utilidad del ejercicio	171.117	164.310	-6.807	-3,98%
TOTAL PATRIMONIO	1.411.335	1.428.102	16.767	1,19%
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	2.893.678	3.431.428	537.750	18,58%

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros de Puerto Madero SAS.

- Análisis vertical del estado de resultados

El análisis vertical del estado de resultados de la empresa posibilita comprender dónde se originan las utilidades registradas en el balance general. En el cuadro 12 se aprecia que para el año 2016, la empresa obtuvo ganancias que ascendieron a 164.310 miles de pesos, que correspondieron al 5.72% de las ventas totales. Dicha utilidad fue inferior a la registrada en el año 2015, la cual fue de 171.117 miles de pesos que representaron el 7.96% de las ventas.

Uno de los factores que tuvo que ver en la disminución de las utilidades, fue el incremento de los costos financieros, ya que se observa que las utilidades antes de impuestos disminuyeron de 12.06% en el 2015 a 8.66% en el 2016. Esto porque se aprecia que tanto las utilidades brutas como las operacionales crecieron en el periodo señalado, mientras que las utilidades referenciadas disminuyó.

Cuadro 12. Análisis Vertical Estado de Resultados. Puerto Madero SAS. 2015-2016. Miles de Pesos.

ESTADO DE RESULTADOS				
PUERTO MADERO 2015-2016				
Análisis vertical				
	2015		2016	
Ventas	2.150.620	100,00%	2.873.805	100,00%
Menos costo de ventas	1.484.805	69,04%	1.907.379	66,37%
Utilidad bruta	665.815	30,96%	966.426	33,63%
Menos Gastos Operacionales				
Gastos de Administración	120.184	5,59%	125.109	4,35%
Gastos de Ventas	160.843	7,48%	321.841	11,20%
Utilidad Operacional	384.788	17,89%	519.476	18,08%
Más otros ingresos no operacionales				
Ingresos	18.007	0,84%	55.089	1,92%
Menos otros gastos no operacionales				
Gastos				
Otros gastos incluidos los financieros	143.527	6,67%	325.611	11,33%
Utilidad Antes de impuesto y Reservas	259.268	12,06%	248.954	8,66%
Impuesto de renta y CREE	88.151	4,10%	84.644	2,95%
Utilidad después e impuestos	171.117	7,96%	164.310	5,72%
Utilidad neta	171.117	7,96%	164.310	5,72%

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros de Puerto Madero SAS.

- **Análisis horizontal del estado de resultados**

En el análisis horizontal de la empresa Puerto Madero SAS se logra apreciar que las ventas o ingresos operacionales se incrementaron 33.63% entre el año 2015 y 2016, tal como se había indicado en la entrevista realizada.

También se puede observar que el crecimiento del costo de ventas fue, en términos relativos, menor que el de las ventas, producto de lo cual, la utilidad bruta se incrementó 45.15% entre los años de estudio. Así mismo, los gastos de administración tuvieron un leve crecimiento del 4.1%, no así los de ventas, que aumentaron el 100.1%; a pesar de esto, la utilidad operacional aumentó 35%, lo que significa que los mayores gastos de ventas tuvieron justificación, pues se logró incrementar las ventas en un elevado porcentaje.

Continuando con el cuadro 13, se aprecia que la empresa incrementó tanto sus ingresos no operacionales, como los gastos no operacionales; en estos últimos, el rubro que más aportó a este comportamiento fueron los intereses financieros, producto de la mayor deuda contraída en el período. En suma, estos factores incidieron para que la empresa disminuyera su utilidad neta en -3.98%.

Cuadro 13. Análisis Horizontal Estado de Resultados. Puerto Madero SAS. 2015-2016. Miles de Pesos.

ESTADO DE RESULTADOS				
PUERTO MADERO 2015-2016			Análisis horizontal	
			Año 2016	
			Variación	
	2015	2016	Absoluta	Relativa
Ventas	2.150.620	2.873.805	723.185	33,63%
Menos costo de ventas	1.484.805	1.907.379	422.574	28,46%
Utilidad bruta	665.815	966.426	300.611	45,15%
Menos Gastos Operacionales				
Gastos de Administración	120.184	125.109	4.925	4,10%
Gastos de Ventas	160.843	321.841	160.998	100,10%
Utilidad Operacional	384.788	519.476	134.688	35,00%
Más otros ingresos no operacionales				
Ingresos	18.007	55.089	37.082	205,93%
Menos otros gastos no operacionales				
Otros gastos incluidos los financieros	143.527	325.611	182.084	126,86%
Utilidad Antes de impuesto y Reservas	259.268	248.954	-10.314	-3,98%
Impuesto de renta y CREE	88.151	84.644	-3.507	-3,98%
Utilidad después e impuestos	171.117	164.310	-6.807	-3,98%
Utilidad neta	171.117	164.310	-6.807	-3,98%

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros de Puerto Madero SAS.

- Indicadores financieros

En este apartado se analizan los indicadores de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad. Los indicadores de liquidez se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo. Cuanto más elevado es el indicador de liquidez, mayor es la posibilidad de que la empresa consiga cancelar las deudas a corto plazo.

Para Puerto Madero SAS se aprecia un mejoramiento de los indicadores de liquidez entre los años 2015 y 2016. La liquidez de la empresa se deteriora cuando se restan los inventarios, lo que comprueba que posee una excesiva concentración en estos activos corrientes; no obstante, puede ser algo característico de la actividad productiva que desempeña, razón por la cual no existen mayores evidencias para afirmar que es un mal resultado financiero.

Cuadro 14. Indicadores de Liquidez. Puerto Madero SAS 2015-2016.

Indicadores de Liquidez	FÓRMULA	2015	2016
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	1,95	2,09
Prueba acida	(activo corriente – inventarios) / pasivo corriente	0,41	0,66
Capital neto de trabajo	Activo corriente – Pasivo corriente	1.212.161	1.571.361

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros de Puerto Madero SAS.

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores de la empresa en el financiamiento de la misma. Se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños de la empresa y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la ella.

Estos indicadores muestran que la situación de la empresa a nivel de endeudamiento es preocupante en la medida que aumenta el riesgo para los acreedores, haciendo la salvedad, que la empresa, dada la situación actual, tiene forma de hacer frente a los mayores compromisos.

Cuadro 15. Indicadores de Endeudamiento. Puerto Madero SAS. 2015-2016.

Indicadores de endeudamiento		2015	2016
Nivel de endeudamiento	Total pasivo con terceros / Total activo	51,2%	58,4%
Endeudamiento financiero	Obligaciones financieras / Ventas netas	35,3%	42,9%
Impacto de la carga financiera	Gasto financieros / Ventas	3,37%	5,35%
Cobertura de intereses	Utilidad de operación / Intereses pagados	5,31	3,38
Concentración de las obligaciones financieras	Obligaciones financieras / patrimonio	53,9%	86,3%

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros de Puerto Madero SAS.

Respecto a los indicadores de rotación o actividad, se calculan las rotaciones de cartera, inventarios y proveedores, así como el ciclo de efectivo. Se puede apreciar en el cuadro 16 que la empresa tiene una muy baja rotación de inventarios, como se observaba en el análisis vertical del balance, debido a la excesiva concentración de los inventarios de productos en proceso, razón por la cual se acumula una alta inversión y disminuye los resultados de estos indicadores de rotación. Producto de ello, el ciclo de efectivo es muy amplio, lo que significa que tarda muchos días para que los inventarios se conviertan en efectivo. Esto se logró comprobar al calcular los indicadores de liquidez, en especial, la prueba ácida.

Cuadro 16. Indicadores de actividad. Puerto Madero SAS 2015-2016.

Indicadores de actividad		2015	2016
Rotación de cartera (veces)	Ventas netas / Cuentas por cobrar	4,61	3,11
Período promedio de cobro (días)	365 días / Rotación de cartera	79,20	117,53
Rotación de inventarios	Costo de ventas / Inventarios	0,75	0,92
Días de inventario	365 días / Rotación de Inventarios	483,64	395,27
Rotación de proveedores (veces)	Gastos de ventas / Proveedores	5,65	4,50
Período promedio de pago (días)	365 días / rotación de proveedores	64,65	81,14
Ciclo de efectivo	R. de cartera (días) + R. de inventarios (días) – R. de proveedores (días)	627,48	593,94

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros de Puerto Madero SAS.

Finalmente, el objetivo de los indicadores de rentabilidad es establecer y expresar en porcentaje la capacidad de cualquier ente económico para generar ingresos. En el cuadro 17 se presentan los resultados de este grupo de indicadores para Puerto Madero SAS apreciándose que en términos generales la empresa tiene un buen comportamiento, al generar utilidades netas en el 2015 y en el 2016. Sin embargo, a pesar de que los resultados son positivos, es decir, genera utilidades y no pérdidas, lo cierto es que la rentabilidad disminuyó entre el año 2015 y 2016, pasando de 8% a 5.7% en el margen neto; la rotación de activos totales también evidenció un deterioro de la situación de rentabilidad, pasando de 5.9% a 4.8% en este período y la rentabilidad del patrimonio igualmente.

Cuadro 17. Indicadores de Rentabilidad. Puerto Madero SAS 2015-2016.

Indicadores de rentabilidad		2015	2016
ROA	Utilidad neta / Activo total bruto*	5,9%	4,8%
ROE	Utilidad neta / Patrimonio	12,1%	11,5%
Margen Neto	Utilidad neta / Ventas	8,0%	5,7%

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros de Puerto Madero SAS.

Se puede apreciar que en términos generales la empresa Puerto Madero SAS presenta una buena salud financiera, pero con signos de alerta, como son, la disminución de la rentabilidad, el incremento del nivel de endeudamiento que

implica mayor riesgo para los acreedores, la baja liquidez por la elevada concentración de los inventarios y la baja eficiencia en la rotación de estos activos corrientes.

6.9.3 Matriz de evaluación de factores internos

Para la EFI se tiene en cuenta si se trata de una fortaleza mayor o menor, o una debilidad mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Fortaleza mayor = 4; Fortaleza menor = 3
 Debilidad menor = 2; Debilidad mayor = 1

En el cuadro 18 se aprecia que son más importantes las fortalezas con relación a las debilidades, lo que configura un entorno interno propicio para el desarrollo de actividades productivas.

Cuadro 18. Matriz de factores internos (EFI)

FACTORES DETERMINANTES		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Fortalezas				
1	Existencia de un área de recursos humanos claramente delimitada	0,063	3	0,19
2	Utilización de conceptos de administración estratégica	0,063	3	0,19
3	Incremento de la participación en el mercado	0,063	3	0,19
4	Existencia de controles de calidad	0,063	3	0,19
5	Existencia de un área financiera claramente definida y delimitada	0,063	3	0,19
6	Acceso a endeudamiento financiero	0,050	3	0,15
7	Sistematización de la empresa	0,050	3	0,15
8	Existencia del departamento de diseño	0,060	3	0,18
9	Utilización de pronósticos	0,060	3	0,18
10	Existencia del servicio al cliente	0,060	3	0,18
Total Fortalezas		0,593		
Debilidades				
1	Exceso de concentración en inventarios de productos en proceso	0,070	1	0,07
2	Problemas de liquidez	0,070	1	0,07
3	Aumento del endeudamiento financiero	0,070	2	0,14
4	Ciclo de efectivo lento	0,063	2	0,13
5	Disminución de la rentabilidad neta	0,070	1	0,07
6	Disminución de la rotación de activos	0,063	1	0,06
Total Debilidades		0,405		
TOTAL		1,00		2,32

Fuente: elaboración de las autoras

6.10 MATRIZ DOFA

Cuadro 19. Matriz DOFA

DOFA PUERTO MADERO SAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Mayor crecimiento económico en el Valle del Cauca, 4,2% frente al nacional de 3,4%	A1: Tendencia creciente de la inflación que llegó a 6,9%
	O2: Proyecciones positivas de la economía a largo plazo que muestran estabilidad	A2: Aumento del costo del crédito por crecimiento de las tasas de interés al 11,35%
	O3: Incremento de la población de Tuluá	A3: Mayor porcentaje de desempleados en el Valle del Cauca (11%) respecto al total nacional (8,9%)
	O4: Menores niveles de pobreza en el Valle del Cauca, según el NBI (15,75%) respecto al país (27,78%)	A4: Devaluación del peso frente al dólar que afecta la importación de maquinaria e insumos
	O5: Localización estratégica de Tuluá en el departamento	A5: Déficit fiscal que puede generar incremento de impuestos
	O6: Amplia cobertura de servicios públicos del 100%	
	O7: Tuluá ocupa el tercer lugar en cantidad de suscriptores a internet	
	O8: Tuluá cuenta con exención de impuestos para nuevas empresas que generen empleo	
	O9: Impulso al desarrollo empresarial desde el Plan de Desarrollo Municipal	
	O10: Ventajas del comercio electrónico y la conectividad para las empresas	
	O11: Avances en tecnología dura para el sector	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1: Existencia de un área de recursos humanos claramente delimitada	F1:O2 Fomentar prácticas de seguridad y salud, así como satisfacción en el empleo a través de incentivos laborales. F2:O5 Analizar estratégicamente el mercado para incursionar en otros municipios aledaños. F7:O10 Incorporar estrategias de marketing digital para generar mayor participación en el mercado. F4:O1 Fortalecer los controles de calidad sobre los productos y procesos ambientales	F5:A1 Realizar controles a los costos de producción para controlar la estructura operacional.
F2: Utilización de conceptos de administración estratégica		F3:A2 Planear el pago de préstamos para optimizar la estructura financiera de la empresa.
F3: Incremento de la participación en el mercado		F8:A1: Fomentar la innovación en el diseño para orientarse a las preferencias de los clientes
F4: Existencia de controles de calidad		F7:A2: Fomentar la inversión con recursos propios en tecnología para el área de producción e incrementar la eficiencia operacional
F5: Existencia de un área financiera claramente definida y delimitada		
F6: Acceso a endeudamiento financiero		
F7: Sistematización de la empresa		
F8: Existencia del departamento de diseño		
F9: Utilización de pronósticos		
F10: Existencia del servicio al cliente		

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1: Exceso de concentración en inventarios de productos en proceso	D1:O11 Capacitar al personal de producción para un mejor aprovechamiento de la tecnología e incrementar la productividad	D3:A2 Fomentar la inversión a partir de recursos propios para reducir la financiación a través de préstamos bancarios.
D2: Problemas de liquidez		
D3: Aumento del endeudamiento financiero	D2:O1 Mejorar la rotación de inventarios en productos en proceso, para optimizar el tiempo de respuesta en entrega de pedidos.	D5:A2 Disminuir la carga financiera para incrementar la rentabilidad de la empresa.
D4: Ciclo de efectivo lento		
D5: Disminución de la rentabilidad neta		
D6: Disminución de la rotación de activos	D6:O1 Revisar y ajustar los procesos de producción para maximizar la eficiencia de los activos	

Fuente: elaboración de las autoras

Las estrategias se derivan de los resultados encontrados en el análisis externo e interno, los cuales integran las amenazas, oportunidades y fortalezas, debilidades respectivamente. La idea consiste en comprender las características del entorno, cuyas variables no son controlables por las empresas, para poderlas gestionar, a través de las particularidades internas, con el firme propósito de subsanar las debilidades y convertirlas en fortalezas, de tal forma que puedan aprovecharse las oportunidades y mitigar las amenazas. Debido a esto, las estrategias derivadas de una matriz DOFA, necesariamente son particulares para cada organización, ya que las características internas son las que finalmente, permiten considerar la estrategia general de la organización.

7. REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL

El diagnóstico presentado en el capítulo anterior fue revalidado con el propietario de la empresa Puerto Madero, incluida en el presente trabajo y con ellos se procedió a revisar la misión y visión de la organización a fin de realizar los ajustes pertinentes, a los nuevos requerimientos tanto al ambiente externo como el interno. Para efectos de facilitar este proceso se partió de la misión y visión actual.

7.1 PASOS PARA REDEFINIR MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL

Con relación a la misión, consiste en definir el objetivo central de la empresa, teniendo en cuenta los valores. La Misión de la empresa debe tener las siguientes características:⁵²

- Definir el objetivo central: aquello a lo que se va a dedicar el esfuerzo, es decir, el foco de la actividad.
- Debe expresarse, más en función del servicio que se presta que en el producto que se vende, ya que permite abrir expectativas nuevas.
- Altamente diferenciada, si una empresa repite exactamente igual los esfuerzos de la competencia, su futuro está comprometido. Hay que buscar algo que los haga únicos a pesar de que el producto sea parecido.
- Debe abrir puertas al futuro. Además de focalizar la actividad actual, debe proponer pistas de apertura al futuro.
- Debe ser verdaderamente motivadora, el objetivo de un gerente es movilizar a todos los recursos humanos hacia el logro de la Misión. Para lograrlo, más que un problema de carisma personal, existe un problema de calidad de la Misión.

Después de reflexionar sobre los puntos anteriores, se deben escribir:

- Punto focal u objetivo central:
A qué se dedica y dedicará las fuerzas (enfocado al servicio que presta)
Qué productos, servicios ofrecemos y a quién

⁵² Basado en: Cómo definir la misión y la visión de su organización. En: www.grupokaizen.com

- Diferenciación:
Qué es lo que verdaderamente hará diferente a la empresa de los demás
¿Es suficiente? ¿Cómo ven a la empresa?, ¿cómo quiere que la vean?
- Apertura al futuro:
¿Hacia dónde dirigir los pasos en el futuro?
- Motivación:
¿Qué es lo que hace esta misión verdaderamente motivadora?
¿Es suficiente?

Respecto a la visión, ésta es la descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.

La visión es necesaria debido a que es la mejor forma de trabajar juntos hacia un destino común. La manera de poder dirigir los esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales. Esto es lo que permite a la gente común alcanzar resultados no comunes.

Por lo tanto, la visión es el resultado de los sueños en acción, la imagen convincente que precede el éxito. La fuerza de la visión define el futuro.

7.1.1 Misión actual Vs. Misión Propuesta

A partir de la labor de socialización con el propietario de Puerto Madero, se logró revisar la misión actual para proponer una nueva que incluya las diferentes perspectivas que se manejan en el cuadro de mando integral, cuyo objetivo final es la creación de valor. A continuación, se presenta la misión actual para la mediana empresa en estudio, que sirve de referencia, así como la misión propuesta, que se desarrolló con la ayuda del propietario de dicha empresa, los cuales dieron su visto bueno para el enfoque propuesto.

Misión Actual

Nuestra misión en Puerto Madero es poner a su disposición mobiliario y accesorios modernos, conservadores, contemporáneos, que conlleven calidad, innovación tecnológica, tendencias y estilos, sustentados en la constante búsqueda de corrientes estéticas, así como propuestas con nuevos materiales, formas, colores y estilos, con el compromiso de mejorar día con día y estar a la vanguardia, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

En el caso de la misión, es necesario definir el objetivo central de la empresa Puerto Madero, teniendo en cuenta los valores. En general, la Misión de una organización debe tener las siguientes características:

- Definir el objetivo central: aquello a lo que se va a dedicar el esfuerzo, es decir, el foco de la actividad.
- Debe expresarse, más en función del servicio que se presta que en el producto que se vende, ya que permite abrir expectativas nuevas.
- Altamente diferenciada, si una empresa repite exactamente igual los esfuerzos de la competencia, su futuro está comprometido. Hay que buscar algo que los haga únicos a pesar de que el producto sea parecido.
- Debe abrir puertas al futuro. Además de focalizar la actividad actual, debe proponer pistas de apertura al futuro.
- Debe ser verdaderamente motivadora, el objetivo de un gerente es movilizar a todos los recursos humanos hacia el logro de la Misión. Para lograrlo, más que un problema de carisma personal, existe un problema de calidad de la Misión.

Después de reflexionar sobre los puntos anteriores, se deben escribir:

Punto focal u objetivo central: A qué se dedica y dedicará las fuerzas (enfocado al servicio que presta). Qué productos, servicios ofrece la empresa y a quién.

En el caso de Puerto Madero, es la producción y comercialización de muebles para el hogar y la oficina, cuyo propósito es brindar comodidad a las personas.

Diferenciación: Qué es lo que verdaderamente hará diferente a la empresa de los demás. ¿Es suficiente?, ¿Cómo ven a la empresa?, ¿Cómo quiere que la vean?

La empresa se diferencia de las demás porque pretende generar felicidad a todas las personas relacionadas con la empresa, es decir, a los diferentes grupos de interés, como los clientes, empleados, proveedores, propietarios y la sociedad en general. Por ello, es importante que vean a la empresa como una organización comprometida con sus grupos de interés y sus expectativas.

Apertura al futuro: ¿Hacia dónde dirigir los pasos en el futuro?

IncurSIONAR en el mercado nacional.

Motivación: ¿Qué es lo que hace esta misión verdaderamente motivadora? ¿Es suficiente?

Lo que realmente motiva de esta misión, es el compromiso de la empresa con la felicidad de las personas relacionadas con ella, debido a que logra proyectar una sensación de compromiso más allá de lo eminentemente comercial, para el cliente, porque la adquisición de los productos debe generarle bienestar y comodidad; para los empleados, dado que laborar en la empresa debe representarle crecimiento y desarrollo personal; para los proveedores, porque se establecen relaciones comerciales sólidas que benefician a ambas partes; a los propietarios, porque se pretende, a partir de todo lo anterior, generar retorno a la inversión y satisfacción por los beneficios a los otros grupos de interés; finalmente, a la sociedad, porque las anteriores condiciones permiten tener una empresa sostenible en el largo plazo, lo cual tiene efectos positivos por el empleo directo e indirecto que genera y el compromiso con el medio ambiente en los diferentes procesos productivos.

Misión propuesta

Producir y comercializar muebles para el hogar y la oficina, buscando generar felicidad a las personas relacionadas con la empresa, logrando un amplio posicionamiento en el mercado, gracias a nuestro excelente talento humano comprometido con el mejoramiento continuo, la satisfacción de nuestros clientes y proveedores, proyectando un desarrollo sostenible para nuestra organización y con el firme compromiso con el bienestar de la sociedad.

7.1.2 Visión actual Vs. Visión Propuesta

Visión Actual

La visión de Puerto Madero es ser una empresa con proyección nacional, lo cual será posible mediante el esfuerzo, dedicación y profesionalismo de nuestro equipo de trabajo, tomando en cuenta las tendencias del mercado, las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, seguirnos renovando y actualizando en esta área para llegar a ser la mejor opción para el público de venta de muebles y accesorios en decoración para residencias, oficinas, hoteles, restaurantes, hospitales y mucho más.

Respecto a la visión, ésta es la descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.

La visión es necesaria debido a que es la mejor forma de trabajar juntos hacia un destino común. La manera de poder dirigir los esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales. Esto es lo que permite a la gente común alcanzar resultados no comunes. Por lo tanto, la visión es el resultado de los sueños en

acción, la imagen convincente que precede el éxito. La fuerza de la visión define el futuro.

En el caso de Puerto Madero, los sueños se convierten en metas, relacionadas con las diferentes perspectivas, tal como se describe a continuación:

Metas de la empresa dichas por el gerente que sueña:

- Tener una empresa sostenible en el largo plazo
- Maximizar la rentabilidad
- Generar dividendos para los propietarios
- Llegar a mercados regionales y nacionales
- Satisfacer a los clientes
- Respetar el medio ambiente
- Tener excelentes relaciones con los proveedores
- Mejorar continuamente los procesos productivos
- Ser eficientes y productivos
- Fortalecer el capital humano de la empresa
- Tener un excelente clima organizacional

Agrupamiento de metas por perspectiva:

- Perspectiva aprendizaje y crecimiento
 - o Fortalecer el capital humano de la empresa
 - o Tener un excelente clima organizacional
- Perspectiva procesos internos
 - o Respetar el medio ambiente
 - o Tener excelentes relaciones con los proveedores
 - o Mejorar continuamente los procesos productivos
 - o Ser eficientes y productivos
- Perspectiva cliente
 - o Satisfacer a los clientes
 - o Llegar a mercados regionales y nacionales
 - o Ser reconocidos por sus productos de excelente calidad
- Perspectiva financiera
 - o Tener una empresa sostenible en el largo plazo
 - o Maximizar la rentabilidad
 - o Generar dividendos para los propietarios

Visión Propuesta

La visión de Puerto Madero es ser reconocida en el año 2025 como la empresa líder en la producción y comercialización de muebles para el hogar y la oficina de excelente calidad y diseño, basados en un excelente recurso humano, comprometido, respetuosos del medio ambiente, con altos niveles de eficiencia y productividad, buscando generar felicidad a los clientes, a proveedores, propietarios y la comunidad, a partir de una empresa sostenible y rentable en el largo plazo.

8. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Partiendo de la misión y visión, y con el objetivo de desarrollar el mapa estratégico para la empresa Puerto Madero, es necesario considerar los siguientes pasos:

1. Extracción del ADN de la visión
2. Establecimiento de los objetivos estratégicos

8.1 Extracción del ADN de la visión

Las palabras claves que se identifican con cada perspectiva son:

Perspectiva financiera: corresponde a la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista de la perspectiva de los propietarios. Es lo que se debe aportar a los propietarios:

“Tener una empresa sostenible y rentable en el largo plazo”

Perspectiva de los clientes: la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente:

“producción y comercialización de muebles para el hogar y la oficina de excelente calidad y diseño”

Perspectiva de los procesos internos: las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas. Procesos en los que la empresa debe destacarse:

“...respetuosos del medio ambiente, con altos niveles de eficiencia y productividad.”

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: cómo se debe desarrollar la organización:

“...un excelente recurso humano, comprometido.”

8.2 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

8.2.1 Financiero

¿Qué guiará la eficiencia financiera?

- Controlar la estructura operacional de la empresa
- Optimizar la estructura financiera de la empresa.
- Maximizar la eficiencia de los activos.
- Incrementar los niveles de rentabilidad.

8.2.2 Para el cliente

¿Cómo la empresa pretende lograr lo anterior?

- Conformar un área de diseño orientada a las preferencias de los clientes.
- Ganar mayor participación en el mercado a través de la presencia de la empresa en las redes sociales.
- Optimizar el tiempo de respuesta en entrega de pedidos.

8.2.3 Procesos internos

¿Cuál debe ser el enfoque de los procesos internos?

- Fortalecer los controles de calidad sobre los productos.
- Incrementar la eficiencia operacional.
- Desarrollar procesos ambientales para el control y aprovechamiento de desechos de madera

8.2.4 De aprendizaje y crecimiento

- Fomentar prácticas de seguridad y salud en el trabajo y satisfacción en el empleo para generar estabilidad en la planta de personal.

- Ejecutar procesos para el fortalecimiento del capital humano de la empresa.
- Diseñar e implementar políticas de incentivos laborales basadas en medición de desempeño.

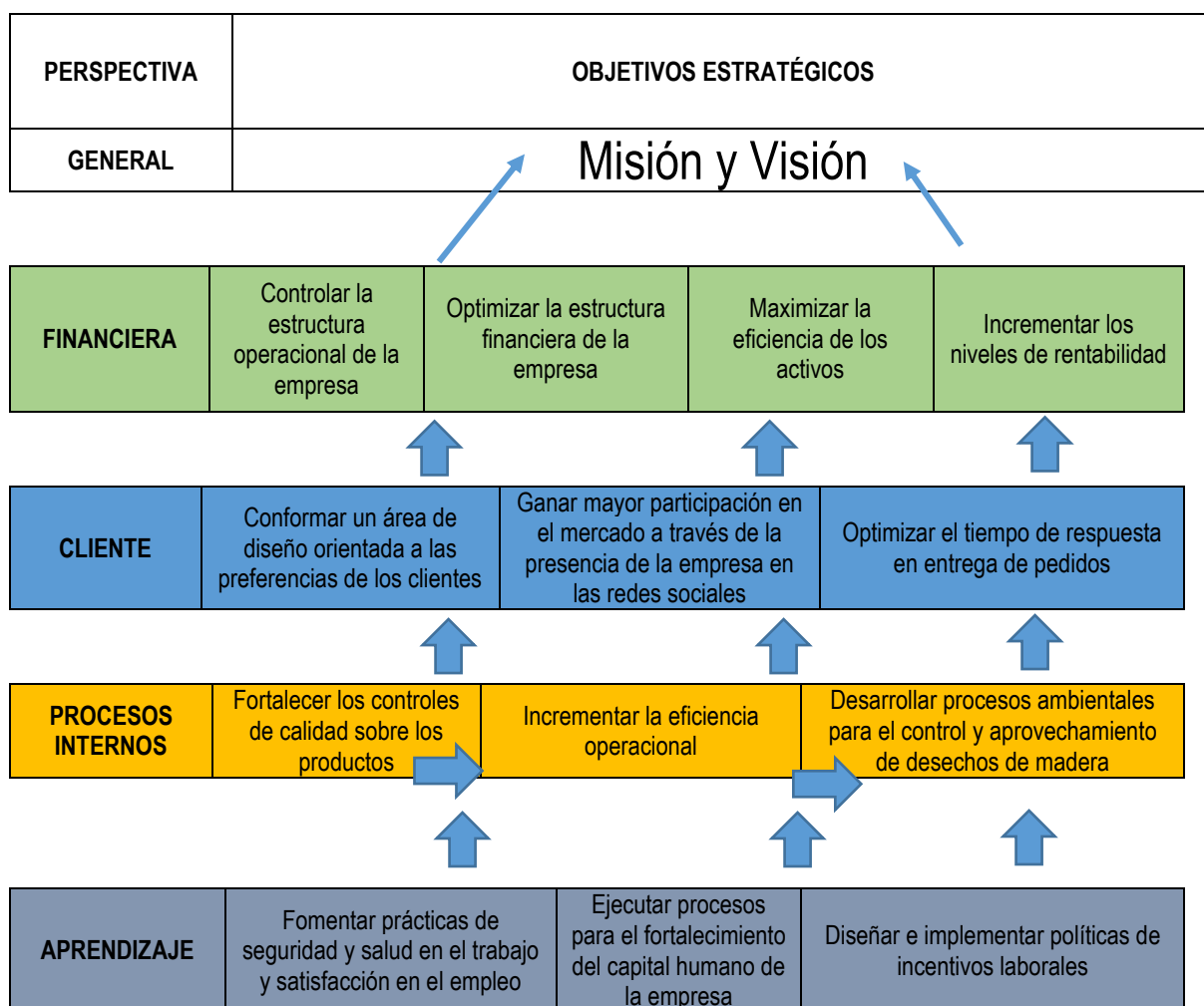
9. INDICADORES, INDUCTORES E INICIATIVAS

Definidos los objetivos estratégicos en el capítulo anterior, a continuación, se presenta la matriz de identificación de objetivos, indicadores, inductores e iniciativas, los cuales permitirán posteriormente, configurar mapas estratégicos que permitan visualizar la estrategia para las empresas en estudio.

9.1 MATRIZ DE IDENTIFICACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS, INDICADORES, INDUCTORES E INICIATIVAS

Basado en el siguiente esquema de tablero de comando, se propone más adelante el sistema de indicadores que permitirá cumplir con el control de la gestión, de tal forma que se cumpla la misión y la visión empresarial.

Cuadro 20. Tablero de comando



Fuente: elaboración propia

Cuadro 21. Perspectiva financiera.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	UMB	META	PERIODICIDAD	INDUCTOR (PALANCA)	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Controlar la estructura operacional de la empresa	PDC*	Constituye un indicador que relaciona el margen operacional con la productividad del capital de trabajo y permite determinar la capacidad de generar flujos de caja de la empresa	Margen EBITDA / PKT	Unidad	PDC > 1	Mensual	Incrementar ventas, controlar costos operacionales y optimizar la productividad del capital de trabajo	Crear sistema de indicadores financieros para hacer seguimiento y control
	Ciclo de caja	Indica el tiempo que toma a la empresa convertir sus actividades en efectivo	Días de CxC + Días de inventario – Días de CxP	Días	< 30 días	Mensual	Incrementar eficiencia en la gestión de cartera, inventarios y pago a proveedores	Calcular indicadores a partir de estados financieros para ejercer control
Optimizar la estructura financiera de la empresa	CPPC**	Es el costo de uso del capital que resulta de la elección de la forma como se financiarán los activos en la empresa	$K_e (1 - L) + K_i (1-t) L$	%	< ROA	Anual	Conformar estructuras financieras que permitan disminuir el costo del capital	Crear sistema de indicadores financieros para hacer seguimiento y control
Maximizar la eficiencia de los activos	ROA	Capacidad del activo de generar utilidades	$(\text{Utilidad neta} / \text{Activos totales}) \times 100$	%	> 1	Mensual	Mejorar la rotación de activos corrientes y desinvertir en activos ociosos	Crear sistema de indicadores financieros para hacer seguimiento y control
Incrementar los niveles de rentabilidad	EVA	Es una medida del rendimiento de la empresa que indica cuánto valor se crea con el capital invertido	$\text{UODI} - (\text{Activo neto operacional} \times \text{Costo de capital})$	\$	> 0	Anual	Conformar proyectos de inversión para su evaluación financiera	Capacitar al personal financiero en gestión del valor

* PDC = Palanca de crecimiento; PKT = Productividad del capital de trabajo

** CPPC = Costo promedio ponderado del capital

K_e = Costo del patrimonio; K_i = Costo de la deuda; L = Coeficiente de endeudamiento (deuda con costo explícito/ activo neto operacional).; t = Tasa nominal de tributación en Colombia

Fuente: construcción propia

Cuadro 22. Perspectiva del cliente.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	UMB	META	PERIODICIDAD	INDUCTOR (PALANCA)	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Conformar un área de diseño orientada a las preferencias de los clientes	% ventas a clientes personalizados	Indica el volumen de ventas realizadas por concepto de clientes personalizados	$(\text{Total ventas clientes personalizados} / \text{Ventas totales}) \times 100$	%	20%	Mensual	Compromiso de número de clientes personalizados	Fomento del servicio a través de piezas publicitarias
Ganar mayor participación en el mercado a través de la presencia de la empresa en las redes sociales	Eficacia en la gestión de redes sociales	Mide la eficacia al contactar clientes por redes sociales respecto a las ventas totales por redes	$(\text{Total clientes contactados por redes} / \text{Total ventas efectivas por redes}) \times 100$	%	20%	Mensual	Contratar asesoría para gestión de redes sociales	Creación de espacios virtuales en Facebook, Instagram, Twitter, Página Web
Optimizar el tiempo de respuesta en entrega de pedidos	Eficiencia en el tiempo de entrega	Determina el grado de cumplimiento de las entregas, respecto a la fecha de solicitud del cliente	$\sum (\text{Lead Time real} / \text{Lead Time pactado}) \times 100$	%	\leq 100%	Mensual	Procesos de producción	Elaborar manual de procesos, con tiempos y movimientos

Fuente: construcción propia

Cuadro 23. Perspectiva de procesos internos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	UMB	META	PERIODICIDAD	INDUCTOR (PALANCA)	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Fortalecer los controles de calidad sobre los productos	Producto no conforme	Indica el porcentaje de producto que no cumple con los parámetros de calidad de la empresa	$(\text{producto no conforme} / \text{total producción}) \times 100$	%	5%	Mensual	Definir parámetros de calidad en los procesos	Elaborar manual de procesos y procedimientos
Incrementar la eficiencia operacional	Eficiencia operacional	Indica el tiempo real de producción (tiempo que agrega valor)	Tiempo total de producción – tiempo de paradas – tiempo de reparaciones	Horas	≥ 6	Mensual	Definir parámetros de productividad	Realizar estudio de tiempos y movimientos
Desarrollar procesos ambientales para el control y aprovechamiento de desechos de madera	Desechos sólidos aprovechados	Indica el volumen de desechos de madera aprovechados para fines productivos y que impacten positivamente la conservación del medio ambiente	$(\text{Cantidad en kg de madera aprovechada} / \text{Total kg desechos}) \times 100$	%	20%	Mensual	Identificar el impacto ambiental de los procesos productivos	Crear un programa de manejo de residuos sólidos

Fuente: construcción propia

Cuadro 24. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

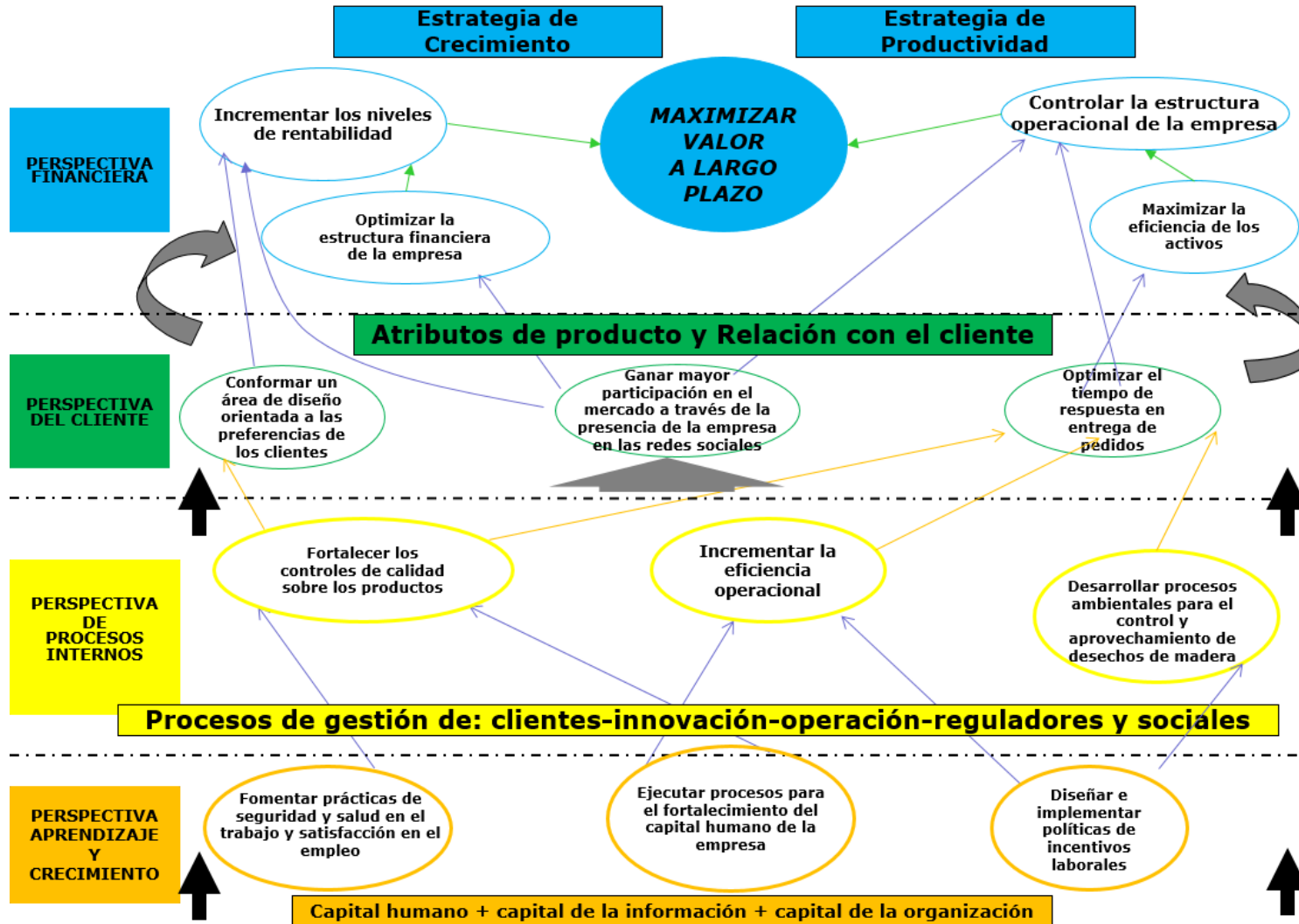
OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	UMB	META	PERIODICIDAD	INDUCTOR (PALANCA)	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Fomentar prácticas de seguridad y salud en el trabajo y satisfacción en el empleo para generar estabilidad en la planta de personal	Clima laboral	Permite conocer el grado de satisfacción del trabajador respecto a su entorno y condiciones laborales	% de satisfacción obtenido por los trabajadores	%	100%	Anual	Identificar variables para el estudio del clima laboral	Realizar medición de clima laboral
	Accidentes laborales	Permite conocer el grado de seguridad y bienestar integral que la empresa le puede brindar al trabajador	# Accidentes laborales por periodo	#	0	Mensual	Realizar un diagnóstico sobre los riesgos laborales	Crear un programa de seguridad y salud en el trabajo
Ejecutar procesos para el fortalecimiento del capital humano de la empresa	Participación a las capacitaciones	Mide el porcentaje de participación de los empleados a las capacitaciones brindadas por la empresa	$(\# \text{ personas que asistieron} / \text{total personas convocadas}) \times 100$	%	100%	Anual	Realizar un diagnóstico sobre competencias requeridas por el personal	Crear un plan de capacitaciones anual y presupuestar el gasto
Diseñar e implementar políticas de incentivos laborales basadas en medición de desempeño	Incentivos laborales	Mide el porcentaje de incentivos laborales que corresponde a gastos operacionales	$(\text{Valor incentivos laborales} / \text{Gastos operacionales}) \times 100$	%	10%	Anual	Realizar un diagnóstico del clima laboral periódicamente	Realizar encuestas de satisfacción y clima laboral

Fuente: construcción propia

9.2 MAPA ESTRATÉGICO

Con base en las anteriores perspectivas y sus correspondientes objetivos estratégicos se procede a confeccionar el mapa estratégico para la empresa objeto de estudio (Ver Figura 9).

Figura 9. Mapa Estratégico para Puerto Madero



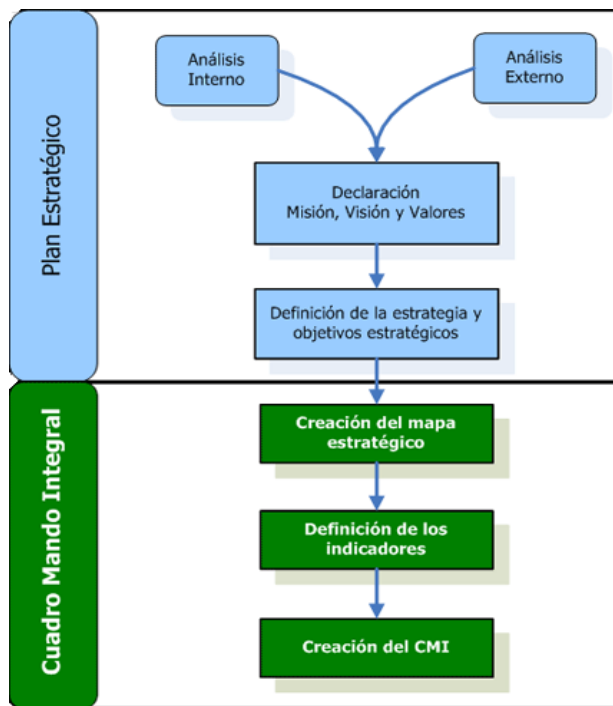
Fuente: construcción propia

10. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Luego del diseño del cuadro de mando integral, expuesto en el capítulo anterior, el interés se centra en la metodología para su implementación, considerando que es la última fase del proceso y sobre la cual la empresa tomará la decisión de trabajar su sistema de gestión, ahora, basado en el cuadro de mando. Esta metodología es aplicable a cualquiera de las empresas medianas de la industria manufacturera de Tuluá, dado que constituye una generalidad, en lo referente a los pasos y las fases incluidas en ella.

Es importante subrayar que, antes de la fase de implementación, la metodología considera la fase de diseño. Recordando la figura 10, esta inicia con la redefinición del plan estratégico, la cual tiene en cuenta en su orden, un análisis interno y externo, los que permiten declarar la misión, visión y valores organizacionales, a su vez, definir la estrategia y los objetivos estratégicos. Esta es la base para la creación del cuadro de mando integral, el cual se concreta por medio del mapa estratégico y la definición de los indicadores que permitirán gestionar el cuadro de mando.

Figura 10. Pasos para la creación de un cuadro de mando integral.



Fuente: Libro Kaplan y Norton (1997)

Por lo tanto, la fase de implementación, posterior a la fase de diseño, no es más que la puesta en práctica del sistema de gestión a través de los indicadores definidos, por cada una de las perspectivas y las relaciones estipuladas en el mapa estratégico.

10.1 FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN

Para dar solución a la problemática identificada inicialmente, para las medianas empresas manufactureras de Tuluá, se planteó implementar el Balance Scorecard o cuadro de mando integral, catalogado por Kaplan y Norton, como un modelo de gestión que facilita el proceso de monitoreo de los elementos que intervienen en la consecución de la estrategia de las organizaciones. Se utilizó como ejemplo, un caso de estudio en una mediana empresa del sector de muebles de madera, perteneciente al sector manufacturero de Tuluá, diseñando un cuadro de mando integral que permite lograr un mejor desempeño pues al considerar las diferentes perspectivas involucradas en la organización, como lo es la financiera, de cliente, interna de la empresa y de innovación y aprendizaje impulsan la evolución e integración de acciones claves.

Ahora, se busca mostrar las fases que permitirán a cualquier mediana empresa manufacturera de Tuluá, implementar, luego del diseño, su cuadro de mando integral, entendiendo que cada organización tendrá sus propias estrategias, de acuerdo a su visión, misión y valores organizacionales.

Al hacer uso del cuadro de mando integral, se entrega a los directivos, según Kaplan y Norton, una visión rápida, completa e integrada del avance de la organización, que contempla tanto los indicadores financieros como los indicadores operacionales (no financieros) que sustentan el avance y dinámica del negocio. Es precisamente, la visión integrada, la que permite comprender que una empresa es un conjunto de relaciones, que deben ser perfectamente entendidas por la dirección, para lograr focalizar las áreas clave que permiten conectar la organización, para poder desarrollar la estrategia y alcanzar la misión y visión empresarial, considerando además, que se fomenta una cultura de excelencia basada en la mejora continua, ya que los indicadores permiten hacer seguimiento, control y mejora a las actividades y objetivos estratégicos.

En el caso de la empresa en estudio, se observó que las áreas clave se encuentran asociadas al proceso de producción, que debe garantizar la eficiencia para la entrega oportuna, pero sin sacrificar la calidad del producto; además, dicha calidad, está asociada con otras variables, dentro de las cuales está el diseño del producto y allí se conecta con la capacidad del recurso humano. Entender estas interrelaciones resulta fundamental para el éxito de la estrategia.

Por lo tanto, es importante para la implementación que se cuente con el convencimiento y apoyo de los directivos de la organización, pues son ellos quienes indican el camino a seguir, definen la estrategia y la visión que rige en la organización; son quienes dan directrices para que luego las áreas que hacen parte, desarrollen las acciones que apuntan al logro de los objetivos y asegurar que todos los elementos converjan en la estrategia hecha realidad.

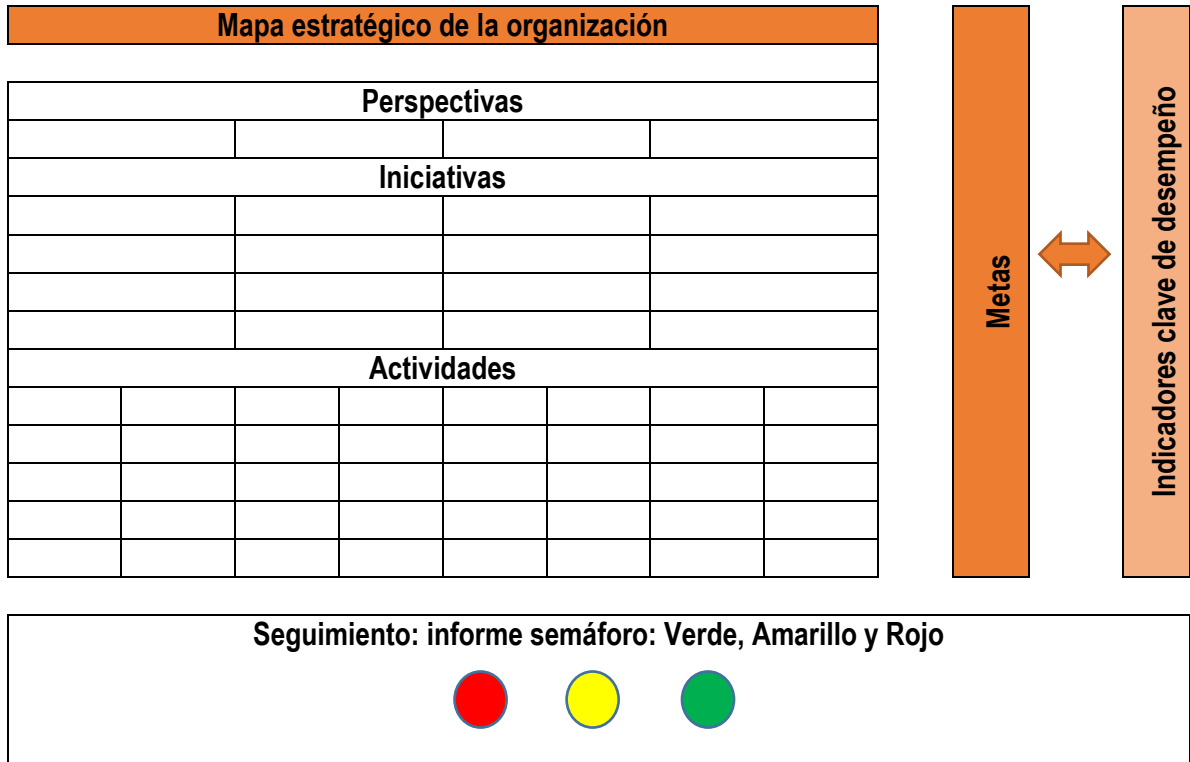
En síntesis, para adelantar la implementación del cuadro de mando integral, es necesario identificar el contexto organizacional, diseñar el mapa estratégico y proceder a la ejecución que permita contemplar los factores que describen la particularidad de la organización y así adaptar la herramienta que soporta la gestión estratégica que toda empresa manufacturera debe tener para el avance y éxito de su posicionamiento.

El contexto organizacional es clave, porque permite entender la forma cómo debe relacionarse la empresa con su entorno; en este sentido, el análisis del sector y la actividad es muy importante, ya que a través de él se define la estrategia de posicionamiento y participación en el mercado. Además, se debe tener en cuenta también, las capacidades internas de la organización, porque el diseño del cuadro de mando integral parte de la redirección que debe dársele a la empresa, corrigiendo sus debilidades, en beneficio de la competitividad de la organización.

En el caso de la organización en estudio, se encontró que sus principales debilidades se concentran en el factor financiero, por el exceso de concentración en los inventarios, problemas de liquidez, disminución de la rentabilidad y baja rotación de activos; por ello, al diseñar la estrategia, se tuvo en cuenta integrar objetivos a las distintas perspectivas que permitiesen corregir estas debilidades, en especial, la mayor eficiencia operacional, como vehículo para incrementar la rotación de activos, lograr tiempos de entrega más rápido y, así, mejorar la liquidez y rentabilidad de la empresa, considerando la satisfacción del cliente y una mayor capacidad para atender un segmento de mercado superior.

Los elementos que se integran en la implementación de esta metodología son los que se muestran en la figura 11, partiendo del mapa estratégico del que se desprenden las perspectivas, estas contienen las iniciativas o acciones y estas a su vez contienen actividades; es importante tener presente que para cada una se deben definir indicadores claves de desempeño, directamente relacionados con metas medibles y cuantificables que permiten tener un seguimiento y control del avance de la estrategia que adelanta la organización.

Figura 11. Elementos para la implementación del cuadro de mando integral



Fuente: DÍAZ M., Marcela del Pilar. Implementación de la metodología de balanced scorecard en el sector retail. Grupo Éxito, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11531/1/Articulo%20MARCELA%20D%C3%8DAZ%20MART%C3%8DNEZ.pdf>

De acuerdo con Díaz,⁵³ A continuación se presenta los elementos a tener en cuenta para el avance de cada una de las fases:

Fase 0: Organización y asignación de recursos para la ejecución del proyecto:

Una vez se tome la decisión de implementar el cuadro de mando integral, es necesario que la gerencia defina los responsables para adelantar el proceso, quienes se encargarán de interactuar con cada una de las áreas organizacionales, explica el manejo, la metodología, socializar la información y servir de guía para la ejecución del proyecto.

⁵³ DÍAZ M., Marcela del Pilar. Implementación de la metodología de balanced scorecard en el sector retail. Grupo Éxito, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11531/1/Articulo%20MARCELA%20D%C3%8DAZ%20MART%C3%8DNEZ.pdf>

Fase I: Recopilar la información de la estrategia

La base de la implementación del cuadro de mando integral es la estrategia, es decir, esta herramienta se implementa para gestionar la estrategia empresarial, la cual debe estar en función de la misión y visión de la organización. Por ello, la fase dos consiste precisamente en validar los siguientes elementos:

- La misión, que muestra la razón de ser de la empresa;
- La visión que declara la intención que se tiene y en la que se visualiza el mediano y largo plazo;
- Los valores que corresponden a los elementos que guían las acciones de todos los integrantes de la organización;
- Las políticas que dan lineamientos de las conductas para la toma de decisiones.

Con base a lo anterior, se realiza la formalización de las perspectivas que hacen parte del cuadro de mando integral, es decir: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y conocimiento.

Por lo tanto, en esta fase, lo fundamental es entender la relación que existe entre las diferentes perspectivas, con las áreas empresariales y de éstas, con la estrategia de la organización. La mejor forma es a través del mapa estratégico, razón por la cual, el entregable en esta fase es dicho mapa, que describe de manera precisa las acciones, responsables y metas que contendrá cada una de las perspectivas.

Fase II: Diseño del cuadro de mando integral

En esta fase se construye el cuadro de mando integral con todos sus elementos, validación e implementación de los indicadores correspondientes a cada una de las actividades que componen las acciones descritas en las cuatro perspectivas. Por lo tanto, para esta fase el entregable es la definición de los indicadores claves de desempeño que identifica la relación de estos con los objetivos y las metas relacionadas con cada uno.

Fase III: definición e implementación del sistema de información elegido

En esta fase los responsables asignados por cada área que están a cargo de la actualización y presentar el estatus periódicamente de cada acción entregan el documento definitivo. Además, se determina la herramienta informática a emplear, los canales de comunicación con las áreas involucradas y el proceso para recopilar la información.

Los entregables son, la definición e implementación sobre el sistema de información elegido que puede estar sobre una plataforma avanzada o de manera práctica sobre un documento habilitado para editar en cualquier equipo al que tenga acceso todos los involucrados, el más usado es el paquete de software office.

Se define el proceso de comunicación entre áreas, periodicidad de actualización de avances y fechas de revisión con la alta gerencia; para lograr un seguimiento y control oportuno lo más recomendado es que haya seguimiento mensual al interior de cada área y recopilación trimestral de todo el contenido, de manera que se logre cuantificar el avance de las iniciativas formuladas y contar con el estatus global de la compañía.

10.2 RECOMENDACIONES PARA LA METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

- Lograr la participación de la gerencia, quien debe liderar el proyecto para la implementación del cuadro de mando integral para cada organización en particular.
- Identificar los responsables de cada área organizacional, que estarán directamente involucrados en la gestión del cuadro de mando integral, de acuerdo a las estrategias diseñadas.
- Socializar periódicamente los resultados de la gestión del cuadro de mando integral en las organizaciones para poder establecer líneas o acciones de mejoramiento en las empresas.
- Fortalecer los sistemas de información y comunicación de las empresas, para un correcto funcionamiento del cuadro de mando integral y la gestión de los indicadores diseñados.
- Crear en las empresas una cultura de la medición, socializando la importancia de gestionar a través de indicadores financieros y no financieros, las actividades de las empresas.

El proceso de implementación del CMI puede seguir la siguiente secuencia en la empresa:

- Introducción de la plataforma de indicadores del CMI: el primer paso es incluir la plataforma en los sistemas de información y comunicación internos de la empresa.

- Capacitación del equipo de trabajo: durante esta etapa se debe instruir al equipo sobre los beneficios que trae para la organización la correcta utilización de esta herramienta y el funcionamiento de la plataforma.
- Asignación de responsables: para garantizar la eficiencia de la evaluación y control de cada indicador es necesario asignar un responsable que esté directamente relacionado con el área de acción del indicador.
- Actualización de las metas: inicialmente se han definido las metas, sin embargo, estas deben evaluarse de forma periódica verificando su nivel de cumplimiento.
- Evaluación y mejoramiento continuo: se deben realizar reuniones para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, tomar decisiones o definir planes de acción para lograr el mejoramiento.

También es importante recalcar que el CMI se debe desplegar hacia todas las áreas de la empresa, por lo que en cada departamento en particular deben tener sus indicadores tanto tácticos como operativos que en conjunto apunten al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el CMI, siendo fundamental la divulgación y control de los indicadores en las reuniones definidas y donde se definan planes de acción para cumplir con la meta propuesta o para el replanteamiento de la meta cuando las condiciones o situaciones organizacionales así lo requieran.

11. CONCLUSIONES

En el diseño de la estrategia, fue fundamental comprender, a través del análisis del sector, que sus empresas compiten por medio de variables como los precios y la calidad, lográndose diferenciar dos segmentos, uno que compite por la primera variable y el otro, en la segunda variable, especialmente, en éste último segmento, corresponde a aquellas empresas que se enfocan en atender los estratos de ingresos medio-alto y alto, determinando así la forma de competir y los valores agregados que deben incluir en sus productos.

Esta forma de concebir la empresa y su interrelación con el entorno, determina la necesidad de redireccionar la organización, a través de una nueva misión y visión empresarial, considerando también las perspectivas del cuadro de mando integral, que permite comprender que los resultados financieros dependen, no sólo de una adecuada gestión de las finanzas de la organización, sino también de todas las variables no financieras, incluidas las estrategias diseñadas para el talento humano, los procesos internos y la satisfacción del cliente. En síntesis, se tienen presentes cuatro perspectivas, que es una forma de entender a la empresa, a partir de la integración de todas y cada una de las áreas empresariales y sus recursos, en función de cumplir con la misión y visión organizacional.

Por lo tanto, para definir la estrategia, fue necesario extraer de la visión los principales componentes, asociados a la perspectiva del aprendizaje y conocimiento, ya que ésta tiene como centro al recurso humano, fundamental en el desarrollo y cumplimiento de la estrategia; también, a la perspectiva de los procesos internos, porque es urgente que la empresa entienda su cadena de valor y logre niveles de eficiencia y productividad que la hagan competitiva; se asocia también a la perspectiva del cliente, ya que todos los procesos internos deben estar direccionados hacia la satisfacción de las necesidades del cliente y la superación de sus expectativas; por último, debe considerar que todos los anteriores elementos de la estrategia, apuntan hacia el fortalecimiento de las finanzas de la empresa, ya que es lo que permitirá a la misma, sobrevivir en el mercado y crecer de una forma perdurable y sustentable en el largo plazo.

Todo este conjunto de relaciones, se concretan en el mapa estratégico, el cual presenta una visión gráfica de la interacción entre las distintas perspectivas y permiten entender de una mejor forma, los indicadores, las iniciativas estratégicas y las actividades que se plantean para la gestión del cuadro de mando integral. Así también, identificar los responsables y las metas que deben plantearse para cada uno de los indicadores que posibilitan gestionar la empresa, de acuerdo a su estrategia diseñada.

Por lo tanto, la fase de implementación, posterior a la fase de diseño, no es más que la puesta en práctica del sistema de gestión a través de los indicadores

definidos, por cada una de las perspectivas y las relaciones estipuladas en el mapa estratégico.

Finalmente, es importante subrayar, que, de acuerdo al trabajo realizado, las relaciones que permitirán integrar de manera efectiva la estrategia y su ejecución para el diseño de un Sistema de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para las medianas empresas Manufactureras localizadas en Tuluá-Valle y que permita la creación de valor de acuerdo con la estrategia corporativa, se asocian a cada una de las perspectivas, tomando como base el recurso humano, que constituye el eje central de la estrategia, que debe estar debidamente capacitado y actuando en un ambiente organizacional que potencialice sus capacidades, para poder desarrollar eficiente y efectivamente los procesos internos, de acuerdo a la cadena de valor, particular de cada organización y de cada actividad productiva, en función de satisfacer plenamente y superar las expectativas del cliente, para poder impulsar a la empresa hacia unos resultados financieros que agreguen valor a los propietarios.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR MORENO, Jaime. Informe demográfico, económico y social de la región área de influencia de la cámara de Comercio de Tuluá [en línea]. Cámara de Comercio de Tuluá, enero de 2017 [citado el 22 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/INFORME-ECON%C3%93MICO-DE-LA-JURISDICCION-2016.pdf>

BELTRÁN COSTA, Ramón. El Tablero de Comando (Balanced Scorecard) y la Estrategia Empresarial. Disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/EI%20balanced%20score%20card%20y%20la%20estrategia%20empresarial.doc>

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Apuestas por un Valle del Cauca próspero [en línea]. Expogestión Pacífico, 2014 [citado el 16 de enero de 2017]. Disponible en internet: <<http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/05/Apuestas-por-un-Valle-del-Cauca-Prospero.pdf>>

CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. Sectores económicos. 2014 Recuperado de: <http://www.camaratulua.org/index.php/sectores-economicos>

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Décimo primera edición. Pearson Prentice Hall. México, 2008, 416 p.

DÍAZ M., Marcela del Pilar. Implementación de la metodología de balanced scorecard en el sector retail. Grupo Éxito, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11531/1/Articulo%20MARCELA%20D%C3%8DAZ%20MART%C3%8DNEZ.pdf>

ESTUPIÑAN, Orlando. Análisis financiero y de gestión. Ecoe Editores. 2006.

GRUPO SOFTWARE Y PROCESOS CONTABLES. Teoría General de Sistemas (TGS), Teoría de Contingencia, S.I. Presentado por el Octavo semestre Septiembre 22 de 2008 Universidad del Valle – Buga Contaduría Pública.

KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000, Barcelona

LASANTA, Inés. Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o “Balanced Scorecard” [en línea]. IEDGE, junio de 2016 [citado el 27 de febrero de

2017]. Disponible en: <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard#sthash.XC9MvNIT.dpuf>

LEÓN I., Raúl E. y GUERRERO, Mairene. Diseño de un sistema de gestión basado en un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para el área de gestión humana de las empresas del sector de alimentos concentrados de Guadalajara de Buga y área de influencia. Trabajo de Grado Contador Público. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Programa de Contaduría Pública. Guadalajara de Buga, 2007. 101 p.

MÉNDEZ A. Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ra Ed. Bogotá D.C.: McGraw Hill. 2001. 244 p.

OSORIO AGUIRRE, Sandra Liliana y VARGAS VALENCIA, Jenny Patricia. Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. Trabajo de Grado Contador Público. Universidad del Valle, Contaduría Pública, Tuluá, 2015.

PUPO SEDANO, José Luís. "Evolución del cuadro de mando integral, una herramienta de dirección estratégica para los recursos humanos de las empresas modernas" en Contribuciones a la Economía, abril 2010, en <http://www.eumed.net/ce/2010a/>

REVISTA DINERO. Más allá de los indicadores [en línea]. Edición digital, octubre 15 de 2005 [citado el 27 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/mas-alla-indicadores/30516>

REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? [en línea]. Edición Digital, Economía, febrero de 2015 [citado el 22 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

RODRÍGUEZ VALENCIA, J. La Teoría de Sistemas. En Teoría de la administración aplicada a la educación. México: Eclasa.

SERRANO CINCA C. (2007): "La Contabilidad en la Era del Conocimiento", [en línea] [5campus.org](http://www.5campus.org), Sistemas Informativos Contables <<http://www.5campus.org/leccion/introduc>> [consultado el 20 de enero de 2017]

SOJO CALVO, Francisco José. Nuevas tecnologías productivas para el sector de la madera y del mueble [en línea]. Observatorio Industrial del sector de la Madera y del Mueble Ministerio de Industria, Energía y Turismo, España, 212 [citado el 27 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4085716>

TOBAR MOLINA, Adrian Antonio. Diseño de Balanced Scorecard para la empresa Ingenio Carmelita S.A. Trabajo de Grado Contador Público. UCEVA, Contaduría Pública, Tuluá, 2014

VILLEGAS LONDOÑO, Dora Inés y TORO JARAMILLO, Iván Darío. Las pymes: una mirada a partir de la experiencia académica del MBA [en línea]. Pensamiento administrativo y organizacional, del grupo de investigación: La Gerencia en Colombia, de la Universidad EAFIT, 2010 [citado el 21 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/pymes-mirada-a-partir-experiencia-academica-mba.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario para análisis interno

INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre de la persona encuestada: Yenny Rodas Laverde
2. Cargo de la persona encuestada: Directora de Seguridad

FACTOR DE ADMINISTRACIÓN

3. ¿Dentro de la estructura organizacional de la empresa, existe un área de recursos humanos?
 - a. Si y está claramente delimitada **X**
 - b. Si, pero falta mayor claridad en sus funciones
 - c. No existe
4. ¿La empresa cuenta con un manual de cargos y funciones?
 - a. Si existe para todas las áreas de la empresa **X**
 - b. Si existe para algunas áreas de la empresa
 - c. No existe para ninguna de las áreas de la empresa
5. ¿La misión y visión son conocidas y comprendidas por todos los miembros de la organización?
 - a. La misión y visión existen y son comprendidas por todos los miembros de la organización **x**
 - b. La misión y visión existen, pero se requiere una mayor difusión entre los miembros de la organización
 - c. La empresa no tiene misión ni visión
6. ¿Los objetivos y metas son debidamente comunicados?
 - a. Si, son debidamente comunicados a toda la organización **X**
 - b. Son comunicados a ciertas jerarquías de la organización
 - c. No son comunicados
7. ¿Cómo es el clima organizacional en la empresa?
 - a. Bueno
 - b. Regular
 - c. Malo
8. ¿Cómo es la rotación de empleados y el ausentismo?
 - a. Altos
 - b. Normales
 - c. Bajos **X Solo se presenta en el área de lijado con mayor presencia**
9. ¿Las decisiones que se toman en la empresa obedecen a una planeación previa?
 - a. Si, la empresa utiliza conceptos de administración estratégica **X**
 - b. No, la empresa no realiza planeación de sus acciones

FACTOR DE MERCADEO Y VENTAS

10. ¿Cuál ha sido el comportamiento de la empresa con relación a su participación en el mercado en los últimos 2 años?

- a. Ha incrementado su participación **X** . Indique el porcentaje aprox.: **20%**
 - b. Ha permanecido constante
 - c. ¿Su participación ha disminuido Por qué?
-

11. ¿La empresa realiza investigaciones del mercado?
- a. Si, a través de su departamento comercial o de mercadeo **X**
 - b. Si, a través de asesorías externas
 - c. ¿No realiza investigaciones del mercado Por qué?
-

12. ¿Existe un pleno conocimiento del cliente, los segmentos y sus características?
- a. Si, se encuentran plenamente identificados **X**
 - b. Se conocen algunos segmentos
 - c. Falta un conocimiento del cliente

13. ¿La empresa tiene definidas estrategias para promociones y publicidad?
- a. Si, obedecen al proceso de planeación de la empresa **X**
 - b. No, se crean según las necesidades
 - c. No se realizan promociones ni publicidad

FACTOR DE PRODUCCIÓN

14. ¿Cuál es la intensidad de los factores de producción de la empresa?
- a. La empresa es intensiva en mano de obra
 - b. La empresa es intensiva en capital
 - c. La empresa produce con una mezcla equilibrada entre mano de obra y capital. **X**
15. ¿En qué estado se encuentran las instalaciones, el equipo, la maquinaria de la empresa?
- a. Buen estado **X**
 - b. Regular estado
 - c. Mal estado
16. ¿La empresa tiene implementados controles de calidad?
- a. Si tiene controles de calidad **X**
 - b. Está en proceso de implementación
 - c. No tiene controles de calidad
17. ¿El abastecimiento de materias primas es adecuado?
- a. Si, la empresa cuenta con buenos proveedores **X**
 - b. Es necesario un mayor número de proveedores
 - c. Existen muchos problemas con los proveedores actuales

FACTOR FINANCIERO

18. ¿Existe en la empresa un área financiera y contable claramente definida?
- a. Si y está claramente delimitada **X**
 - b. Si, pero falta mayor claridad en sus funciones
 - c. No existe
19. ¿Qué profesión tiene el jefe o administrador financiero en la empresa?
- a. Administrador / Contador / Economista
 - b. Administrador / Contador / Economista / especializado **X**
 - c. Otro profesional sin especialización

20. ¿La empresa utiliza la planeación financiera en sus procedimientos?
- a. Sí, las acciones que se toman obedecen a lo planeado **X**
 - b. Sí, pero lo planeado dista mucho de lo real
 - c. Falta más conocimiento sobre la metodología de planeación financiera
21. ¿La empresa tiene acceso a capital financiero cuando se requiere?
- a. Sí, a través de la banca tradicional **x**
 - b. Sí, a través de recursos propios
 - c. No, la empresa tiene en la actualidad un nivel de endeudamiento alto
 - d. La empresa no gusta de endeudarse
22. ¿La empresa tiene habilidad para competir con precios en el mercado?
- a. Sí, existen estrategias de precios definidas **X**
 - b. La empresa no compite a través de precios
 - c. No, la empresa tiene costos fijos muy elevados que le impiden competir con precios

FACTOR TECNOLÓGICO

23. ¿Se encuentran sistematizadas las diferentes áreas de la empresa?
- a. Si, toda la empresa se encuentra sistematizada **X**
 - b. ¿Algunas áreas se encuentran sistematizadas **Cuáles? _____**
 - c. ¿El nivel de sistematización es muy bajo Por qué?
24. ¿Cuál es la posición de la empresa respecto a la competencia con relación a la tecnología utilizada en la producción?
- a. La empresa es líder en cuanto tecnología se refiere **X**
 - b. La empresa posee una tecnología similar a la competencia
 - c. La empresa requiere actualización tecnológica
25. ¿La empresa capacita a su mano de obra para el manejo de la tecnología?
- a. Si, frecuentemente se realizan capacitaciones **X**
 - b. Si, cuando se requiere se realizan capacitaciones
 - c. No, la empresa no capacita a su personal en tecnología

FACTOR COMPETITIVIDAD

26. ¿La empresa cuenta con su propio departamento de diseño de productos?
- a. Sí, existe una persona encargada de los diseños **X**
 - b. No, se manejan diseños tradicionales
 - c. Se realizan trabajos sobre diseños traídos por los clientes
27. ¿Utiliza métodos de pronósticos de mercadeo?
- a. No se utilizan porque se desconocen
 - b. No se utilizan porque no se consideran necesarios
 - c. Sí se utilizan **X**
28. ¿Tiene conocimiento sobre la participación en el mercado que tiene la empresa?
- a. Sí, la empresa es líder del mercado **X**
 - b. Sí, la empresa es seguidora de las empresas líderes del mercado

- c. Sí, la empresa se encuentra rezagada respecto a los líderes del mercado
 - d. No, se desconoce la participación en el mercado
29. ¿Existe un área encargada del servicio al cliente en la empresa?
- a. Sí, existe personal encargado del servicio al cliente **X**
 - b. No existe un área específica, pero se brinda servicio al cliente
 - c. Está en proceso de creación
30. ¿Qué experiencia tiene la empresa en el mercado?
- a. Entre 1 y 6 años
 - b. Entre 6 y 10 años
 - c. Entre 10 y 15 años **X**
 - d. Entre 15 y 20 años
 - e. Más de 20 años

seguridadysalud@andradeycia.com.co
JENNY FABIANA RODAS LAVERDE
Celular: 320 7512613

Anexo B. Imágenes área de producción Puerto Madero. Tuluá





