



**DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA DEL SECTOR DE
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS**

Karen Sofia Manrique Salamanca

Código 20211927296

Universidad Antonio Nariño

Programa Contaduría Pública

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Duitama, Colombia

2023

**DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA DEL SECTOR DE
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS**

Karen Sofia Manrique Salamanca

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Contador Publico

Director (a):

Nidia Higuera Botia

Línea de Investigación:

Finanzas y sus aplicaciones

Universidad Antonio Nariño

Programa Contaduría Publica

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Duitama, Colombia

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado

_____.

Cumple con los requisitos para optar

Al título de _____.

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Ciudad, Día Mes Año

Contenido

	Pág.
RESUMEN	1
PALABRAS CLAVES	2
ABSTRACT	3
KEYWORDS:	4
INTRODUCCIÓN	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
JUSTIFICACIÓN	8
MARCO CONCEPTUAL	10
MARCO TEÓRICO	11
ESTADO DE ARTE	13
METODOLOGIA	15
RESULTADOS	16
RESULTADO 1 (Objetivo 1)	16
RESULTADO 2 (Objetivo 2)	24
RESULTADO 3 (Objetivo 3)	32
CONCLUSIONES	34
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	35

RESUMEN

La falta de conocimientos básicos y elementales dentro de las organizaciones son uno de los principales factores que se viven a diario y que reflejan el efecto negativo durante el proceso futuro de la misma, esto se encamina mucho en la falta de organización encabezado por la gerencia y desprendiéndose a las demás áreas que componen el procedimiento adecuado dentro de la organización reprimiendo la mejora y la búsqueda de resultados óptimos con el fin de generar una mejor rentabilidad y una adecuada toma de decisiones planteándose un éxito, posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar e implementar un plan estratégico que permita brindar las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos trazados inicialmente en la empresa Inversiones Toro Azul S.A.S, esto con el fin de establecer una base de indicadores que permitan el análisis y la revisión persuasiva y concreta sobre factores tanto internos como externos que comprometan el adecuado funcionamiento y administración de la misma, logrando así la respectiva toma de decisiones y la comprensión de aquellos puntos críticos que afecten el crecimiento de la organización, con esto lograremos proponer un método para que la empresa identifique los riesgos y ponga fin de ellos buscando soluciones y alternativas pertinentes, pues esta empresa cuenta con una gran responsabilidad y con la necesidad de exigirse cada vez más logrando tener un reconocimiento y la oportunidad de generar competencia dentro de este tipo de mercado alcanzando así el cumplimiento de objetivos y metas establecidas inicialmente por los socios y directrices de la empresa.

El alcance de la siguiente investigación es de vital importancia para este tipo de empresa ya que aún no cuentan con las herramientas suficientes para conseguir el adecuado manejo dentro y fuera de la misma, el hecho de implementar un sistema estratégico amplio y óptimo

como lo es el **balanced scorecard** le permitirá lograr y alcanzar las acciones que a futuro demostraran resultados favorecedores por medio de una serie de indicadores en los que se ajustaran a las necesidades más importantes que la empresa Inversiones Toro Azul S.A.S requiera sin importar cual sea la situación, por otra parte, es importante tener en cuenta que al momento de adquirir una serie de datos se procede a la realización de un estudio y un diagnóstico importante el cual permitirá analizar la situación actual por la que la organización está atravesando así como el identificar aquellos aspectos que ponen a la organización en riesgo como aquellas que representan una oportunidad de funcionamiento y éxito. Dicho se logrará obtener información fundamental para la estructuración de gestionamiento y medición recopilando distintos resultados que pondrán en juego el conocimiento de la empresa a muchos de los trabajadores que forman parte de esta, permitiéndoles a futuro la adecuada toma de decisiones que contribuirá a la productividad y a la apertura de nuevas y mejores oportunidades a lo largo y corto del desarrollo de esta interesante investigación. Esto a su vez permitirá crear un vínculo de conocimientos entre los trabajadores y la gerencia compartiendo críticas y pensamientos desde el punto de vista de las respectivas áreas que componen la organización así como la implementación de herramientas funcionales las cuales permitirán analizar más a fondo pequeños errores que se puedan considerar particulares en el mercado buscando satisfacer necesidades propias así como las metas y los objetivos que como organización buscan el alcanzar y lograr a futuro.

PALABRAS CLAVES: Balanced Scorecard, Indicadores, Riesgos, Objetivos, Estrategias.

ABSTRACT

The lack of basic and elementary knowledge within organizations is one of the main factors that are experienced daily and that reflects the negative effect during the future process of the same, this is largely directed at the lack of organization led by management and detaching itself from the other areas that make up the appropriate procedure within the organization, repressing improvement and the search for optimal results in order to generate better profitability and adequate decision making, considering success, positioning and recognition in the market.

The objective of this research is to design and implement a strategic plan that allows providing the necessary tools to meet the objectives initially set in the company Inversiones Toro Azul S.A.S, this in order to establish a base of indicators that allow analysis and review. persuasive and concrete on both internal and external factors that compromise its proper functioning and administration, thus achieving the respective decision making and understanding of those critical points that affect the growth of the organization, with this we will be able to propose a method so that The company identifies the risks and puts an end to them by searching for relevant solutions and alternatives, since this company has a great responsibility and the need to demand more and more, achieving recognition and the opportunity to generate competition within this type of market, reaching thus the fulfillment of objectives and goals initially established by the partners and guidelines of the company.

The scope of the following research is of vital importance for this type of company since they still do not have sufficient tools to achieve adequate management inside and outside it, the fact of implementing a broad and optimal strategic system such as the balanced scorecard will allow you to achieve and achieve the actions that in the future will demonstrate favorable results through a series of indicators that will adjust to the most important needs that the company

Inversiones Toro Azul S.A.S requires regardless of the situation, on the other hand , it is important to keep in mind that when acquiring a series of data, a study and an important diagnosis are carried out, which will allow analyzing the current situation that the organization is going through as well as identifying those aspects that put it at risk. the organization at risk as those that represent an opportunity for operation and success. This will allow us to obtain fundamental information for the structuring of management and measurement by compiling different results that will bring into play the knowledge of the company to many of the workers who are part of it, allowing them in the future to make appropriate decisions that will contribute to productivity and the opening of new and better opportunities throughout the development of this interesting research. This in turn will allow creating a link of knowledge between workers and management by sharing criticism and thoughts from the point of view of the respective areas that make up the organization as well as the implementation of functional tools which will allow for a more in-depth analysis of small errors that They can be considered individuals in the market seeking to satisfy their own needs as well as the goals and objectives that as an organization they seek to achieve and achieve in the future.

KEYWORDS: Balanced Scorecard, Indicators, Risks, Objectives, Strategies

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se ven enfrentadas a una serie de riesgos en los que se ve la necesidad de implementar herramientas las cuales le permitan enfrentarse en un mercado competitivo alto demostrando sus capacidades y buscando alcanzar sus metas y objetivos, la falta de intención por parte de las empresas al incorporar planes estratégicos que les permitan generar un método más dinámico el cual les de pie al reconocimiento de falencias las cuales puedan ser

provocadoras de grandes problemas que quizá como organización en algunos momentos no se puede llegar a dimensionar.

Inversiones Toro Azul S.A.S es una empresa constituida en tiempos de pandemia y con la que se ha venido demostrando un amplio impredecible que hasta el sol de hoy ha traído consigo grandes frutos, esta empresa comenzó como un emprendimiento familiar de orgullo boyacense el cual se planteó cumplir con una serie de metas por medio de valiosos esfuerzos y dedicación, su actividad económica es una de las más requeridas por el mercado debido a su alta complejidad y sobre todo responsabilidad pues ellos se dedican al expendido a la mesa de alimentos con productos de alta calidad que los ha llevado a posicionarse muy alto dentro del mercado de producción de carne al horno gracias a su amplia variedad de carne los ha logrado llevar al reconocimiento de una empresa de ser una de las muchas empresas que producen uno de los mejores chicharrones de Colombia. Pues el crecimiento ha sido notable y sus ganas de salir adelante y progresar los han llevado a construir más de tres sedes en Bogotá y planteándose una cuarta en una ciudad que se destaca por ser uno de los principales centros financieros y comerciales como lo es Medellín, con esto Inversiones Toro Azul S.A.S busca expandirse a nivel nacional y ser cada vez más reconocidos por los consumidores. En este sentido, la dirección de la empresa requiere de una herramienta que le proporcione una facilidad y un mejor desarrollo permitiéndoles monitorear las distintas estrategias buscando optimizar sus operaciones con el fin de llegar a cumplir cada uno de los objetivos planteados, esto a su vez le permitirá analizar algunos huecos que podrían generar problemas futuros sin que ellos tengan conciencia de lo mismo.

Lo que se busca es el diseño de una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico que la empresa requiere, el incorporar un nuevo instrumento que le permita plantearle

un enfoque y una estructuración la cual se evaluara por medio de indicadores el desempeño constante y la alineación de metas buscando obtener resultados los cuales le permitan una toma de decisiones acertada nivelando los objetivos interpuestos inicialmente, analizándolos dentro de unas perspectivas y visualizándolo hacia el futuro de la organización. En este caso se ha planteado el desarrollo de una herramienta como lo es el Balanced Scorecard el cual les proporciona un monitoreo continuo y el fácil desarrollo al momento de la ejecución de herramientas, buscando aumentar y mejorar sus condiciones y desencadenar una mayor eficiencia dentro del mercado competitivo, así mismo se busca identificar los posibles riesgos en los que la empresa no tenga pleno conocimiento adquiriendo resultados que se derivaran de una serie de entrevistas que se les realizará a cada uno de los trabajadores que forman parte de la organización estableciendo por medio de indicadores posibles estrategias que les permitan un mejor entendimiento y comprensión para así lograr conseguir el diseño de este tipo de modelo de gestión empresarial que busca adaptarse en un ambiente de frecuentes cambios y que permitirá un enfoque que vaya alineado a las metas y los objetivos que como empresa se busca alcanzar.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Diferentes empresas del sector de alimentos no cuentan con un amplio conocimiento como lo es la importancia de adquirir una planeación estratégica que les permita conocer más a fondo sobre la estructura, el cumplimiento de objetivos el control así como el direccionamiento que esta debe tener, es indispensable identificar y reconocer lo que plantea un experto en el tema como lo es (Quiñones, 2009) al establecer que “Muchas empresas poseen misión y visión institucional y hacen esfuerzos por alcanzarla, pero no de manera sistémica, lo cual produce equivocaciones y a veces el abandono de metas de largo plazo, lo que las coloca a la deriva en un futuro que no son capaces de comprender ni abordar con éxito” esto permite establecer aspectos

fundamentales para su ejecución y entendimiento a la hora de enfrentarse a la realidad, permitiendo conocer los aspectos principales que los llevarán a planear, organizar, dirigir y controlar la gestión que se requiere dentro de la organización para realizar adecuadamente el desarrollo de los objetivos.

Dentro de este tipo de mercado se reflejan constantes niveles de competencia y un alto índice de resistencia en la misma, no es fácil ni conciso para algunas empresas reconocer su falta de compromiso al momento de incorporar estrategias que les permitan el adecuado manejo de sus intereses partiendo desde lo más alto de su estructura organizacional desglosándose por las demás áreas que componen a la empresa, de igual forma el cómo buscan llevar en alto su buen nombre y su reconocimiento sin dejar de lado la considerable forma de inversiones y el alcance óptimos de resultados que se demuestran en cada una de las áreas que compone este tipo de sectores.

La visualización y la revisión de minuciosos detalles facilitan el entendimiento de un diagnóstico acertado en el proceso de la planeación estratégica que cualquier organización desee realizar, (Norton, 2001) establecen que el “Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara” todo esto se puede atar a el adecuado proceso administrativo y gerencial que se esté manejando, la recolección de procesos que permitan mejorar condiciones indispensables como la rentabilidad y mejoramiento constante de la empresa, tal como lo expresa la interpretación de (Tarapuez, 2016)“ la estrategia es una de las principales herramientas de la alta gerencia para hacer frente a los cambios tanto externos como internos” esto nos permite reconocer la importancia del análisis en los cuales se resaltan los objetivos y dependerá el futuro que se desprende de un análisis de entorno tanto interno como externo y la

capacidad con la que la toma de decisiones tenga gran influencia en hacer crecer un plan estratégico satisfactorio dentro del mercado.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la herramienta de gestión que permitirán implementar estrategias en la adecuada toma de decisiones para la orientación y el control en los factores relevantes dentro de la empresa Inversiones Toro Azul S.A.S?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión bajo la herramienta Balance Scorecard para la empresa Inversiones Toro Azul S.A.S.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Identificar aquellos riesgos importantes detectados en la empresa Inversiones Toro Azul S.A.S

Establecer un mapa estratégico con aquellos riesgos encontrados en la Inversiones Toro Azul S.A.S

Construir indicadores por medio de la herramienta del Balance Scorecard para la empresa Inversiones Toro Azul S.A.S

JUSTIFICACIÓN

La desinformación y el desinterés son uno de los motivos principales por los que la mayoría de las empresas quiebran y en mucho de los casos no alcanzan a cumplir a cabalidad cada uno de los objetivos planteados, la importancia de conocer el desarrollo interno y externos de una organización permite identificar distintas condiciones que les faciliten la medición del comportamiento y así poder resaltar aquellos aspectos tanto negativos como positivos que se

desarrollen en la misma, como lo indica (Amigdio Rafael Sierra Contreras, 2013) al establecer que “Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que las guíen, que faciliten a través del análisis tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica”, esta a su vez se verá reflejado en una herramienta que permitirá analizar por medio de sus cuatro perspectivas aquellos aspectos en los que las organizaciones se encuentran en riesgo y en los que está cumpliendo con los objetivos inicialmente planteados.

Para la empresa Inversiones Toro Azul S.A.S es de vital importancia considera la necesidad de implementar esta herramienta dentro del funcionamiento de su organización, pues para ellos es elemental el cumplimiento de cada uno de los objetivos que desde un principio establecieron, con el fin de encontrarlos posibles riesgos que se puedan encontrar dentro de cada una de las actividades que la empresa realiza para así poder tomar las decisiones adecuadas que conlleve a un adecuado plan estratégico el cual contribuya al correcto desarrollo empresarial y organizacional, pues esto no solo les permitirá mejorar su rentabilidad y ser más competitivos en el mercado sino podrá convertirla en una empresa más proactiva y preparada para las condiciones en las que como empresa y para enfrentarse a un mercado cambiante contando con la suficiente preparación y responsabilidad para enfrentarse a ella.

El implementar este tipo de conocimientos en la educación superior abre las puertas a nuevas oportunidades para los profesionales, esto permite que los futuros contadores y demás profesionales reconozcan la importancia de este tipo de herramientas y como influyen positivamente en las organizaciones, esto permitirá que se tenga una oportunidad dentro del mundo empresarial impartiendo distintos conocimientos administrativos con el fin de inculcar el desarrollo de la planeación estratégica en las que se resaltara las principales necesidades que

como empresa adquieran, así mismo el reconocimiento hacia la institución educativa por brindar información de calidad a muchos profesionales que buscan proyectarse en un futuro como empresarios o aquellos que buscan ofrecer esta importante herramienta y los conocimientos infundados desde la universidad.

MARCO CONCEPTUAL

La implementación de herramientas dentro de las organizaciones trae consigo oportunidades de mejora a la hora de la correcta toma de decisiones, así como la necesidad de diseñar estrategias óptimas que permitan un adecuado direccionamiento y cumplimiento de metas y objetivos planteados por parte de las organizaciones (Kaplan y Norton , 1992) diseñan el “Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia” esto permite que las empresas puedan ser medidas con éxito en el cumplimiento de logros con el fin de obtener un beneficio y que permita identificar el nivel en el que la organización se encuentra sirviendo como punto de referencia para la evaluación eficiente de las operaciones.

El Balanced Scorecard a su vez busca ampliar el mejoramiento y el crecimiento futuro de las organizaciones (Camino, J., & Mas, C., 2015) “se utiliza para la alineación de las actividades empresariales a la visión y estrategia de una organización, para la mejora de la comunicación interna y externa y monitorear el desempeño estratégico de las metas trazadas” es indispensable reconocer que las organizaciones pueden representar riesgos en las diferentes áreas que las componen, siendo pieza fundamental para la comparación entre lo que la organización inicialmente se plantea y establece lograr con el tiempo ya sea a corto o largo plazo con lo que estaría representando en cada una de las actividades y tareas que realiza dando como resultado

un desempeño ya sea favorable o desfavorable. Dicho esto, podríamos incluir que el Balanced Scorecard como lo traduce (Fernandez. A., 2001) “Es un modelo de gestión integrado que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través del uso de indicadores y vinculados coherentemente a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”, estos indicadores permitirán identificar aquellos riesgos por los cuales las organizaciones pueden estar atravesando y de los cuales no tengan el completo conocimiento de este lo que permitirá una apropiada planeación estratégica ofreciendo posibles soluciones que brindaran información en el momento oportuno comprendiendo los objetivos y conduciendo a las organizaciones al adecuado direccionamiento y al mejoramiento en la capacidad de análisis y en las tomas de decisiones generando un correcto crecimiento empresarial y el fortalecimiento de su desempeño.

MARCO TEÓRICO

El balanced Scorecard se fundamenta principalmente en el reconocimiento de estrategias dentro de la organización las cuales permite medir el logro de los objetivos para así equilibrar resultados e impulsar el crecimiento de valor futuro en la organización, según (Fernandez. A., 2001) “ El proceso de diseño del Balanced Scorecard inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico” esto permite que como organización se analicen aspectos fundamentales que permitirán el éxito de la empresa, reconociendo así cuál es su visión y que es lo que buscan obtener a nivel futuro como organización con el fin de optimizar el crecimiento y asegurar la continuidad en este tipo de mercado.

La participación de la gerencia dentro de este proceso es de crucial importancia al comprometerse en realizar una maduración en el plan de desarrollo de cada área que lo lleve a

lograr alcanzar las metas y objetivos que como empresa integraron desde un inicio, así como lo asegura (Kaplan, Norton, 1992) indicando que “aportan una mejor forma en la que los gerentes de cada organización pueden adquirir una herramienta fundamental la cual cumpla con la misión de la empresa” en dicha forma el gerente es quien tiene que tomar la adecuada toma de decisiones planteando estrategias precisas que le permitan enfrentarse a un mercado en el que se reflejan cambios constantes y buscar el horizonte y el adecuado direccionamiento con el que se logre el cumplimiento de objetivos y se alcance el éxito de la misma pues según (Welsch, 2005) mencionan que la eficacia con la que se administra una entidad se reconoce generalmente como el factor individual más importante en el éxito a largo plazo”. Dicho esto, el hecho de que las organizaciones incorporen dentro de su fortalecimiento empresarial el Balanced Scorecard facilita el deseo de lograr incorporarse en un mercado en el que presentan cambios constantes y con los que se busca crear un progreso amplio y fructuoso, (Altair Consultores , 2005) mencionan que “el presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante” traduciendo esto en la necesidad de implementar este modelo de gestión como un enfoque del cual se obtenga una estructuración eficaz que permita evaluar los diferentes aspectos que permitan la medición por medio del desempeño de la organización, alineado y resaltando las metas y los objetivos que inicialmente fueron planteados con el fin de dar frente a las posibles situaciones que pongan en riesgo a la organización y establecer estrategias que permitan el adecuado crecimiento empresarial y el reconocimiento dentro del mercado competitivo.

ESTADO DE ARTE

El balance scorecard durante su historia ha traído consigo aportes importantes que con el tiempo han venido evolucionando entre los más destacados podemos encontrar:

En 1954 en su libro *“The Practice of Management”* (Drucker, 1954) Peter Drucker impulso la gestión por objetivos en el que argumenta que todos los empleados deberían tener objetivos de desempeño personal los cuales tengan gran impacto con las estrategias de las organizaciones.

En Francia en los años 70 comenzaba la implementación del denominado tablero de mando, herramienta de gestión que involucraba varios tipos de ratios los cuales permitían controlar aspectos financieros de las empresas, el cual hoy en día permite el fusiona miento de indicadores financieros y no financieros para controlar distintos procesos de la organización.

En 1987 en una compañía de semiconductores se creó el primer cuadro de mando integral creada por Art Schneiderman utilizado como una herramienta de diagnóstico el cual analizaba funciones básicas.

En 1990 el desarrollo del Balanced Scorecard, revolucionó el concepto de la administración de negocios, pues en 1992 con una idea visionaria *Robert Kaplan* profesor de contabilidad de la escuela de negocios de Harvard en compañía de *David Norton* consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategias, incursionaron en el mercado una serie de indicadores los cuales evaluarían estrategias coherentes con el fin de generar una visión comprensiva en la organización teniendo presencia por primera vez en un documento publicado conocido como Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton , 1992) en Harvard Business Review, pues tuvo un gran impacto al reconocer que en gran parte las organizaciones, el énfasis de indicadores financieros eran los que más se destacaban, y que el valor de las organizaciones

no tenían que ver con este tipo de indicador por lo cual se creó el concepto de *Balanced Scorecard*.

Tanto fue el éxito de este que tuvo una segunda exposición en 1993 donde nació una metodología de gestión estratégica la cual trascendía el enfoque cortoplacista e impulsaba a la reducción de costos vigentes de dicha época, con el fin de entender la importancia de la clasificación, comunicación y gestión de las estrategias.

En 1994, se presentó el cuadro de mando integral con el fin de gestionar y comunicar sobre la creación de una nueva estrategia que proporcionaría resultados inmediatos, dando como resultados el lanzamiento del libro de mando en 1996 *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action* (Kaplan y Norton , 1996) en el cual expresa como el *Balanced Scorecard* sirve de herramienta revolucionaria para incentivar a la gente a cumplir con la misión por medio de habilidades y conocimientos específicos dentro de la organización con el fin de alcanzar metas estratégicas a un largo plazo.

Ya para el año 2000 y hasta la actualidad el *Balance Scorecard* ha sido utilizado en su gran parte para gestionar estrategias corporativas con un mayor número de entidades, se redactaron distintos artículos que aportaban ideas y funciones para el conocimiento y la creación de marcos estratégicos que favorezcan el crecimiento de la organización.

Uno de los artículos que se redactaron en el 2005 "*the office of strategy management*" (Kaplan y Norton, 2005) se resaltaba la planificación y la implementación de estrategias que está entrelazadas con las empresas que no desarrollan desde un principio planes que favorezcan el crecimiento de la organización.

En el año 2006 distintos artículos establecieron consejos que aportan para las reacciones de las unidades de negocio y el alineamiento de las con relación a las cadenas de valor y alineamientos externos.

Durante el 2016 se presentó una “Propuesta de planeación estratégica basada en el Balance Scorecard para la empresa Distriacero Figurado (Pulido, 2016), en el que buscaba desarrollar una propuesta de planeación estratégica basada en el Balance Scorecard por medio de análisis y estrategias de la compañía.

METODOLOGIA

La presente investigación fue realizada bajo la metodología de estudio de caso bajo el método cualitativo quien según (Chetty, Sylvie K., 1996) ” En un estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos” buscando obtener información importante que facilite la construcción de un diagnóstico a través de indagaciones, entrevistas y encuestas a cada uno de los trabajadores que forman parte de la organización analizando distintos aspectos los cuales nos permitieran conocer el desempeño actual de la organización y que a su vez permita un acercamiento en las diferentes matrices que componen el diseño del Balance Scorecard. Es indispensable considerar cada una de las opiniones y comentarios de los trabajadores con el fin de ir diseñando estrategias claves que permitan reflejar un avance dentro de la organización y su vez generar un buen posicionamiento dentro del mercado. A continuación, se desglosarán los resultados obtenidos en la siguiente investigación:

RESULTADOS

RESULTADO 1 (Objetivo 1)

Con el fin de dar paso a la realización de los objetivos descritos en la siguiente investigación se pretende identificar por medio de la aplicación de una herramienta aquellas condiciones riesgosas en las que la empresa este atravesando y las cuales pretenden obstaculizar el progreso de la misma. Para que esto pudiera ser pertinente y eficaz, se realizaron una serie de entrevistas a cada uno de los trabajadores que forman parte de la organización con el fin de obtener información de primera mano apta para la ejecución y el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados inicialmente por la organización.

Inicialmente se garantizó que la empresa contara con áreas importantes las cuales proporcionarían información clave para la realización del estudio detallado sobre los posibles riesgo que la empresa tuviera, así mismo se les indico a cada uno de los trabajadores que ejecutaríamos una serie de preguntas con respecto a los lineamientos básicos estratégicos de la organización los cuales consistían en la realización de entrevista individuales al encargado de cada una de las áreas que componen la empresa con la que podríamos acceder a la obtención de un resultado general en el que resaltaría la magnitud de riesgos por los que la empresa pudiera estar atravesando y se diseñarían estrategias optimas que prevendrían posibles efectos inadecuados para la realización a futuro de la organización. Es importante aclarar que muchos de los trabajadores indicaron no tener conocimiento completo sobre los posibles riesgos tanto internos como externos por los que la organización pudiera estar atravesando, sin embargo, cada uno de ellos aceptó y accedió a dar información pertinente que nos fuera útil para la construcción del diseño de esta importante herramienta.

Como primera parte se entrevistó al Gerente General de Inversiones Toro Azul S.A.S en la que obtuvimos el siguiente resultado:

Tabla 1.

Entrevista Director Administrativo

ENTREVISTADO	Hector Leonardo Patarroyo Sanchez	
ÁREA ENCARGADA	Lineamientos Básicos Estratégicos	
CARGO	Director Administrativo - Gerente General	
PREGUNTA	RESPUESTA	CONCLUSIÓN
<p>* Cuenta con todos los parámetros adecuadas para el desarrollo de su actividad económica (Expendio a la mesa de comidas preparadas).</p> <p>* Cuenta con la correcta documentación de constitución de la empresa Inversiones Toro Azul S.A.S</p> <p>* Los trabajadores cuentan con la información suficiente sobre los objetivos y metas a cumplir tanto a largo como a corto plazo.</p> <p>* Cuentan con Indicadores de gestión que les permita tener un seguimiento sobre el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>Desde un inicio nos propusieron ser una empresa honesta y dedicada buscando siempre innovar y crecer tanto personal como laboralmente, desde el momento de la constitución de Inversiones Toro Azul siempre realizaron las cosas conforme lo dispone la ley.</p> <p>La empresa cuenta con el suficiente personal capacitado desde el momento de su incorporación a la organización se les resaltan los objetivos que como empresa buscamos obtener con esfuerzo y trabajo haciendo que todos pongamos un granito de arena para el crecimiento de la organización, muchos trabajadores no cuentan con la capacidad suficiente para aportar al crecimiento de la empresa tomando las responsabilidades o tareas indicadas en forma de juego y no han tenido en cuenta la importancia que la empresa tiene para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados desde un inicio.</p>	<p>En la siguiente entrevista se pudo detectar la falta de compromiso por algunos de los trabajadores que forman parte de la organización, esto a su vez requiere ser analizado y revisado por parte del área de recursos humanos, revisando si no cuentan con algún aspecto importante dentro de la organización</p>

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente se entrevistó al Gerente de Ventas encargado del área de mercadeo y ventas de la empresa Inversiones Toro Azul con la que obtuvimos el siguiente resultado:

Tabla 2.

Entrevista Director Comercial

ENTREVISTADO	Francisco Hernandez	
ÁREA ENCARGADA	Mercadeo y Ventas	
CARGO	Director Comercial	
PREGUNTA	RESPUESTA	CONCLUSIÓN
<p>* Procedimientos que se toman al momento de crear planes y estrategias de mercados (mejoras en los precios, promociones, mejoramiento en el servicio)</p> <p>* Identificación de Clientes Potenciales</p> <p>* Que aspecto los diferencia a los competidores dentro del mercado de alimentos y las medidas que toman ante esta situación</p>	<p>No ha sido fácil posicionarnos tan alto como lo estamos ahorita, pues a pesar de ser una empresa reconocida dentro de su mercado potencial la competencia no deja de ser uno de los factores principales que afectan el reconocimiento de la misma, muchos restaurantes implementan el mismo tipo de producto convirtiéndolo en un obstáculo para alcanzar el éxito, normalmente identificamos a los posibles competidores directos y las estrategias que estos implementan con el fin de buscar alternativas y mejorar los productos llamando la atención de los clientes, creando mejoras en los precios, realizando promociones y analizando como consumidor que nos favorecería tanto en el producto como en el bolsillo. Buscamos la manera de que la población nos reconozca y tenga conocimiento de la calidad de producto que realizamos por medio de las redes sociales ya que la tecnología está de moda, esto ha permitido ser reconocidos y que muchas personas de distintas ciudades y distintos países prueben los productos tan sofisticados e innovadores que como empresa buscamos siempre resaltar</p>	<p>En la entrevista se pudo identificar que la empresa toro azul efectivamente se encuentra en un mercado de amplia competencia, retandose a si mismos a llamar la atención del consumidor final, asi mismo usan estrategias de venta que les permitan aumentar rentabilidad y aumentar sus ventas, buscando cada vez mas el reconocimiento y el posicionamiento, de igual manera es importante relizar un estudio a los clientes potenciales sobre sus preferencias y gustos analizando en que puedan estar fallando y como solucionar y convencer al consumidor.</p>

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente entrevista que se realizó fue a la directora de Producción encargada del área de producción y operaciones una de las áreas más complejas e indispensables dentro de la organización y en la que obtuvimos el siguiente resultado:

Tabla 3.

Entrevista directora de Producción

ENTREVISTADO	Helena Camargo	
ÁREA ENCARGADA	Producción y Operaciones	
CARGO	Directora de Producción	
PREGUNTA	RESPUESTA	CONCLUSIÓN
<p>* Cuentan con Criterios Definidos para la selección y evaluación de proveedores</p> <p>* Cuentan con Indicadores que identifiquen posibles retrocesos productivos.</p> <p>* Cuenta con una distribuciónn de planta, equipos y distribución de las respectivas áreas de trabajo asi como el respectivo mantenimiento de equipos.</p> <p>* Existe rotación optima de inventarios de materias primas y en caso de encontrar problemas de calidad esto son reportados</p> <p>* Se asegura la calidad de los productos elaborados y comprados, asi como una ficha tecnica de todos los productos.</p>	<p>La producción de este tipo de alimentos es de alta responsabilidad, efectivamente la empresa cuenta con los parámetros de seguridad e higiene al día, así como con el personal óptimo para la realización de este tipo de cargo y el correcto mantenimiento de maquinaria o instrumentos implementados para la producción.</p> <p>En toro azul se cuenta con una adecuada planta de producción, medios de transporte indicados para el traslado de ganado y un espacio adecuado para la crianza de animales en este caso el ganado todo esto bajo la reglamentación normativa y la asepsia adecuada para su manejo y control.</p> <p>se maneja un tipo de inventario óptimo de materias primas y que en caso de encontrar algún tipo de inconsistencias de informa sobre el caso y se toman las medidas necesarias para resolver dicho problema.</p> <p>No contamos con un indicador.</p> <p>que informe sobre algunos posibles retrocesos que la empresa pueda adquirir en la parte de producción y que siempre tienen un manejo continuo sobre todos y cada uno de las producciones que la empresa realiza, aun asi se observan aquellos productos que son perecederos y con los que se debe llevar un continuo control así como el estudio previo de proveedores con el fin de garantizar calidad en los productos. Los aumentos de la canasta familiar afectan en gran parte la adquisición de materias primas por lo que se ven en la obligación de aumentar precios en los productos hecho que induce a que los consumidores prefieran no consumir este tipo de alimentos afectando las ventas dentro de la empresa.</p>	<p>En la siguiente entrevista se demostro que la empresa cuenta con la maquinaria y los lugares adecuados para la realizacion de producto, asi como el adecuado procesamiento de alimentos y de materia prima, sin embargo los aumentos en los precios de la canasta familiar afectan en gran parte la producción y asi mismo las ventas que como empresa se proyectan, es indispensable buscar soluciones que mejoren este tipo de situacion ya que se verian en la obligación de aumentar precios saliendo afectados debido a la falta de asistencia de los clientes,</p>

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente entrevista se realizó al Contador Público quien es el representante del área contable y financiera de la empresa inversiones toro azul con la que se busca identificar las

actividades contables realizadas allí para el mejoramiento del valor y la utilidad de la empresa, como resultado obtuvimos la siguiente información.

Tabla 4.

Entrevista director Financiera

ENTREVISTADO	<i>Oscar Emilio Becerra</i>	
ÁREA ENCARGADA	<i>Financiera</i>	
CARGO	<i>Director Financiero</i>	
PREGUNTA	RESPUESTA	CONCLUSIÓN
<p>* Cuenta con indicadores financieros el cual les permita realizar un seguimiento periodico sobre la productividad y el nivel de endeudamiento de la empresa.</p> <p>* La empresa cuenta con personal altamente capacitado para realizar la revisión de las actividades financieras.</p>	<p>La empresa realiza una serie de comparativos anuales los cuales proporcionan información contable indispensable, reflejando la productividad y como las ventas van variando su desempeño, de igual manera el nivel de endeudamiento que la empresa adquiere se es revisada y dependiendo el caso de toman las medidas necesarias para controlar o mejorar su condición, estas tareas son realizadas por un equipo de profesionales que cuentan con un optimo desempeño las cuales realizan los correspondientes registro contables y cualquier tipo de operación, supervisado por un contador público con alta experiencia en el tema quien revisa que el trabajo de los analistas contables sea realizado de manera etica y profesional, toda la información contable que se maneja es registrada adecuada y minuciosamente acompañada de un plan contable que permite realizar operaciones diarias, estados financieros y el balance general, con el objetivo de buscar siempre el manejo adecuado de las finanzas y reconociendo los puntos de equilibrio que la empresa genera.</p>	<p>Como resultado de la investigación podemos reconocer que la empresa cuenta con aspectos fundamentales dentro del area contable, toda la información financiera se encuentra dentro de los parámetros necesarios y los cuales se ajustan a la norma, de igual manera es importante resaltar la necesidad de mejorar la rentabilidad de la organización implementando estrategias mas optimas que le permitan un alza dentro de la misma.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los trabajadores entrevistados la directora de Recursos Humanos encargada del área de Talento Humano aportó información sobre aquellos procedimientos que buscan

desarrollar y el mejoramiento del personal de trabajo, obteniendo como resultado la siguiente información:

Tabla 5.

Entrevista directora de Recursos Humanos

ENTREVISTADO	Andrea Suarez	
ÁREA ENCARGADA	Talento Humano	
CARGO	Directora de Recursos Humanos	
PREGUNTA	RESPUESTA	CONCLUSIÓN
<p>* Cuenta con un plan de gestión de talento humano el cual permita medir los correctos protocolos de contratación del personal, la adecuada inducción, el acondicionamiento al puesto de trabajo y la generación de incentivos</p> <p>* Se capacita al personal sobre el acercamiento hacia la organización comunicando los objetivos y las metas con los que la empresa cuenta.</p> <p>* Su estructura organizacional es estable.</p> <p>* La empresa cuenta con manuales de procedimientos</p>	<p>El área de talento humano cuenta con un plan de gestión el cual permite realizar determinadas acciones garantizando estrategias con el fin de tenerle una continuidad en un tiempo determinado y estimado por la organización. Se ha venido llevando un control con relación a los trabajadores, pues muchos de ellos no siempre cumplen con las responsabilidades estipuladas por parte de la organización haciendo que haya un descontrol entre el equipo de trabajo.</p> <p>Aun se encuentra en estudio el establecimiento de los manuales de procedimientos los cuales definen las diferentes actividades y responsabilidades de los trabajadores así como el establecer la estructura organizacional en la empresa pues son aspectos con los que la empresa no cuenta aun.</p>	<p>Al obtener las respuestas durante esta entrevista se encontró uno de los errores mas grandes por lo que la empresa esta atravesando, la falta de una directriz afecta la relación adecuada con los trabajadores, el hecho de no contar con una estructura organizacional estable demuestra que la empresa no tiene muy claro la importancia que esto refleja dentro de la organización, el ejemplo inicialmente comienza por los socios y se va desglosando a través de las áreas, pues la falta de manuales de procedimientos afecta gravemente la producción y la realización adecuada de las diferentes actividades que se deben desarrollar dentro de la organización afectando gravemente el comportamiento interno de la misma.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Aquí es importante añadir que se entrevistaron a algunos de los trabajadores quienes actualmente se encuentran laborando a los cuales se les realizó una serie de preguntas en las cuales se obtuvo la siguiente información:

Tabla 6.**Entrevista Trabajadores**

ENTREVISTADO		Distintos Trabajadores
PREGUNTA	RESPUESTA	CONCLUSIÓN
<p><i>* Tienen algún tipo de inconformismo con la función que desempeñaba dentro de la organización</i></p>	<p><i>Muchos de ellos coincidieron en la misma respuesta que se refleja en las constantes rotaciones que realizaban a las diferentes sedes, muchos de ellos coincidieron y afirmaron que no se sentían conformes con la forma en la que uno de los administradores de dicha sede se comportaba con ellos al creer que tenía mas voz y voto, pues su voz de líder muchas veces no contaba con forma correcta de dirigirse a ellos e influía en la manera en la que los trabajadores no tenían total libertad de expresión ni de defensa generando que muchos de ellos decidieran dejar su puesto de trabajo y creando mala imagen de la organización.</i></p>	<p><i>Aquí es indispensable reconocer la falta de un manual de procedimientos que permitan la adecuada realización de actividades en los trabajadores que forman parte de la organización, la falta de profesionalismo por uno de los administradores de la empresa limita el hecho del alcance del logros y metas que se tienen previstos cumplir haciendo que la empresa no progrese y que muchos trabajadores se vean obligados a abandonar sus puestos de trabajo y que la empresa decaiga notoriamente.</i></p>

Fuente: Elaboración Propia

Por último, se entrevistaron a los socios de la empresa Inversiones Toro Azul preguntándoles si tenían conocimientos sobre este tipo de situaciones y sobre los conocimientos básicos que deben tener los socios al momento de incorporarse en una organización, como resultado se obtuvo la siguiente información:

Tabla 7.**Entrevista Socios**

ENTREVISTADO		Socios Inversiones Toro Azul S.A.S
PREGUNTA	RESPUESTA	CONCLUSIÓN
<p>* Los socios tiene amplio conocimiento de lo que como empresa se busca alcanzar.</p> <p>* Tenian completo conocimiento con relacion a los problemas administrativos por los que la empresa esta atravesando</p> <p>* Piensa en algun momento asociarse con alguna otra empresa que le permita aportar dentro del crecimiento de la organización</p>	<p>Nosotros como socios la empresa inversiones toro azul desde un principio planteamos cual seria el futuro que como empresa y familia queremos llegar a alcanzar, e igual manera es importar contribuir con la mejora continua en algunos aspectos que como lo es normal en las organizaciones atraviesan en muchos de los casos. Si se tenia conocimiento sobre los problemas por los que los mucho de los trabajadores se vieron en la obligación de renunciar, se hablo con el administrador y se llegaron a una serie de conclusiones con el fin de mitigar este tipo de comportamientos. El sector de alimentos es uno de los mas amplios y complejos dentro del mercado pues esto imposibilita el crecimiento y el reconocimiento en la comunidad debido a la alta competencia por la que atravesamos diariamente, es importante resaltar que como empresa hasta el momento no buscamos incorporarnos con otras empresas en sociedad pues inversiones toro azul se destaca por ser una union familiar que busca nuevas y mejores oportuidades.</p>	<p>La empresa inversiones toro azul se ve sujeta a una serie de cambios constantes debido a las alzas y bajas por los que el mercado de alimetros sobrepasa con el pasar del tiempo, es importante añadir que como empresa buscan un beneficio familiar que los haga tener un buen reconocimiento asi como el buen posicionamiento, el tener una estrecha relación con alguna otra sociedad les podria generar un desnivel en el alcance de metas y objetivos que como empresa buscan.</p> <p>Por otro lado, la empresa no ha podido mitigar el tema del comportamiento de sus trabajadores debido a la falta de manuales que les permitan tener un control interno para asi contribuir a un control externo, pues el caso que se presento con el administrador en gran parte es falta de este tipo de procedimientos que demuestran un retroceso dentro de la administración de la empresa, para ello es importante tomar las medidas precisas para poder controlar este tipo de comportamientos dentro de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de las entrevistas realizadas a los socios y algunos trabajadores que forman parte de la empresa, se pudo evidenciar que efectivamente la empresa inversiones toro azul refleja algunas áreas críticas que ponen en riesgo la situación interna de la organización, para lograr obtener un porcentaje que evidenciara el nivel crítico por el que la empresa pudiese atravesar se implementó una herramienta de carácter personal la cual nos arrojó los siguientes datos:

Tabla 8.

Diagnostico Porcentual distintas áreas

COMPONENTE	PORCENTAJE	MAXIMO
AREA LINEAMIENTOS BASICOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA	16,67	16,67
AREA DE MERCADEO Y VENTAS DE LA EMPRESA	15,56	16,67
AREA DE PRODUCCION Y OPERACIONES DE LA EMPRESA	16,67	16,67
AREA FINANCIERA DE LA EMPRESA	15,39	16,67
AREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA	12,50	16,67
AREA DE ASOCIATIVIDAD DE LA EMPRESA	5,56	16,67
TOTAL DIAGNÓSTICO	82,33	100,00

RESULTADO 2 (Objetivo 2)

Se busca establecer un mapa estratégico con aquellos riesgos identificados anteriormente el cual permita asumir una representación de forma visual de cada uno de los aspectos que la organización haya planteado, estudiando las relaciones de causa-efecto por medio de los objetivos y metas trazadas inicialmente, esto a su vez permitirá dar paso a la integración de las correspondientes perspectivas, con esto podríamos construir uno de los elementos básicos para que asista al diseño de la herramienta del Balance Scorecard. Lo que se busca al momento de establecer un mapa estratégico para la empresa Inversiones Toro Azul S.A.S es incentivar a los socios, directivos y a cada una de las áreas que lo componen el diseño de estrategias gracias a los objetivos y metas de la misma buscando el logro, alcanzando el éxito y logrando un buen posicionamiento dentro del mercado.

Es indispensable aclarar que para lograr establecer el mapa estratégico de la empresa se obtuvo información de primera mano gracias a la participación de cada uno de los trabajadores de la misma, toda esta información se obtuvo en conjunto a entrevistas y preguntas que se le realizaban a cada uno de ellos con el fin de facilitar la comunicación y el control de la misma.

PERSPECTIVA FINANCIERA: Como resultado a la entrevista realizada dentro del área de finanzas pudimos obtener información fundamental sobre cómo se llevaban a cabo la contabilidad de dicha empresa, es importante destacar que dentro de esta no se encontraron

irregularidades, estableciendo que todo es llevado bajo las condiciones contables y bajo la ley, de igual manera es importante resaltar que dentro de ella cuentan con indicadores financieros los cuales les permiten tener un control sobre la utilidad y su nivel de endeudamiento. Así mismo, lo que busca la organización es aumentar su rentabilidad pues no todos los periodos cuentan con la suerte de tener buenas ganancias debido a las condiciones o muchas veces a las temporadas, para poder lograr esto es indispensable la reducción de costos, el aumento de productividad y el incremento en la ventas contando con eficiencia y mucho esfuerzo, analizando y estudiando las medidas óptimas para que el rendimiento de estas estrategias les permitan avanzar y lograr alcanzar cada uno de los objetivos y metas. Dicho esto, se establecen las siguientes causantes para efecto final del aumento de la rentabilidad:

- ***Aumentar la Rentabilidad:*** Con esto se busca minimizar algunos costos que implican la compra de materia prima, uno de los problemas planteados anteriormente era el alza de precios de la canasta familiar aspecto que afectaba gravemente la compra de insumos para la preparación del producto, como objetivo se busca encontrar la forma de adquirir formas más económicas de materia prima, esto con el fin de adquirir alimentos que satisfagan las necesidades de los consumidores y a su vez que la organización cuente con insumos de bajo costo que les permita mejorar su nivel de rentabilidad sin dejar de lado la calidad de su producto realizando un análisis mensual con el fin de tomar decisiones óptimas del resultado. Por otra parte, es indispensable el apalancamiento financiero en casos de emergencia que como bien se sabe este tipo de actividad comercial que ellos realizan es de mucha responsabilidad, pues ante cualquier situación fuera de lo común que se les pueda presentar ellos cuentan con el

suficiente refuerzo con el que puedan solucionarlo a la vez generar crecimiento y un mayor posicionamiento en el mercado.

- ***Aumentar la Productividad:*** Muchas organizaciones cuentan con la necesidad de mejorar su productividad analizando los diferentes factores que intervienen el proceso del mismo, en esta caso la empresa busca mejorar su desempeño de productividad buscando siempre la calidad en sus productos invertir en ganado de excelente calidad podría representarse como un costo alto pero que será a corto plazo y que reflejará un incremento en la productividad quizá a largo o mediano plazo, así mismo la inversión en tecnologías de última calidad permitirían una mejor eficiencia en los servicios tanto para el cliente como para la producción.
- ***Generar Crecimiento:*** Anteriormente se analizó sobre una sede nueva que la empresa tenía pensado adaptar en la ciudad de Medellín, ellos como familia buscan el crecimiento tanto personal como laboral y este no es la excepción, pues es un factor fundamental que permite que la empresa se expanda funcionalmente incluso nacionalmente. Por otra parte, es importante la implementación de estrategias que pongan en juego las condiciones del producto, esto se desprende a mejoras en los precios, generar promociones y llamar la atención del consumidor con el fin de crear más recursos, satisfacer las necesidades de los clientes y potenciar el crecimiento financiero de la organización.

PERSPECTIVA CLIENTES: Para cumplir con los objetivos de esta perspectiva es importante reconocer que la empresa Inversiones Toro Azul S.A.S siempre busca satisfacer las necesidades del consumidor final en este caso los clientes, como resultado de la entrevista se resalta el interés y el análisis que se realiza a los clientes potenciales abriendo el camino a nuevas

y mejores oportunidades de crecimiento, de allí se desprende una variedad de acciones que permiten el mejoramiento de sus productos y el interés que muchos de los clientes requieren. A continuación, se presentarán una serie de estrategias las cuales darán pie al cumplimiento de objetivos de la misma:

- ***Aumento de lealtad hacia los clientes:*** La estrategia primordial que la empresa necesita reflejar es la lealtad y la confianza hacia los clientes, demostrar que son la prioridad y que gracias a ellos se espera crear mejores expectativas futuras, así mismo el identificar las posibles amenazas que se prologan en el mercado, hacer que los clientes se fijen en las propuestas que como empresa se presentan y de esa manera crecer exponencialmente.
- ***Cumplir con estándares de calidad:*** Para nadie es un secreto que muchos de los competidores que están involucrados en este mercado deben contar con productos de calidad y en esta empresa no es la excepción, desde el área de producción se cuentan con trabajadores y con las herramientas suficientes para que se pueda llevar a la mesa excelentes platos con la calidad suficiente y aceptable por el consumidor final, esto permite que el cliente tenga fidelización y que se pueda construir una estrecha confianza con el cliente así como la adecuada atención al servicio que se debe a la diferenciación del mercado alcanzando calidad, cumplimiento y objetividad.

PERSPECTIVA INTERNA: Por medio de este objetivo lo que buscamos es identificar criterios tenidos en cuenta al momento de cumplir con la propuesta de valor que como empresa están orientados a cumplir, durante la entrevista que se les realizó al encargado de talento humano pudimos evidenciar la falta de manuales de procedimientos y de responsabilidades aspecto que claramente es fundamental para lograr los propósitos que como empresa buscan

alcanzar, esto afecta gravemente el hecho de no contar con las responsabilidades apropiadas para cada trabajador y que no tengan profunda claridad del funcionamiento interno al que la empresa debe ceñirse, así como la adecuada logística que la empresa debe manejar para lograr un control y una buena imagen hacia los consumidores y a la eficiencia operativa. Por otra parte, es importante la mejor continua en la estructura organizacional ya que esto da pie a que no se tenga estabilidad de mando mejorando la imagen de la empresa y la calidad de los miles de productos que ofrecen a la población buscando reconocimiento y crecimiento. Dicho esto, podremos establecer los objetivos que ayudarían a controlar este tipo de riesgos internos.

- ***Aumento de presencia de marketing:*** Esta empresa se identifica por ser una de las más activas en las redes sociales, cuenta con muchos seguidores los cuales permiten abrir un mercado tecnológico potencial, de igual manera es importante resaltar que la tecnología hoy en día es el medio más amplio de comunicación y de reconocimiento a nivel global creando expectativas que guardan una estrecha relación con miles de consumidores y compradores al momento de existir un modelo de oferta, esto abriría brechas en el aumento de la participación en el mercado de consumo de carne al horno llegando a crear alianzas estrategias tanto a nivel local como a nivel global y permitiendo el reconocimiento de la marca y el prospectar clientes de los mercados competidores.
- ***Mejora continua:*** Es indispensable pensar en alternativas y estrategias que le permita a la empresa crecer potencialmente, la población siempre va en busca de mejoras y de romper los límites de su propia imaginación y que de igual manera esto permita que el cliente tenga total confianza con la empresa los cuales se verán reflejados en el

compromiso y en los resultados, asegurando en un 100% la sostenibilidad, el respeto y la debida atención que se pueda tener con el cliente en especial.

- **Mejoramiento Estructura Interna:** Se debe comenzar realizando un cambio y un estudio desde la parte interna de la organización, esto implica la adecuada reestructuración organizacional que se repartan obligaciones y responsabilidades en las que se puedan supervisar de manera correcta a los trabajadores y que se cuente con un ambiente sano y que no genere mal entendidos al contrario fomente el ejemplo hacia los demás. Así mismo es importante la creación de los manuales de funciones y responsabilidades ya que son herramientas en las cuales se plasman y se establecen procedimientos y controles que les garanticen a los trabajadores la realización de sus tareas de manera óptima, eficiente y eficaz, esto a su vez permitirá que la empresa cuente con una adecuada organización elemento fundamental para el cumplimiento de objetivos y el alcance al éxito.

PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO: La implementación de herramientas de innovación y crecimiento permitirán que en la empresa Inversiones Toro Azul S.A.S se creen habilidades estratégicas, con personal altamente capacitado para afrontar cualquier tipo de situación que se presenten dentro de la misma, así como la unión de fuerzas que den pie a la cumplimiento de objetivos y al alcance del éxito, al momento de realizar la entrevista a uno de los trabajadores que actualmente se encuentra laborando allí se encontró un caso muy particular en el que en una de las sedes de esta empresa el administrador encargado se estaba dirigiendo hacia los trabajadores de una manera que no era la correcta por la que muchos de ellos decidieron tomar el rumbo de despedirse de la empresa, ninguno de ellos se sentía conforme con el ambiente y la manera en la que se trabajaba allí. Como objetivo se busca que este tipo de

inconvenientes no se vean en las organizaciones pues esta acción puede impactar de forma negativa dentro de la misma afectando en todos los sentidos el alcance y el logro de metas y estrategias, por otra parte lo que se les indicó a la empresa era un mejoramiento en el contratación de personas, pues este tipo de personas pueden afectar el ambiente laboral haciendo que los demás trabajadores que cuentan con buenas cualidades se vean en la obligación de retirarse de sus puestos de trabajo y afectar la operatividad de la organización así como la mala imagen de la misma.

- ***Mejorar las condiciones del personal de trabajo:*** Lo que las empresas buscan en los trabajadores es el profesionalismo al momento de realizar cualquier tipo de actividad o tarea, es importante que desde un inicio se les establezca una manual de procedimientos y responsabilidades los cuales les permitan mejorar el rendimiento de sus operaciones, por otro lado es importante inculcarles los objetivos y metas como empresa buscan alcanzar resaltándoles la misio y la visión que se han proyectado y que así mismo los trabajadores se sientan con la total confianza de estar en un ambiente sano y sin ningún tipo de inconveniente que los haga tomar decisiones que afecten directamente a la empresa.
- ***Aumentar Capacitaciones a Trabajadores:*** Uno de los aspectos importantes a tener en cuenta dentro de una empresa al momento de contar con un alto número de trabajadores es tener presente el seguimiento y control de las operaciones que se deben realizar, esto se deriva a las constantes capacitaciones e incentivos que se les debe brindar a los empleados con el fin de un mejor entendimiento, conocimiento y mejoras en las operaciones.

- **Mejoras tecnológicas:** Como se ha venido comentando a lo largo de esta investigación, es importante destacar la implementación de medios tecnológicos que le permitan a la empresa una mejor actividad y desarrollo en el momento de la toma de los pedidos directamente en las mesas con el consumidor presente, esto se plantea con el fin de buscar mejoras en el servicio y que los procesos productivos que requiere la demanda de los consumidores asegurando que se cuenten con la calidad suficiente en los productos y de un servicio al cliente excepcional, esto llamara la atención de muchos comensales al recibir este tipo de atención generan en la empresa un aumento en su rentabilidad y un mejor posicionamiento dentro del mercado global.

Con el fin de representar la manera en la que la empresa Inversiones Toro Azul busca crear valor por medio de estrategias logrando un mejor entendimiento y alcanzando el logro de metas y objetivos trazados, se estableció un mapa estratégico con aquellos riesgos que fueron identificados anteriormente encontrándose los siguientes.

Tabla 9.

Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

RESULTADO 3 (Objetivo 3)

Por medio de las entrevistas realizadas a los socios y los diferentes trabajadores que forman parte de la empresa Inversiones Toro Azul se obtuvo información de primera mano la cual permitió identificar distintos riesgos que se presentaban dentro de esta organización, así mismo esto facilitó su comprensión por medio de indicadores y perspectivas con las que se buscaba tener un alineamiento entre los objetivos que como organización se planteaban con estrategias que permitieran realizar un seguimiento continuo sobre el comportamiento tanto interno como externos de la empresa con el fin de conseguir las expectativas que como empresa buscan alcanzar, sobrepasando las brechas del esfuerzo, logrando el posicionamiento y pensado en un mercado que cuenta con un alto nivel de competencia buscando reflejar en la empresa una visión a futuro estudiando cada aspecto importante del que se pueda obtener beneficios, así como la adecuada toma de decisiones sobre los riesgos o las necesidades por los que la empresa pueda estar atravesando, logrando así obtener las estrategias adecuadas para cumplir con cada uno de los objetivos y alcanzar el éxito dentro de la organización. Luego de obtener resultados y encontrar posibles riesgos se realizó un mapa estratégico el cual permitió clasificar por medio de sus cuatro perspectivas las posibles estrategias que permitieran que la empresa Inversiones Toro Azul pudiera sobrepasar ante dicha situación, es allí donde se ve la necesidad de diseñar una herramienta que facilite enlazar aquellos objetivos que inicialmente se plantearon con las posibles estrategias que permitirán reflejar el desempeño y el crecimiento que la empresa tanto interna como externamente, así como lo podemos evidenciar en el siguiente cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) dentro de la empresa Inversiones Toro Azul.

Tabla 10.

Cuadro de mando integral

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)
INVERSIONES TORO AZUL S.A.S**

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATEGICO	OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSABLE		ACCION
					DIRECTO	INDIRECTO	
FINANCIERA	Incrementar ventas con altos índices de rendimiento y productividad en la empresa Inversiones Toro Azul S.A.S	Incrementar las ventas con la apertura de otro restaurante en un 18,75% en la ciudad de Medellín	((Ventas año 2021/ventas 2020 - 1)*1,69)*3	18,75% ventas	Director Comercial	Director Administrativo	Diseñar e implementar estrategias de marketing que permita obtener mayores ventas mejorando la calidad en los productos
		Incrementar las ventas a partir del año 2024-2026 un punto con respecto al año anterior	Ventas año 2/ventas año (1)-1	1%	Director Financiero		Establecer políticas y estrategias económicas, de acuerdo a las proyecciones que permitan la consecución de los incrementos de venta, así como la rentabilidad y la productividad de la empresa Inversiones Toro Azul S.A.S
CLIENTES	Afianzar las relaciones con los clientes y las expectativas en compras, estableciendo políticas de fidelización y satisfacción para mantener una imagen sólida dentro del mercado y mejorando la calidad en los productos.	Evaluar el grado de satisfacción de los clientes con respecto al cumplimiento, calidad y conformidad con el producto adquirido asegurando que las quejas no superen el 1%.	Quejas (PQR)/Clientes	Inferior 1%	Director Comercial	Servicio al cliente	Facilitar un mecanismo ágil por medio de encuestas de satisfacción que permitan puntuar la experiencia de compra en términos de tiempo, cumplimiento, calidad y conformidad con el producto adquirido.
		Incrementar la participación en el mercado con estrategias de marketing alcanzando estándares de calidad en un 50% con respecto al periodo anterior.	Clientes nuevos / total clientes	50% con respecto al periodo anterior	Director comercial	Servicio al cliente	Establecer estrategias tipo Push; que buscan llevar el producto al cliente segmentando el mercado e impactando en clientes potenciales.
PROCESO INTERNO	Realizar un seguimiento y una predeterminación de los procesos de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos relacionados con el cumplimiento de funciones.	Fortalecer la presencia de marketing, segmentando el mercado en pro de una mejora continua en la experiencia de compra del cliente.	Quejas (PQR)/Clientes	Inferior 1%	Director Administrativo - Departamento de Producción	Director Comercial	Establecer estrategias que impacten en una mayor difusión en el medio digital, mejorando la calidad del producto y potenciando el servicio al cliente
		Fortalecer políticas y controles que garanticen el cumplimiento de tareas en la red de producción y actividades logísticas de ventas dentro de la organización	Cumplimiento de actividades/ Mejoramiento de actividades por medio de políticas y control establecidas por Inversiones Toro Azul	Mayor a 1 iniciativa	Director Administrativo - director Talento Humano		Implementar manuales de procedimientos que mejoren el control y garanticen la adecuada realización de actividades dentro de la red de producción y actividades logísticas de manera eficiente y eficaz.
INNOVACION Y CRECIMIENTO	Proporcionar cursos que permitan que los procesos de aprendizaje, formación y crecimiento del personal involucrado se adapten al crecimiento de la organización	Llevar a cabo programas de formación y capacitacional personal en producción y ventas involucrado en el proceso así como el implemento de herramientas tecnológicas que permitan el mejoramiento en el servicio al cliente	Total capacitaciones realizadas/Capacitación es programadas	100% capacitaciones	Director administrativo y Director de Talento Humano		Evaluar las necesidades y la falta de formación de los empleados brindando conocimientos y herramientas suficientes de acuerdo a los requerimientos tecnológicos, atención al cliente y cadena de producción y ventas
		Generar una mayor productividad del personal buscando la eficiencia y eficacia en las ventas y la atención al cliente	Quejas (PQR)/Clientes	Inferior 1%	Director administrativo y Director de Talento Humano	Servicio al cliente	Establecer estrategias que motiven a los empleados a cumplir con cada una de las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz, recordando que para empresa inversiones Toror Azul prima la perseverancia.

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

A medida que iba avanzando la investigación se establecieron una serie de objetivos con los que se lograba llegar a una solución apropiada para el crecimiento y el alcance del éxito en la empresa Inversiones Toro Azul, para ello fue importante realizar una serie de entrevistas al personal encargado y a cada una de las áreas que componen a la empresa, permitiendo un acercamiento a la empresa con el fin de buscar los posibles riesgos que pudieran ponerla en la cuerda floja.

La información que se obtuvo por medio de las entrevistas fue de gran importancia al poder identificar los riesgos y las necesidades por las que la empresa estaba atravesando, permitiendo así establecer factores en los que se determinaría el nivel de riesgo y las estrategias que permitirían la comprensión de los objetivos que la empresa busca alcanzar, por medio de un mapa estratégico el cual mediante sus cuatro perspectivas se clasificaron los riesgos y las posibles estrategias que se podrían tomar para la mitigación de errores y el mejoramiento tanto interno como externo de la organización. Una vez analizados los factores de riesgos y establecidos los indicadores que se desprenden en el mapa estratégico se procedió a realizar el diseño de la herramienta que permitiría enlazar los objetivos y las estrategias encaminando las metas que la empresa Inversiones Toro Azul buscaba alcanzar, allí se representó las posibles soluciones para poder controlar la continuidad de riesgos que pudiesen impedir el funcionamiento de la empresa y poder tomar las decisiones adecuadas que favorezcan el desempeño de la empresa, el incorporar esta herramienta dentro de su empresa permitirá abrir muchas puertas de mejoramiento así como el cumplimiento de las metas y los objetivos que buscan alcanzar logrando el éxito y enfrentarse a un mercado altamente competitivo.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Altair Consultores . (2005). La Elaboración del Plan Estratégico . *Revista Economía* .
- Amigdio Rafael Sierra Contreras. (2013). El Concepto de Estrategia como Fundamento de Planeación Estrategica.
- Blanco, A. C. (1999). *El enfoque Conductual Contable y su Reflejo en un Cuadro de Mando Integral*.
- Camino, J., & Mas, C. (2015). *Marketing Financiero: Estrategia y Planes de Acción para Mercados Complejos* . Madrid: Esic Editorial.
- Chetty, Sylvie K. (1996). *The Case Study Method for Research in Samall - and medium-Sized Firms*. International Small Business Journal.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Argentina : Grupo Editorial Argentina .
- Fernandez. A. (2001). El Balanced Scorecard Ayudando a Implementar la Estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*.
- Fernandez. A. (2001). El Balanced Scorecard Ayudando a Implementar la Estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*.
- Kaplan y Norton . (1992). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kaplan y Norton . (1992). *The Balanced Scorecard: Measure That Drive Performance* . Harvard Business School Pres.
- Kaplan y Norton . (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* . Boston : Harvard Business Review Press.
- Kaplan y Norton. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, Norton. (1992). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Norton, K. y. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business School Pres.
- Norton, K. y. (2001). *Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral* . España: Harvard Bussiness School Pres.

Pulido, T. (2016). *Propuesta de planeación estratégica basada en el balanced scorecard para la empresa Distriacero Figurado (Tesis Maestría en Administración de Empresas)*. Bogotá: Universidad de la Salle.

Quiñones, B. J. (2009). *Planeación Estratégica de Largo Plazo: Una Necesidad de Corto Plazo*. Barranquilla: Pensamiento y Gestión.

Sierra, E. R. (2013). *El concepto de Estrategia como fundamento de Planeación Estratégica*.

Sierra, E. R. (2013). *El Concepto de Estrategia como Fundamento de Planeación Estratégica* .

Steiners, G. (1993). *Planificación de Alta Gerencia* . Bogotá: Editorial Norma.

Tarapuez, E. G. (2016). *Estrategia e Innovación en las Mipymes Colombianas* . *Estudios Gerenciales* .

Welsch, H. G. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades*. México: Pearson .