

Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para la empresa Superservicios del Valle S.A., con base en la metodología del Balanced Scorecard, para el año 2023.

Angie A. Andrade y Natalia Ruiz Betancourt

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.



Nota del autor

Angie A. Andrade y Natalia Ruiz Betancourt, Facultad de Ciencias de la Administración,
Universidad del Valle.

Cuenta con la revisión metodológica y disciplinar del docente Abraham Felipe Gallego
Jiménez de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Cualquier mensaje en relación con este trabajo pueden comunicarse a la Facultad de

Contaduría Pública de la Universidad del Valle, a los correos

andrade.angie@correounivalle.edu.co y/o natalia.ruiz.betancourt@correounivalle.edu.co

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Asesor

Jurado

Jurado

Cartago, junio de 2023

Dedicatoria

Llegar a este punto genera una sensación infinita de satisfacción y orgullo propio; sin embargo, nada hubiera sido posible sin la ayuda de Dios y de todas aquellas personas que estuvieron allí antes, durante y al final de este proceso.

Una vez alguien me dijo que sería una mujer exitosa y que sería su orgullo más grande poder decir que su nieta es Contadora Pública. Ese alguien ya puede decir desde el cielo que tiene su primera nieta profesional. Este logro es dedicado a ella, mi señora bonita.

Natalia Ruiz Betancourt.

Hay en la vida un reto más grande que enfrentar al mundo, el de enfrentarse a sí mismo, el darse ánimos cuando el mundo parece difícil, y, sobre todo, el de creer, suena fácil, una simple palabra, pero creer que podemos cambiar nuestra vida es un gran desafío.

Este logro se lo dedico a mi yo de 20 años, esa mujer que genuinamente creyó que podía cambiar el curso de su vida y superarse a pesar de las adversidades, y aún más, a mi madre, quien en cada paso me ha apoyado, me ha dado su amor incondicional y quien me da ánimos diciendo que soy su orgullo y que siempre puedo, también para mi padre que está en el cielo, lo logramos papá, ahora tus hijos somos profesionales.

Angie Alejandra Andrade

Agradecimientos

Nada de lo que planeamos es mejor que lo que Dios ya pensó para nosotros. Se veía muy lejos el fin de esta etapa, pero Dios supo enviarme las personas correctas para poder culminarla a satisfacción, por eso en primer lugar gracias a Dios por permitirme soñarlo y lograrlo, en segundo lugar gracias a mi compañera Angie Alejandra Andrade, por ser un apoyo gigante en la realización de este proyecto, en tercer lugar agradezco a la Universidad del Valle y cada uno de los docentes que dejaron una enseñanza en mi camino profesional; y por último pero no menos importante gracias a mi familia, amigos y cada una de las personas que estuvieron durante este proceso, gracias por la motivación recibida.

Natalia Ruiz Betancourt.

No alcanzaría un solo texto para el nivel de gratitud que siento por culminar esta fase de mi vida. Gracias Natalia Ruiz, por darme ánimo cuando me sentí agobiada al pensar que sería imposible cumplir con los tiempos, y decirme que sí podíamos lograrlo, porque sí, pudimos, también por el trabajo duro y la constancia, no pude haber elegido mejor compañera; gracias a mi madre, quien me acompañó con su tacita de café y sus palabras de aliento en las noches de traspasado; igualmente a mis docentes, a quienes admiro por la labor que hacen al compartir sus conocimientos y ayudarnos a otros a crecer, a todos, muchas gracias de todo corazón.

Angie Alejandra Andrade

Contenido

Resumen.....	15
Abstract	16
Introducción	17
Antecedentes	20
Antecedentes internacionales en Perú.....	24
Antecedentes internacionales en Ecuador.....	25
Antecedentes nacionales en Bogotá.....	26
Antecedentes nacionales en Bucaramanga	27
Antecedentes regionales en Cartago Valle del Cauca.....	28
Antecedentes regionales en Zarzal Valle del Cauca	29
Institucionales: Caicedonia Valle del Cauca.....	30
Antecedentes institucionales en Cali Valle del Cauca	31
Planteamiento del Problema	32
Formulación a la pregunta problema	34
Sistematización del Problema	35
Delimitación.....	35
Matriz de causa, efecto y consecuencia	35
Objetivos	37
Objetivo General.....	37
Objetivos Específicos.....	37

Justificación	38
Marco Referencial.....	40
Marco Teórico.....	41
Control	41
Sistema de control de gestión	41
Contingencia	42
Teoría Organizacional de la Cultura del Control en las Organizaciones.....	43
Teoría General Contable	44
Teoría de los contratos	44
Teoría general de sistemas por Bertalanffy	45
Gestión empresarial	46
Contabilidad administrativa.....	46
La contabilidad financiera.....	47
Marco Conceptual.....	50
Marco Contextual.....	60
Marco Legal	63
Metodología	74
Método de investigación	75
Enfoque	75
Tipo de investigación.....	77
Finalidad	78

Fuentes	78
Variable o diseño	79
Tiempo	79
Técnicas e instrumentos de Investigación.....	79
Observación directa	80
Entrevista	80
Fuentes	80
Vivas.....	81
Documentales	81
Población – Muestra	82
Hallazgos y Resultados	84
Objetivo 1: Diagnóstico de las condiciones actuales referente a la medición y control de la gestión operativa y financiera de la empresa Superservicios del Valle S.A. para el año 2023.	86
• Diseño del instrumento encuesta para la medición y control de la gestión operativa y financiera de la empresa.....	86
• Encuesta correspondiente con base en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard en la empresa Superservicios del Valle SA	88
• Tabulación, gráficas y análisis de los resultados obtenidos de la encuesta planteada para la recolección de información	89
Comentarios	91
Análisis y comentarios.....	95

Objetivo 2: Caracterización del mapa de procesos de la empresa Superservicios del Valle S.A., mediante la metodología del Balanced Scorecard, para el año 2023.....	100
• Diagnóstico de las condiciones actuales de la planeación estratégica de la empresa objeto de estudio	100
Mapa Estratégico	100
Misión:	101
Visión:.....	101
Valores:	101
Políticas de la empresa.....	102
Perspectivas del BSC:	102
• Identificar el mapa de procesos de la empresa objeto de estudio.	105
Los Procesos en la Empresa Superservicios del Valle S.A.	109
• Evaluación de control interno y caracterización del mapa de riesgos administrativos de la empresa objeto de investigación y con base en los procesos.	122
Resultados	132
Aspectos para mejorar:.....	132
Objetivo 3 Planteamiento del cuadro de mando de integral para la empresa Superservicios del Valle S.A., mediante la metodología del Balanced Scorecard para el año 2023.....	134
• Desarrollo de las cuatro perspectivas aplicadas a la empresa.....	134
Estado de situación de la perspectiva financiera.....	134
Comentarios	136

Comentarios	146
Qué aspectos deben ser mejorados:	146
Estado de situación de la perspectiva cliente	147
Comentarios	149
Comentarios	156
Variables para intervenir:.....	156
Estado de Situación Perspectiva de los Procesos Internos.....	158
Comentarios	165
Estado de situación perspectiva aprendizaje y crecimiento	166
Variables para considerar en el diseño.....	171
Las variables que deberán ser ajustadas o complementadas son en su orden:.....	172
• Determinación de la matriz de indicadores de gestión con base en el Balanced	
Scorecard.....	172
Cuadro de Mando Integral	172
Definición de Objetivos y Metas	173
Perspectiva financiera:	174
Objetivos:	174
Perspectiva Clientes:	175
Objetivos:	175
Perspectiva de procesos internos:	175
Objetivos:	175

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:	176
Objetivos:	176
Comentarios:	182
• Socialización y validación del cuadro de mando integral a las directivas de la empresa Superservicios del Valle SA mediante la metodología Balanced Scorecard para el año 2023.....	182
Socialización:	183
Conclusiones	187
Recomendaciones	190
Bibliografía	191

Lista de Tablas

Tabla 1 El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) y su influencia en el proceso de control del restaurante criollísimo del distrito de los olivos	24
Tabla 2 Propuesta de un Modelo de Gestión Integral Basado en Balanced Scorecard para la Empresa Colemun S.A.....	25
Tabla 3 Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión para Pyme del sector metalmecánico Maquinox J.L. S.A.S.....	26
Tabla 4 Diseño e Implementación de un Plan Estratégico utilizando la Herramienta Balanced Scorecard para Distribuciones Forero Sierra en el Municipio de Girón - Santander ...	27
Tabla 5 Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el Fortalecimiento Competitivo del Centro día San Antonio del Municipio de Cartago Valle	28
Tabla 6: Medición de la Gestión Empresarial de las Pymes Enfocada al Sector Servicios en el Municipio de Zarzal	29
Tabla 7 Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Club de Campo y Pesca del Municipio de Caicedonia Valle: Herramienta de Apoyo para el Control Interno de la organización.....	30
Tabla 8 Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Control de la Gestión de las Pymes del Sector Hotelero de Santiago de Cali	31
Tabla 9 Conceptos Claves de la Investigación	54
Tabla 10 Formulación de Preguntas Instrumento Encuesta.....	87
Tabla 11 Principales variables con evaluación positiva (respuestas Si (1))	91
Tabla 12 Respuestas obtenidas con calificación Si (1)	92
Tabla 13 Respuestas obtenidas con calificación No (0)	94

Tabla 14 Nivel de madurez de los procesos de la organización	110
Tabla 15 Definición proceso estratégico.....	111
Tabla 16 Definición proceso misional u operativos y sus subprocesos.....	115
Tabla 17 Definición proceso de apoyo y los subprocesos	117
Tabla 18 Modelo Balanced Scorecard Superservicios del Valle S.A.	177

Lista de cuadros

Cuadro 1 Consolidado de Teorías.....	48
Cuadro 2 Marco Legal y Normativo.....	64
Cuadro 3 Instrumento Descriptivo del Desarrollo de Objetivos.....	83
Cuadro 4.....	125
Cuadro 5 Resultados Encuesta Control Interno	132
Cuadro 6 Principales Variables que Deben ser Intervenidas	137
Cuadro 7 Resultado de situación de las variables de la perspectiva cliente	148
Cuadro 8 Principales Variables que Deben ser Intervenidas Clientes.....	150
Cuadro 9 Principales Variables que Deben ser Intervenidas Procesos Internos.....	161
Cuadro 10 Principales Aspectos Arrojados en la Calificación de las Variables de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento en Superservicios del Valle S.A.....	168
Cuadro 11 Cuadro de Mando Integral	185

Índice de ilustraciones

Figura 1 Antecedentes históricos - Gestión Empresarial.....	21
Figura 2 Antecedentes históricos - Control de Gestión.....	22
Figura 3 Antecedentes históricos - Balanced Scorecard.....	23
Figura 4 Causa, efecto y consecuencia	36
Figura 5 Superservicios del Valle S.A Resultados de la Encuesta	90
Figura 6 Mapa Estratégico	104
Figura 7 Los tres bloques de procesos en Superservicios del Valle S.A.	107
Figura 8 Mapa de procesos de la empresa Superservicios del Valle SA	108
Figura 9 El cuadro de mando integral y el mapa de procesos	112
Figura 10 El BSC, Visión y Estrategia	114
Figura 11 Mapa de procesos de la empresa Superservicios del Valle SA	119
Figura 12 Mapa de Procesos Lotería de BogotáFuente: tomado de la página oficial de la Lotería de Bogotá.....	120
Figura 13 Flujograma para la apertura de nuevos puntos de venta – Lotería de Bogotá	121
Figura 14 Manual de Procesos Lotería de Boyacá.....	122
Figura 15 Niveles de Calificación para la Evaluación del Control Interno Dentro de la Organización.....	123
Figura 16 Opciones de Respuesta	124
Figura 17 Resultados Generales de Situación Perspectiva	136
Figura 18 Resultado global de situación perspectiva procesos internos.....	159
Figura 19 Resultado Global Situación Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	167

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral que ayude a la empresa Superservicios del Valle S.A. a medir los procesos internos y sus recursos, lo cual permitirá a las áreas gerenciales y operativas evaluar su rendimiento y el crecimiento de la organización, y así, dirigir de forma eficiente cada proceso. La empresa Superservicios del Valle S.A. cuenta con uno de los modelos de negocio más rentables a nivel nacional; toda vez que, hace parte del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar; sin embargo, no es común encontrar investigaciones financieras y/o contables acerca de él; puesto que, la operación por medio de contratos de licitación es un manejo particular y que solo es aplicable a este sector. El estudio se realizó teniendo en cuenta el método de investigación inductivo con un enfoque mixto, así también se utilizó el tipo de investigación descriptivo-propositivo y estudio de caso, utilizando fuentes primarias (entrevistas) y secundarias (documental), con lo cual se logró conocer a fondo el estado actual de la organización, identificando por medio de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (financiera, de clientes, procesos internos y de aprendizaje) debilidades en cada una de ellas, así como falencias en el diagnóstico realizado a su planeación estratégica la cual no está actualizada y documentada. Gracias a esto, se contó con la información suficiente para realizar un Cuadro de Mando Integral por medio de la metodología Balanced Scorecard, con lo cual la organización podrá establecer una adecuada planeación estratégica y un cuadro de control para la medición de su cumplimiento.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Monopolio rentístico de juegos de suerte y azar, Indicadores financieros y no financieros, Planeación estratégica, Control de gestión.

Abstract

The objective of this research work is to design a Balanced Scorecard that helps the company Superservicios del Valle S.A. to measure internal processes and their resources, which will allow management and operational areas to evaluate their performance and the growth of the organization, and thus efficiently direct each process. The company Superservicios del Valle S.A. it has one of the most profitable business models nationwide; since it is part of the rentier monopoly of games of luck and chance; however, it is not common to find financial and/or accounting investigations about him; since, the operation through bidding contracts is a particular management and that is only applicable to this sector. The study was carried out taking into account the inductive research method with a mixed approach, thus the type of descriptive-propositive research and case study was also reduced, using primary (interviews) and secondary (documentary) sources, with which they adapted Know in depth the current state of the organization, identifying through the four perspectives of the Balanced Scorecard (financial, customer, internal processes and learning) weaknesses in each of them, as well as shortcomings in the diagnosis made to its strategic planning which is not updated and documented. Thanks to this, there was enough information to carry out a Balanced Scorecard through the Balanced Scorecard methodology, with which the organization will be able to establish adequate strategic planning and a control panel to measure its compliance.

Key words: Balanced Scorecard, Monopoly of games of chance, Financial and non-financial indicators, Strategic planning, Management control.

Introducción

El presente trabajo tiene como fin plantear el diseño para la implementación de un sistema de control Balanced Scorecard en la empresa Superservicios del Valle S.A. para la eficiente y eficaz administración de los recursos de la compañía, dada la importancia de contar con directrices o lineamientos que permitan a los responsables del negocio conocer, analizar, interpretar, identificar y distribuir de manera óptima sus recursos a través de la generación de valor agregado a su proceso interno.

La empresa Superservicios del Valle S.A. , se encuentra ubicada en el municipio de Cartago Valle del Cauca y centraliza su actividad en los juegos de suerte y azar, es una de las empresas vinculadas al monopolio rentístico de juegos de suerte y azar en Colombia, aun así, cuenta con poca información en cuanto a investigaciones financieras debido a su particular forma de contratación por medio de licitaciones. Actualmente la organización no tiene implementado un sistema de control por medio de cuadro de mando integral, además de que carece de un plan estratégico lo cual llega a considerarse una limitante en cuanto a la elaboración de programas que estén enfocados hacia el cumplimiento de sus objetivos; por lo anterior, se pueden generar riesgos como pérdidas económicas, sanciones e inclusive la pérdida del contrato con la Beneficencia del Valle, es por esto que se considera de gran importancia ofrecer una herramienta de gestión a la administración que contribuya a la toma de decisiones al crear variables con las cuales se pueda medir la gestión empresarial, y de esta forma identificar posibles desviaciones e implementar correcciones de forma oportuna y tomar acciones de mejora, y con esto, mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos.

El Balanced Scorecard es una herramienta que contribuye al diagnóstico de las compañías en lo relacionado con la administración, gestión de los recursos, y la regulación del cumplimiento a los lineamientos establecidos por medio de indicadores de medición.

A partir de lo anterior, es identificable la relación de la gestión de recursos económicos, estructurales, estratégicos y de trabajo, en lo atinente a considerar el siguiente cuestionamiento. ¿Cómo diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Superservicios del Valle S.A. mediante la metodología del Balance Scorecard que le permita evaluar y medir su gestión?; razón por la cual, los ejecutores del presente trabajo encaminaron su esfuerzo en diagnosticar el estado actual de la gestión en la empresa objeto de estudio.

Por otro lado, este informe da aportes necesarios para masificar la investigación en las aulas educativas, partiendo de la necesidad de aportar a la cadena productiva del país y estudios viables que se puedan aplicar en cualquier campo de acción de las organizaciones sin importar el sector económico al que pertenezcan, buscando mejorar sus procesos y hacer que estos sean más productivos y ayuden a proyectarse en el tiempo.

En ese mismo sentido, la investigación analizó y documentó los diferentes antecedentes que dan soporte al trabajo desde diferentes ópticas, se considera necesario el control de la gestión integral en cualquier modelo de negocios y en especial en los recursos financieros; además, se plasmaron aportes significativos desde el punto de vista investigativo de diversos autores, teoría del control, teoría del sistema de control de gestión, cultura de control en las organizaciones, teoría de los contratos, teoría general de sistemas, gestión empresarial y contabilidad financiera y demás disposiciones normativas que permitieron dar solución a la pregunta problema que ha sido planteada; así mismo la evidencia permitió valorar su entorno financiero incluido en la gestión del control de la entidad.

Es por ello, que el estudio desarrollado es de tipo documental, el cual fue construido con un enfoque de carácter mixto, integrando tanto el aspecto cualitativo, como cuantitativo, que ayudó a poner en contexto la investigación descriptiva-propositiva, caracterizada con un método racional inductivo.

A partir de lo anterior, se logró entregar un cuadro de mando integral como un insumo que permita a la compañía normalizar los procedimientos internos en función de dar un tratamiento que aporte a la integración de herramientas de gestión y control para la administración de los recursos de la empresa objeto de estudio, procurando una adecuada gestión de estos y añadiendo valor agregado y proyección del negocio en marcha.

Antecedentes

El control de gestión en las empresas es una herramienta útil en la toma de decisiones estratégicas orientadas al cumplimiento de sus objetivos estratégicos; además, es fuente de evaluación a los diferentes procesos y actividades realizadas en las empresas, con el fin de identificar y prevenir riesgos asociados a pérdidas de recursos.

La empresa Superservicios del Valle S.A., hace parte del sector de juegos de suerte y azar, dicho modelo de negocio demanda un control de gestión efectivo, dadas sus obligaciones contractuales con entes de control públicos, de lo cual depende su funcionamiento y sostenibilidad en el largo plazo.

Con el fin de complementar este proyecto se identificó bibliografía a nivel internacional, nacional, regional e institucional acerca de cuadros de mando integral por medio de la herramienta Balanced Scorecard que se hayan realizado acerca del control de gestión en las empresas, para ello, la información consultada se sintetiza en ocho tablas en la cual se describen su objetivo general, la metodología, las conclusiones el aporte a al proyecto, los autores, la institución y la fecha de elaboración de cada texto.

Figura 1

Antecedentes históricos - Gestión Empresarial

A lo largo del tiempo han surgido diferentes enfoques y formas de medir, gestionar y controlar las organizaciones, con el fin de sintetizar las más relevantes se realizan los siguientes esquemas de las etapas por las que se ha cruzado para llegar a lo que hoy conocemos como el Balanced Scorecard.

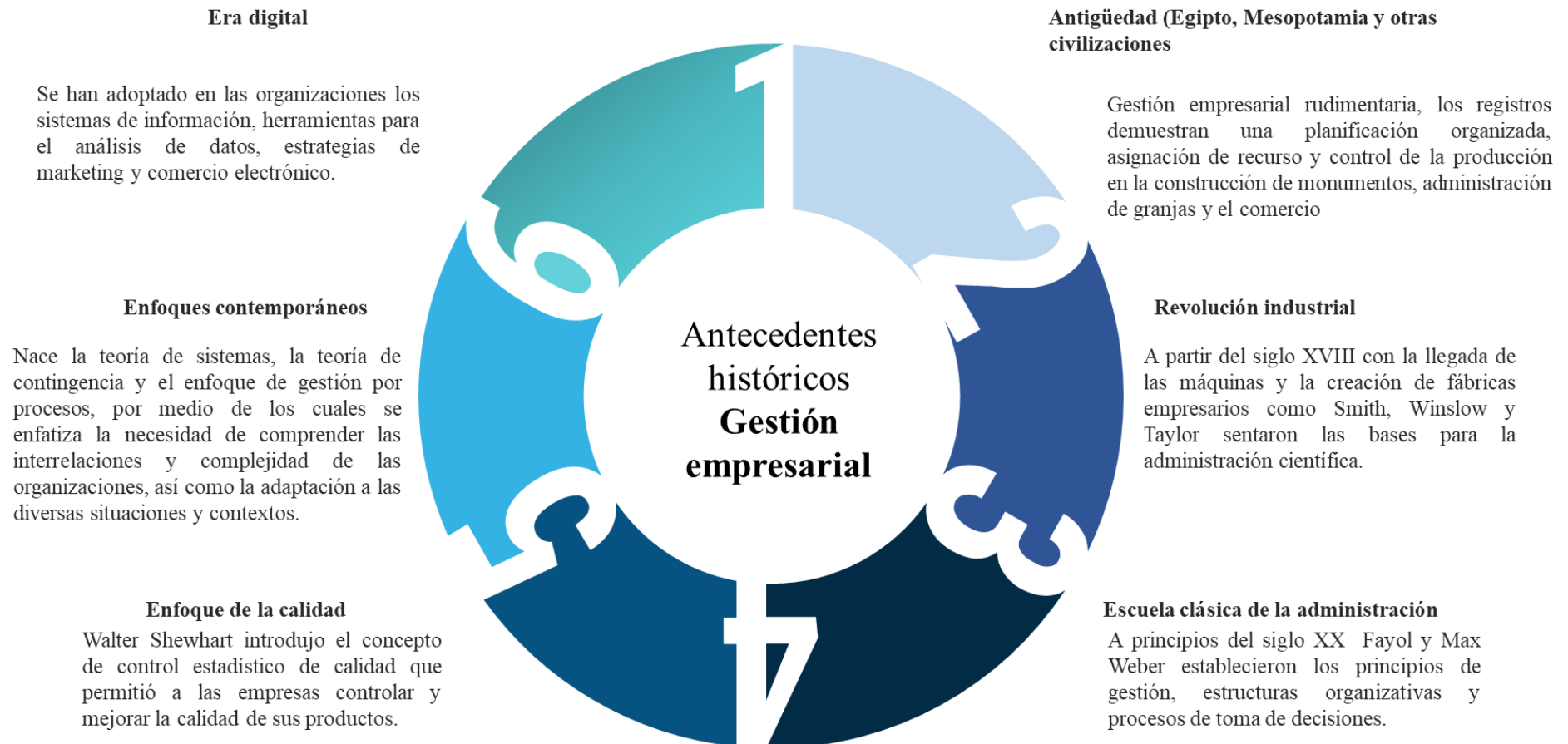


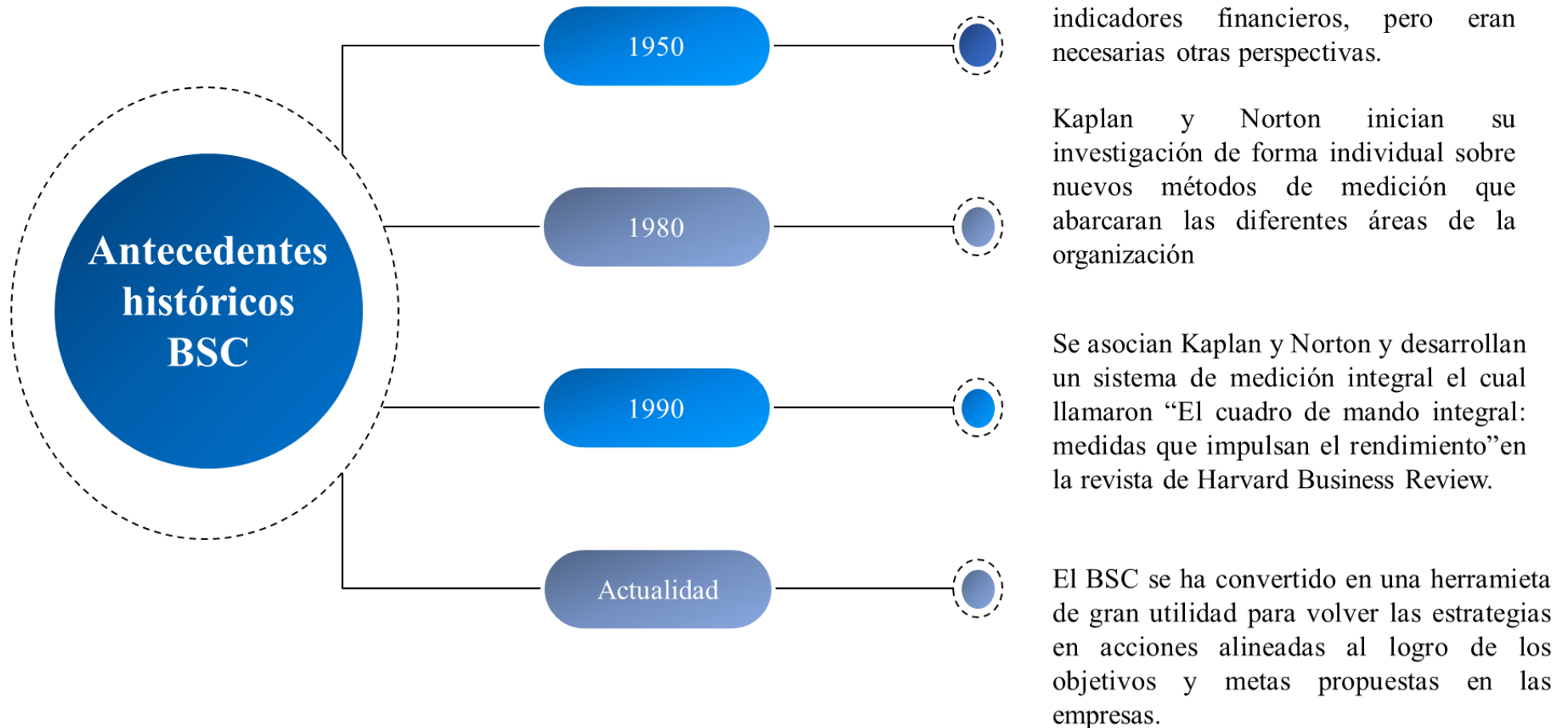
Figura 2

Antecedentes históricos - Control de Gestión



Figura 3

Antecedentes históricos - Balanced Scorecard



Por medio de los esquemas anteriormente descritos se logró tener unas bases históricas para el desarrollo del presente proyecto; puesto que, conociendo la historia del control de gestión, la gestión empresarial y el cuadro de mando integral, se pudo identificar la importancia que ha tenido el estudio del comportamiento en las organizaciones, tanto a nivel administrativo como financiero, logrando hoy en día integrar diferentes disciplinas hacia un mismo objetivo en común, el cual es la maximización de utilidades.

Antecedentes académicos

Antecedentes internacionales en Perú

Tabla 1

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) y su influencia en el proceso de control del restaurante criollísimo del distrito de los olivos

Objetivo General	Explicar la influencia del Balanced Scorecard en el proceso de control del restaurante criollísimo del distrito de los olivos, Lima Perú.
Metodología	La metodología empleada es no experimental con enfoque mixto, es de tipo observacional y transversal. Es de nivel explicativo donde se analizó la causa y efecto de las variables.
Conclusión	Mediante los indicadores y análisis realizados por medio del Balanced Scorecard, se pudo identificar los platos más solicitados por los clientes, la percepción que tienen los clientes acerca del restaurante y su servicio. Se logró determinar el punto de equilibrio necesario y a su vez establecer un control de gestión óptimo para todos los procesos y áreas involucradas.
Aporte al Proyecto	El presente trabajo de grado se toma como referencia para demostrar la importancia que tiene el control de gestión para las empresas, ya

	sea grandes o pequeñas. Además, con este trabajo se logra constatar la efectividad del Balanced Scorecard como herramienta de control.
Autores	Alexander Henry Rodríguez Pérez.
Institución	Universidad de San Martín de Porres.
Fecha	2021

Fuente, elaboración propia a partir de Rodríguez (2021)

Antecedentes internacionales en Ecuador

Tabla 2

Propuesta de un Modelo de Gestión Integral Basado en Balanced Scorecard para la Empresa Colemun S.A

Objetivo General	Proponer un modelo de gestión integral, basado en Balanced Scorecard para la empresa Colemun S.A.; lo que permitirá establecer los parámetros y lineamientos para llevar un control y manejo óptimo de los procesos de la organización.
Metodología	La metodología empleada es descriptiva detallando cómo es la empresa en estudio y cómo se comportan los diferentes procesos al interior de la compañía, con el fin de evaluar y explicar las falencias o causas que generan una mala gestión administrativa y así proponer como solución el modelo de gestión el Balanced Scorecard.
Conclusión	Se logró una adecuada evaluación del estado y comportamiento de la empresa, con el fin de presentar la propuesta del Balanced desde lo estratégico hasta lo operativo, permitiendo establecer parámetros y lineamientos para llevar un control y manejo efectivo a todos los procesos internos de la empresa. Adicionalmente, se identifica por medio de las 4 perspectivas que la empresa no tenía objetivos a largo plazo y con la implementación del Balanced podría dejarlos establecidos y trabajar en el cumplimiento de estos.

Aporte al Proyecto	El aporte que tomamos de este trabajo es la metodología utilizada, dado que permite tener un conocimiento de la empresa para posteriormente evaluar las falencias y oportunidades de mejora que se esperan obtener por medio del Balanced.
Autores	María Fernanda Farfán y Gabriela Alexandra Morales.
Institución	Universidad politécnica salesiana.
Fecha	2020

Fuente, elaboración propia a partir de Farfan & Morales (2020)

Antecedentes nacionales en Bogotá

Tabla 3

Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión para Pyme del sector metalmecánico

Maquinox J.L. S.A.S

Objetivo General	Diseñar una herramienta de gestión para Maquinox JL S.A.S. que permita una óptima toma de decisiones para dar cumplimiento a la meta estratégica de la compañía.
Metodología	La metodología utilizada es de tipo descriptivo, obteniendo datos del sector y de la empresa objeto de estudio, adicionalmente se realiza descripción mixta tanto cualitativa como cuantitativa.
Conclusión	Se concluye que el Balanced como herramienta de gestión contribuye a la empresa en el crecimiento a largo plazo, logrando mejorar los procesos internos de la empresa y ser más efectivos en las entregas a sus clientes.
Aporte al Proyecto	El aporte que da este proyecto a nuestra investigación es la interrelación en la descripción tanto cualitativa como cuantitativa, donde se logre realizar un estudio de los estados financieros por medio de indicadores financieros.
Autores	Edna J. Cagua, Jeimmy R. Moreno y Sindi L. Pulido.
Institución	Fundación Universitaria Panamericana
Fecha	2019

Fuente, elaboración propia a partir de Moncada, Cortes, & Rojas (2018)

Antecedentes nacionales en Bucaramanga

Tabla 4

Diseño e Implementación de un Plan Estratégico utilizando la Herramienta Balanced Scorecard para Distribuciones Forero Sierra en el Municipio de Girón - Santander

Objetivo General	“Diseñar e implementar un plan estratégico utilizando la herramienta Balanced Scorecard para Distribuciones Forero Sierra ubicada en el municipio de Girón – Santander” (Molina Gómez, 2019)
Metodología	El enfoque de investigación tuvo un enfoque cualitativo, considerando que es descriptivo – explicativo, con el fin de recolectar la información necesaria de la empresa y explicar las causas de las debilidades o ausencias de control de gestión.
Conclusión	Se logró crear una propuesta de mejoramiento estableciendo y perfeccionando la misión, visión, objetivos estratégicos y la estructura organizacional, aumentando el sentido de pertenencia del personal interno y así lograr un crecimiento empresarial. Además, se logró identificar los costos y gastos que debían ser reducidos, con el fin de obtener mayor rentabilidad.
Aporte al Proyecto	Por medio de este trabajo de grado se amplía el conocimiento de los resultados que puede arrojar no solo el diseño del Balanced, sino su completa implementación en las empresas.
Autores	Caroll Lizeth Molina Gómez.
Institución	Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.
Fecha	2019

Fuente, elaboración propia a partir de Gómez (2019)

Antecedentes regionales en Cartago Valle del Cauca**Tabla 5**

Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el Fortalecimiento Competitivo del Centro día San Antonio del Municipio de Cartago Valle

Objetivo General	Diseñar una propuesta de Cuadro de Mando Integral para el fortalecimiento competitivo del Centro día San Antonio en el Municipio de Cartago Valle.
Metodología	La metodología utilizada es de enfoque cualitativo, permitiendo conocer las necesidades del centro día San Antonio.
Conclusión	Se identificaron las amenazas o debilidades del centro en su administración como la gran cantidad de tributos, reforma ambiental, normatividad, la corrupción, entre otras. Adicionalmente, se logró identificar la estructura de los procesos de la empresa, con el fin de fortalecerlos y así lograr una sostenibilidad en el largo plazo.
Aporte al Proyecto	El aporte que da este proyecto es el tipo de metodología aplicada, logrando conocer la empresa, su comportamiento estratégico, financiero, político, comercial, entre otros, con el fin de diseñar el control de gestión necesario por medio del Balanced Scorecard.
Autores	Jhoana L. Marín y Paola A. Mosquera.
Institución	Universidad del Valle.
Fecha	2020

Fuente, elaboración propia a partir de Tangarife & Mosquera (2020)

Antecedentes regionales en Zarzal Valle del Cauca**Tabla 6:**

Medición de la Gestión Empresarial de las Pymes Enfocada al Sector Servicios en el Municipio de Zarzal

Objetivo General	Medir la gestión empresarial de las pymes enfocada al sector de servicios en el municipio de Zarzal.
Metodología	Se tomaron en cuenta temas como control de gestión, administración financiera, planeación estratégica, toma de decisiones, contabilidad financiera, indicadores de gestión, evaluación del riesgo, estados financieros, entre otros. El estudio aplicado es de tipo descriptivo, permitiendo realizar una investigación con mayor profundidad, permitiendo delimitar los hechos que conforman el problema. El método de estudio es deductivo, (Moreno Rojas & Aguirre Cabrera, 2018)
Conclusión	Se identificaron los factores que inciden en la deserción empresarial, entre ellos los relacionados con la perspectiva financiera, el déficit en la planeación estratégica en cuanto a la falta de estandarización de los procesos. Adicionalmente, se establecieron herramientas financieras, contables y administrativas para medir la gestión de las organizaciones involucradas en la investigación, (Moreno Rojas & Aguirre Cabrera, 2018)
Aporte al Proyecto	El aporte que nos brinda este proyecto es la metodología utilizada, donde se pretende conocer los factores internos y externos de las empresas, con el fin de diseñar la mejor estrategia de control de gestión por medio del Balanced Scorecard.
Autores	Jimmy J. Moreno y Ingrid F. Aguirre
Institución	Universidad del Valle
Fecha	2018

Fuente, elaboración propia a partir de Moreno & Aguirre (2018)

Institucionales: Caicedonia Valle del Cauca**Tabla 7**

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Club de Campo y Pesca del Municipio de Caicedonia Valle: Herramienta de Apoyo para el Control Interno de la organización

Objetivo General	“Diseñar el Cuadro de Mando Integral en la organización Club de Campo y Pesca ubicado en el municipio e Caicedonia, en pro de que se constituya en una herramienta de apoyo para el control interno de la misma” (Vargas Castañeda & Suárez Toro, 2021)
Metodología	Se aplicó el tipo de estudio descriptivo, dado que se realizaron mediciones por medio de indicadores financieros y no financieros respecto a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. El método de investigación fue inductivo-deductivo, procurando ir de lo particular a lo general.
Conclusión	Se logró identificar las debilidades del club, y diseñar el cuadro de mando con sus cuatro perspectivas, el cual será una herramienta de apoyo para el control de gestión y la toma efectiva de decisiones.
Aporte al Proyecto	El aporte esencial de este proyecto es conocer los beneficios que puede traer el diseño de un Cuadro de Mando Integral para las organizaciones, dado que de allí se puede tener un eficiente control a todas sus perspectivas en tiempo real.
Autores	Fabio A. Vargas y John R. Suarez.
Institución	Universidad del Valle.
Fecha	2021

Fuente, elaboración propia a partir de Vargas & Suárez (2021)

Antecedentes institucionales en Cali Valle del Cauca**Tabla 8**

Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Control de la Gestión de las Pymes del Sector Hotelero de Santiago de Cali

Objetivo General	“Proponer el diseño de un Cuadro de Mando Integral que permita controlar la gestión de las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali” (Castillo Morales, 2020)
Metodología	El tipo de estudio empleado es descriptivo con el propósito de delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, identificando el entorno interno y externo de la empresa. El método de investigación fue inductivo, con el fin de obtener conclusiones generales a partir de premisas particular, con un enfoque de carácter cualitativo, realizando evaluaciones de variables específicas relacionadas con aspectos organizacionales en las empresas.
Conclusión	Se identificaron oportunidades de mejora para las pymes del sector hotelero, permitiendo fortalecer la competitividad, por medio de indicadores que contribuyan a controlar la gestión y orientar las empresas al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
Aporte al Proyecto	El aporte de este proyecto es el análisis realizado a las empresas, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades y así por medio de la metodología utilizada lograr diseñar el cuadro de mando adecuado para su control de gestión.
Autores	Oscar Eduardo Castillo Morales.
Institución	Universidad del Valle.
Fecha	2020

Fuente: elaboración propia a partir de Castillo (2020)

Planteamiento del Problema

La empresa Superservicios del Valle S.A., tiene más de 25 años en el mercado de apuestas permanentes, haciendo parte del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar; ofertando productos y servicios como chance, recaudos de servicios públicos, corresponsalía bancaria, entre otros; además, cuenta con activos mayores a 15 mil millones de pesos, utilidades anuales entre 4 mil y 5 mil millones, más de 1000 empleados directos e indirectos y un aporte mensual del 12% de sus ingresos brutos al sector público. (Tascón, 2023)

En el año 2020, el mundo se adaptó a un modelo de vida para el cual no estaba preparado; la crisis ocasionada por la pandemia del Covid-19 obligó a las empresas a reorganizarse, cambiando sus estrategias con el propósito de operar medios que le permitieran seguir funcionando; muchas de ellas no lograron sobrevivir a estos cambios, otras continuaron operando sin grandes alteraciones y para otras hubo crecimiento en su ejecución, como fue el caso de Superservicios del Valle S.A., dado que, durante la pandemia se vio obligada a replantearse, pasando de ser solo “chanceras” a centros multi servicios, ofertando servicios de tipo financiero, como son los recaudos, giros, corresponsalías bancarias, entre otros.

Esta situación trajo como consecuencia que se produjere un aumento de su oferta de productos y servicios y por ende sus obligaciones con terceros; suceso que ratificó la importancia de un sistema de control de gestión, el cual contribuya a identificar sus falencias y oportunidades de crecimiento.

Consecuentemente con lo anterior, la empresa Superservicios del Valle S.A. al hacer parte del sector de juegos de suerte y azar, conlleva una gran responsabilidad no solo ante los accionistas, sino con los demás stakeholders involucrados, en cuanto al cumplimiento efectivo de sus obligaciones financieras, tributarias, tecnológicas y demás, para lo cual es necesario que estas

empresas cuenten con un adecuado y estandarizado control y seguimiento de sus procesos y actividades, con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa y sea así un modelo de negocio rentable y sostenible en el largo plazo.

Como menciona Gaitán (2006):

El Balanced Scorecard (BSC) es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto (p.384).

Si bien es cierto esta herramienta de BSC puede ser enfocada en distintas formas según las necesidades específicas de las empresas o sectores, el enfoque o la necesidad de la empresa Superservicios del Valle S.A es contar con una herramienta de medición a su gestión integral, donde pueda identificar el comportamiento interno y externo de su compañía y a su vez dar efectivo cumplimiento a sus entes reguladores (Beneficencia del Valle, DIAN, Superintendencia de Salud, Coljuegos, Asojuegos, Consejo Nacional de Juegos de suerte y azar, entre otros.).

Actualmente esta empresa carece de dicho modelo de control de gestión que evalúe de forma integrada los procesos misionales de la compañía, como son el comercial, financiero, administrativo y operativo, lo cual puede generar incertidumbre para los directivos al momento de la toma de decisiones, dificultad en la medición de cumplimientos estratégicos y debilidades en la presentación de información financiera a entes de control y demás Stakeholders.

Formulación a la pregunta problema

Actualmente, el país cuenta con 27 empresas dedicadas a la venta de chance distribuidos en los 32 departamentos. En el Valle del Cauca, la Beneficencia del Valle es la entidad encargada de realizar el proceso de selección en el cual participan las empresas de juegos de suerte y azar con el propósito de obtener contratos de concesión para la operación del juego de chance por un período de 5 años. En la actualidad existen 05 zonas inscritas al departamento del Valle del Cauca, siendo Superservicios del Valle S.A. la zona número 05, y el objeto de investigación del presente trabajo.

Con el fin de que estas empresas puedan operar, deben rendir cuentas a diferentes stakeholders, como son: entes de control y vigilancia, proveedores, acreedores, empleados dependientes e independientes, accionistas y público en general; cada uno de los anteriormente descritos demandan que este sector cuente con información oportuna, veraz y medible, con el fin de cumplir con los requerimientos de los entes de control, pago oportuno a los convenios establecidos con terceros, pago oportuno de las obligaciones con acreedores, cumplimiento en pago y normatividad laboral, entrega de utilidades a los accionistas y la oferta de productos y servicios de la mejor calidad posible a sus clientes; por esta razón, esta empresa necesita una herramienta de control de gestión, por medio de la cual pueda medir y evaluar su direccionamiento estratégico y cumplir oportunamente con todas sus obligaciones.

A partir de este punto y teniendo como fundamento la información anterior se formula la siguiente pregunta:

¿Cuál es el diseño de un cuadro de mando integral para la empresa Superservicios del Valle S.A. mediante la metodología de Balanced Scorecard, para el año 2023 que le permita evaluar y medir su gestión?

Sistematización del Problema

Dado lo anterior, se plantean los siguientes cuestionamientos específicos:

- ¿Cuál es el diagnóstico de las condiciones actuales referente a la medición y control de la gestión operativa y financiera de la empresa Superservicios del Valle S.A. para el año 2023?
- ¿Cuál es la caracterización del mapa de procesos de la empresa Superservicios del Valle S.A.?
- ¿Cuál es el cuadro de mando integral para la empresa Super Servicios del Valle S.A. mediante la metodología del Balanced Scorecard para el año 2023?

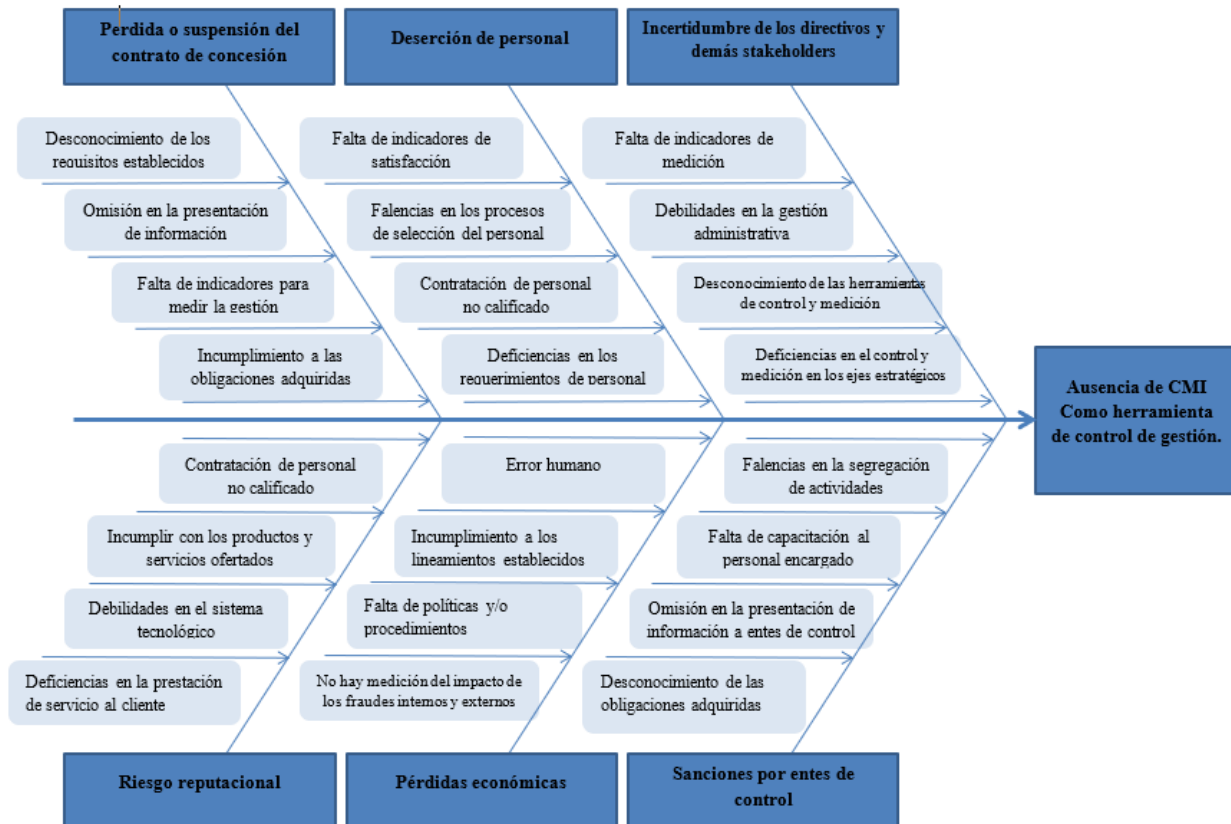
Delimitación

La presente investigación se realizó a la empresa Superservicios del Valle S.A., ubicada en la ciudad de Cartago (Valle del Cauca) identificando sus condiciones actuales y recolectando la información necesaria para establecer un diseño de cuadro de mando integral, mediante la metodología de Balanced Scorecard, bajo la modalidad de proyecto de investigación, que permita a la empresa llevar a cabo la medición de los resultados de su operación administrativa, comercial y financiera; por tanto, la delimitación del universo de la investigación está dado para su desarrollo en el segundo semestre calendario del año 2022 y primer y segundo semestre calendario del 2023, con la entrega y sustento del documento final.

Matriz de causa, efecto y consecuencia

La matriz de causa, efecto y consecuencia tiene como función identificar las circunstancias que contribuyen a un problema con el objetivo de crear acciones correctivas. El diagrama de pescado es una herramienta muy útil para distinguir las causas y consecuencias que pueden surgir a raíz de una situación. Es especialmente práctico en este proyecto de investigación al utilizar la herramienta de Balanced Scorecard.

Figura 4
Causa, efecto y consecuencia



Fuente: elaboración propia. (2022)

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un cuadro de mando integral para la empresa Superservicios del Valle S.A. mediante la metodología de Balanced Scorecard, para el año 2023, que le permita evaluar y medir su gestión.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar las condiciones actuales referente a la medición y control de la gestión operativa y financiera de la empresa Superservicios del Valle S.A. para el año 2023.
2. Caracterizar el mapa de procesos de la empresa Superservicios del Valle S.A., mediante la metodología del Balanced Scorecard, para el año 2023.
3. Plantear el cuadro de mando de integral para la empresa Super Servicios del Valle S.A., mediante la metodología del Balanced Scorecard para el año 2023.

Justificación

El propósito del presente trabajo es presentar una propuesta que aporte valor a la empresa Super Servicios del Valle SA, por medio de un Cuadro de Mando Integral utilizando como instrumento un mapa estratégico desde la perspectiva financiera y de los procesos internos mediante la metodología del Balanced Scorecard, de esta forma la compañía podrá identificar su comportamiento interno y externo. Dentro de la visión empresarial se manifiesta “que genere confianza a sus clientes, rentabilidad a sus accionistas y aportes a la sociedad y al estado” (2022) por lo cual es de vital importancia tener un plan estratégico y vigilar que este se esté cumpliendo; este trabajo se realizó tomando información de la empresa, la cual está publicada principalmente en la página de la Beneficencia del Valle E.I.C.E, en donde se pueden encontrar los cuadernos con información administrativa y financiera de esta.

Este trabajo es pertinente en la medida en que posibilita a estudiantes y profesionales de la contaduría pública explorar por medio de la contabilidad de gestión un sector de gran aporte a la generación de empleo en el país; Evert Montero Cárdenas, enfatiza en la (Revista Semana, 2022) que: “El sector de juegos de suerte y azar genera alrededor de 200.000 puestos de trabajo directos e indirectos, de los cuales una parte importante corresponde a mujeres cabeza de hogar y jóvenes”.

“Control de gestión” es una asignatura dentro del plan de estudios del programa de contaduría pública en la Universidad del Valle, dentro de sus objetivos principales está según (García León, 2021) “aportar al estudiante las herramientas necesarias que le permitan utilizar los principales instrumentos de medición de resultados en la gestión administrativa, financiera y económica de una entidad u organización” (p.1).

El Balanced Scorecard, fue definido por Kaplan y Norton, en 1992 citados por Bonilla (2019), como “Una herramienta de gestión que permite implementar la estrategia de una empresa

a partir de una serie de medidas de actuación, obteniendo un control permanente sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas”(p.1); como instrumento de la contabilidad de gestión es una gran ayuda en este proyecto de investigación, ya que, al crear indicadores de medición de resultados con indicadores financieros y no financieros, permite evaluar cada parte del proceso de las empresas de juegos de suerte y azar del Norte del Valle.

Por otra parte, el instrumento Balanced Scorecard es continuamente utilizado en el campo de la auditoría y la revisoría fiscal; puesto que, no solo desarrolla la perspectiva financiera, sino también las perspectivas clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Balanced Scorecard en la profesión contable:

La contaduría pública como profesión por mucho tiempo se redujo a la elaboración de informes financieros que le permitían a la gerencia en una empresa o persona tomar decisiones; sin embargo, con la evolución del entorno y las empresas, se ha visto en la necesidad de desarrollarse y adaptarse a los sistemas de información permitiendo a las empresas ser más competitivas. En medio de esta evolución, se detectó que por sí sola la contabilidad financiera e instrumental (técnica contable) no son suficientes para medir la gestión de la empresa, al descubrir esto, los profesores David Norton y Robert Kaplan en los años 90's desarrollaron la herramienta Balanced Scorecard, así se pueden tomar en cuenta los indicadores financieros en conjunto con los no financieros para medir resultados de la organización, el contador público podrá medir la gestión de una organización, teniendo en cuenta el enfoque financiero que esta tenga, vinculándolo con la estrategia que tiene la organización.

Otro enfoque que puede darse como contadores públicos utilizando la herramienta Balanced Scorecard, es desde la auditoría interna, ya que permite tener una complementaria a la

evaluación de las operaciones y el manejo de cada departamento de la empresa e identificar el rol que estos tienen en el cumplimiento de los objetivos y la visión; así mismo, da la posibilidad de integrar perspectivas que no son financieras con las perspectivas del cliente y procesos internos.

Marco Referencial

Marco Teórico

Para desarrollar una investigación siempre es necesario conocer los antecedentes del tema a investigar, por lo cual para el presente trabajo se realizó una investigación de teorías que fundamenten al funcionamiento de las organizaciones, que condensen temas como teoría del control, teoría de la gestión empresarial, teoría de los sistemas de control de gestión, teoría de la contabilidad administrativa, teoría de la contabilidad financiera, entre otras teorías administrativas que son base fundamental para la eficiencia y eficacia en las empresas.

Control

Para Fayol (1916) el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos”

Con esto, Fayol tuvo como objetivo señalar que los errores deben ser identificados para así evitar que se repitan, el control es indispensable en cualquier organización para poder desarrollar su actividad, sin control, casi cualquier proyecto se desmoronaría causando gran pérdida.

Para la empresa Superservicios del Valle S.A. es de gran importancia tener presente la teoría del control, pues este permite desarrollar sus procesos de forma eficiente, permitiéndole observar su ejecución.

Sistema de control de gestión

Según Mallo (1995):

El sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las

desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

Un sistema es completamente relevante para la empresa Superservicios del Valle S.A., dado que le permite elaborar técnicas de inspección de sus actividades siendo así más eficiente en sus funciones y ayudando en la toma de decisiones.

Contingencia

En cuanto a contingencia:

Se puede considerar como una alternativa a la escuela clásica de la organización y dirección, que fue desarrollada por los aportes de autores como Burns y Stalker (1961), Lawrence y Lorsch (1967), Thompson (1967) y Woodward (1965). Se desarrolla en un momento en el que existe un descontento con los modelos de organización de la época. Es considerada por muchos como la corriente más analizada dentro de los estudios de la organización (Child, 1973; Emmanuel et al, 1991; Otley, 1980; Rosenzwing, 1981; Wood, 1979). (Pérez, Vázquez, & Levín, 2014)

Esta teoría demuestra la importancia de estar preparados ante los repentinos cambios. Surgió a partir de la segunda guerra mundial alterando el constante estado de predictibilidad en el que se encontraban las empresas en aquel momento, y se puede comparar con los tiempos actuales en que lo predecible no se puede dar por sentado, tal como se evidenció con la reciente crisis pandémica de Covid – 19, la empresa Superservicios del Valle S.A. no es ajena a estas situaciones, por lo cual esta teoría está bastante cerca de la realidad actual.

Teoría Organizacional de la Cultura del Control en las Organizaciones

Según Ouchi en 1977, citado por Pérez, Vázquez & Levín (2014):

analiza tres mecanismos con los cuales los individuos pueden cooperar y el sistema de control puede llegar a ser eficaz. Estos son: 1. El de mercado, 2. El de clan (clans control) y 3. El burocrático, con base en lo anterior se menciona a Jaeger y Baliga (1985), con base en el estudio de Ouchi (1977). Identifican dos sistemas de control: 1. El burocrático (Bureaucratic Control Systems), en el que se actúa racionalmente y el sistema de control es formal y 2. El de control cultural (Cultural Control Systems) este se construye en función de la internacionalización y un compromiso moral con las normas y se actúa en función de los valores, objetivos y comportamiento de la organización, tanto a nivel individual como a nivel global; puesto que, la dirección es compartida y el control no viene impuesto exactamente.

La cultura dentro de una organización se da en la forma en que están distribuidas las diversas actividades que conforman el proceso productivo; la creación de políticas internas, la persecución de una meta en común, los incentivos, la posición del poder, la adaptación al cambio, el manejo del conflicto, entre otras.

Se puede decir que, el hecho de que exista una cultura organizacional logra que las personas distingan a una organización como un sitio con características singulares que les brindan una identidad corporativa, es por esto por lo que se desarrollan teorías que busca establecer patrones en cuanto a métodos y valores similares que puedan formular un mapa de criterios uniformes. Es importante identificar el tipo de cultura de control en la empresa Superservicios del Valle S.A. y la eficacia de éste.

Teoría General Contable

Belkaoui (1993) define la teoría contable:

Como un conjunto coherente de principios hipotéticos, conceptuales y pragmáticos formando el marco general de referencia para un campo de investigación. Su importancia la plantea adecuadamente en Gray (2002) "... si no sabemos lo que es y lo que no es contabilidad entonces quién puede decir si, por ejemplo, ¿la contabilidad social es o no parte de la contabilidad? ¿Cómo podrás ser reclamada tal autoridad? Y con todo, desde hace muy poco, la contabilidad social no era considerada parte de la contabilidad (citado por Barbie (2014):

La contabilidad examina cada figura que acontece en medio de la sociedad, esto con la finalidad de brindar información acerca de los objetivos que se proponen. Esta es considerada como una ciencia al ser un procedimiento aceptado e incentivado por la sociedad, es ejercida por contadores que han recibido educación especializada, se encuentra en búsqueda de la verdad, es metódica y veraz, entre otras razones que la nombran una ciencia.

Teoría de los contratos

La teoría de los contratos según también conocida como economía de la información, estudia las consecuencias de la existencia de asimetría de información entre diversos agentes económicos sobre la eficiencia de la relación que establecen.

La teoría de los contratos es de gran utilidad en el momento de estudiar los vínculos contractuales que se presentan a diario en una sociedad porque de estos depende el buen funcionamiento de las relaciones productivas e institucionales. (Sarmiento Lotero, 2005).

Esta teoría se enfoca en las relaciones contractuales que se puedan presentar en las organizaciones, las cuales pueden conducir a pérdidas económicas o sanciones de tipo legal,

pérdidas económicas en el caso de que no se analicen correctamente el costo – beneficio de cada contratación en sí, y sanciones legales la momento que se evadan o desconozcan las leyes aplicables, según el tipo de contratación a realizar, ya sea de tipo laboral, con proveedores, contratistas y otros entes relacionados según el modelo de negocio de la organización. Es un aporte al presente proyecto, dado que ahora realizado un Cuadro de Mando Integral a la empresa Superservicios del Valle, podrá tener información oportuna que le permitirá una rápida toma de decisiones, donde la teoría de contratos juega un papel fundamental en el tema de contratación en el área de producción, proveedores, contratistas, entre otros relacionados al modelo de negocio.

Teoría general de sistemas por Bertalanffy

Según Cathalifaud & Osorio (1998) “La teoría general de sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias”. Concibe el sector como un sistema abierto que es permeado por otros factores del entorno. Se conciben a las organizaciones como sistemas abiertos sensibles con capacidad para crecer y autorreproducirse con capacidad de respuesta en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. El sector de juegos de suerte y azar es un modelo de negocio que está permeado por diferentes factores: políticos, sociales, financieros, entre otros, por lo cual se hace fundamental el conocimiento de la teoría de sistemas de Bertalanffy, dado que es necesario que la empresa Superservicios del Valle conozca sus variables tanto internas como externas, y cómo puede utilizar disciplinas como la economía, finanzas, contabilidad y la tecnología como medios que aporten a la correcta gestión de las organizaciones.

Gestión empresarial

Según Guzmán (2016):

Cuando se habla de gestión empresarial, menciona elementos, medidas, estrategias y destrezas que pueden ser llevadas a cabo, con el fin de que una actividad económica o empresarial sea viable a nivel financiero, para que esto sea posible se mencionan cuatro aspectos fundamentales: la planificación, la organización, la comunicación y el control de la gestión.

La gestión empresarial es el factor macro de toda organización, dado que de allí se desprenden las decisiones que conllevan a las pérdidas o ganancias de las organizaciones, a través de la planeación, organización, dirección y control, se lleva al éxito de las empresas.

Para la empresa Superservicios del Valle es vital contener la teoría macro de la gestión empresarial, dado que desde allí es que se deben direccionar todas las decisiones tomadas por la gerencia en pro del crecimiento y sostenimiento al largo plazo de la empresa.

Contabilidad administrativa

El papel de la contabilidad administrativa según Evia Puerto (2006) es el de proporcionar soporte a la toma de decisiones de la empresa, esa es su razón de ser, su utilidad se verá demostrada en la medida en que se logre su principal objetivo la contabilidad administrativa conservará e incrementará en el futuro su grado de relevancia como elemento fundamental en la administración organizacional, pero no únicamente como un sistema de registro transaccional, sino como un mecanismo de control de la administración estratégica.

La contabilidad administrativa es un apoyo gerencial, un contador con énfasis administrativo, es un gerente altamente capacitado para planear, dirigir, organizar y controlar cualquier tipo de organización. La contaduría es una de las disciplinas más transversales, dado que

cuenta con conocimientos legales, tributarios, fiscales, administrativos y éticos, que hacen que un profesional en este campo sea un gestor apropiado para la organización.

La contabilidad administrativa aporta al presente proyecto. Dado que, en esta se podrán encontrar pautas para que la empresa Superservicios del Valle tenga una correcta gestión y manejo de sus recursos tangibles e intangibles.

La contabilidad financiera

Los objetivos de esta rama de la contabilidad, según Muñoz (2008)

También denominada contabilidad externa o general están marcados por las necesidades de los usuarios externos, aunque también es útil para los responsables de la gestión de la empresa. La información dirigida al exterior es generalista y tiene como principal objetivo mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados. Y cómo está dirigida a terceras personas que no participan en la gestión, con múltiples necesidades de información, es conveniente que esté normalizada, en algunos países está regulada por ley.

La contabilidad financiera permite a las organizaciones mostrar su información a otros de forma comprensible, haciendo un resumen de sus operaciones y segmentándola por períodos económicos para su fácil revisión y análisis, así, otros agentes externos que estén interesados en ver esta información puedan interpretarlas y entender el funcionamiento de la empresa.

La contabilidad financiera es imprescindible para la realización de este trabajo, ya que el objetivo principal es entender la posición financiera en que la empresa Superservicios del Valle se encuentra.

Cuadro 1**Consolidado de Teorías**

En el siguiente cuadro se realiza un resumen de las teorías soporte al presente proyecto con su autor y el aporte principal que tuvieron en el desarrollo de la investigación.

Teorías	Autor	Año	Aporte
Control	Fayol	1916	El control es fundamental para que las organizaciones sean altamente efectivas; por ende, para el presente proyecto brindó aporte en su desarrollo; puesto que, para la realización de un modelo de cuadro de mando integral, se debe realizar primero un estudio de control interno de la organización, con el fin de diagnosticar cuáles son sus debilidades y que controles pueden contribuir a mitigar los riesgos inherentes en el desarrollo de sus actividades.
Sistema de control de gestión	Mallo	1995	Sistema - control y gestión, tres pilares de fundamento para la investigación desarrollada; toda vez que, por medio de un enfoque sistémico se identifican los pasos y/o procedimientos que se deben seguir. El control a su vez brinda seguridad en la ejecución de los procedimientos, evitando desviaciones y por último, la gestión es el motor del barco, es decir, se puede tener el paso a paso y los controles, pero si no se establecen planes y mecanismos de seguimiento se dificulta el logro de los objetivos planteados en la alta dirección.
Contingencia	Burns y Stalker	1961	Con la reciente crisis por la pandemia COVID-19, tomo fuerza la necesidad en las organizaciones de contar con planes de contingencia frente a los factores externos e internos que puedan afectar los modelos de negocio; razón por la cual, esta teoría brindó aporte al proyecto en cuanto a que lo predecible no se puede dar por sentado y es necesario que las organizaciones evalúen cuales serían sus contingencias y que necesitan para estar preparados en el momento que se presenten situaciones inesperadas.

<i>Teoría organizacional de la cultura del control en las organizaciones</i>	Ouchi	1977	La cultura de control en las organizaciones permite que los individuos que la conforman desarrollen una identidad corporativa con la compañía, logrando una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades y mitigando los riesgos inherentes; dicho lo anterior, la teoría organizacional de la cultura del control en las organizaciones brindó un aporte valioso en el proyecto, identificando las debilidades y oportunidades de mejora en Superservicios del Valle S.A.
<i>Teoría general contable</i>	Belkaoui	1993	La teoría general contable es propicia para el presente proyecto; puesto que, una de las perspectivas del cuadro de mando integral es la financiera; razón por la cual, es necesario comprender en que se fundamenta la contabilidad y como se pueden estandarizar los KPI y así lograr un insumo de valor para la compañía.
<i>Teoría de los contratos</i>	Sarmiento	2005	La teoría de los contratos brindó un aporte significativo al presente proyecto; puesto que, la compañía objeto de investigación opera en el modelo de negocio de juegos de suerte y azar; el cual se fundamenta en un contrato de concesión otorgado por la beneficencia del valle E.I.C.E. el cual tiene una serie de obligaciones contractuales, donde para su efectivo cumplimiento esta empresa debe manejar vínculos contractuales con terceros, tanto con proveedores tecnológicos, como recurso humano y demás aliados estratégicos; razón por la cual se debe tener un manejo adecuado de la contratación y darle la importancia y relevancia que esta requiere.
<i>Teoría general de sistemas</i>	Bertalanffy	1998	La teoría general de sistemas concibe el sector como un sistema abierto que es permeado por otros factores del entorno; siendo Superservicios del Valle S.A. una compañía multiservicios, esta teoría brindó un aporte de valor; dado que, es necesario que la compañía evalúe su entorno e interactúe con él para que multidisciplinariamente construya bases sólidas para el logro de sus objetivos y maximización de ganancias.
<i>Gestión empresarial</i>	Guzmán	2016	La gestión empresarial es fundamental en el diseño del cuadro de mando integral propuesto a la empresa Superservicios del Valle S.A.; toda vez que, es una herramienta que contribuye al seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, una vez segregados en cada una de las perspectivas en el modelo Balanced Scorecard.

<i>Contabilidad administrativa</i>	Evia puerto	2006	La contabilidad administrativa es un apoyo gerencial, contribuyendo a la efectiva toma de decisiones en las organizaciones; razón por la cual, es una teoría que dio soporte al presente proyecto, logrando identificar cuales indicadores son los necesarios para que la gerencia pueda tener una visión global del comportamiento de la organización.
<i>Contabilidad financiera</i>	Muñoz	2008	La contabilidad financiera da un soporte valioso al desarrollo del proyecto; en cuanto a, la información que se debe organizar y presentar en los indicadores, con el fin de que la alta dirección comprenda de forma clara el estado financiero de la compañía y logre tomar decisiones acertadas hacia la maximización de utilidades.

Marco Conceptual

Del marco teórico planteado para esta investigación se destacan como eje central los planteamientos realizados por Guzmán (2016), refiriéndose a la gestión empresarial en los siguientes términos:

Menciona elementos, medidas, estrategias y destrezas que pueden ser llevadas a cabo, con el fin de que una actividad económica o empresarial sea viable a nivel financiero para que esto sea posible se mencionan cuatro aspectos fundamentales: la planificación, la organización, la comunicación y el control de la gestión.

De otro lado, también llama la atención el concepto de Sistema de control de gestión, que según Mallo (1995) se refiere a:

El sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

Finalmente, la línea de pensamiento del control desde la mirada administrativa que plantea Fayol (1916) quien expresa que el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos”.

Con esto, Fayol tenía como objetivo señalar que los errores deben ser identificados para así evitar que se repitan, el control es indispensable en cualquier organización para poder desarrollar su actividad, sin control, casi cualquier proyecto se desmoronaría causando gran pérdida.

Como se ha mencionado, la herramienta Balanced Scorecard favorece a las empresas en la obtención de las metas propuestas al alinear los procesos hacia un fin específico, el sistema de control interno de una empresa al igual que el cuadro de mando integral tiene un importante impacto en su gestión y en la proyección de sus operaciones, en la maximización de su rendimiento, así como en la reducción del riesgo de fraude y error, igualmente tiene como fin ser un salvaguarda de los recursos de la empresa.

Según Ramón Saquicela, Erazo Álvarez, Narváez Zurita y Ormaza Andrade:

El enfoque sistémico y la gestión de procesos, junto a sus implicaciones, constituyen un denominador común del concepto del Control Interno y del modelo Balanced Scorecard que, además comparten una visión global de la entidad, para lograr resultados óptimos para la organización. (2019)

Tenemos tres focos, tres miradas que son las que guiaron a las investigadoras hacia la presentación final de un diseño de Cuadro de Mando Integral para la empresa Superservicios del Valle S.A. El foco primario de todos lo plantea claramente Fayol, del cual se rescata los siguientes aspectos: el control verificador, el control que busca fallos y errores, el control como observancia de unos principios y el control como el muro que sirve para contener en un momento dado a la organización para que esta no se desmorone. Como investigadoras se ve entonces, que, en toda gestión administrativa, se precisa el control, quedando este en una esfera muy operativa y administrativa e inmediata, pues tiene un primer impulso de verificar que se hagan las cosas acordes a un programa, una orden y un principio.

El segundo foco, corresponde a la superación de ese control primario y se pasa al control visto desde la gestión empresarial, aquí en este enfoque Guzmán reafirma los siguientes aspectos: los elementos que hacen posible esa gestión, las medidas encaminadas y entendidas a establecer

una métrica de cuantificar esa gestión, las estrategias, esto es como lo planeado se lleva a cabo a través de que jugadas maestras para obtener los resultados previstos y por último, las destrezas que referencian la capacidad, la habilidad, la sabiduría, el conocimiento del gestor para alcanzar los objetivos y las metas trazadas.

Y el tercer foco que responde a la modernidad de la gestión empresarial aplicando herramientas, métodos y modelos gerenciales donde la medición juega un papel importante, corresponde al concepto de Sistema de Control de Gestión (Mallo, 1995). Para el desarrollo del presente trabajo se rescata de este autor los siguientes aspectos: a) el sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, se evidencia entonces un atributo esencial, la información, los datos acompañado del respectivo control, tanto la información como el control son esenciales para observar el comportamiento de la gestión y medir los resultados de una manera más amplia y asociado a la gestión, b) el establecimiento de las medidas adecuadas de seguimiento, esto implica que partiendo de una gran sistema de información se puedan establecer las diversas categorías de indicadores que sirva para la medición de los resultados, evaluarlos y discutirlos, para luego y como tercer paso, c) proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones frente a los objetivos y metas propuestas por la gerencia.

Este último foco conceptual es el que recogen los autores primarios del Cuadro de Mando Integral como son Robert Kaplan y David Norton, al recoger en un libro todas sus experiencias e investigaciones y plasmar esos resultados en lo que luego denominaron Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, de uso y aplicación por las medianas y grandes empresas para medir la gestión y destacar los resultados.

A continuación, y como complemento a la discusión teórica y conceptual se presentan para claridad del lector una serie de conceptos propios asociados al desarrollo del trabajo.

Tabla 9

Conceptos Claves de la Investigación

Tabla de Identificación de Categorías Conceptuales del Proyecto de Investigación.		
Objetivos	Categorías conceptuales explícitas	Categorías conceptuales implícitas
Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Superservicios del Valle S.A., mediante la metodología de Balanced Scorecard, para el año 2023, que le permita evaluar y medir su gestión.	Diseño Diagnóstico Procedimientos Gestión financiera Gestión operativa	Instrumentos de medición Indicadores de gestión Estrategia
Diagnosticar las condiciones actuales referente a la medición y control de la gestión operativa y financiera de la empresa Superservicios del Valle S.A., para el año 2023.	Mapa de procesos Balanced Scorecard Control de gestión Empresa Superservicios del Valle S.A.	organizacional Sistema de control de gestión Chance Ambiente interno
Caracterizar el mapa de procesos de la empresa Superservicios del Valle S.A., mediante la metodología del Balanced Scorecard, para el año 2023.	Colocación independiente Concesión Stakeholders Organización Auditorías	Ambiente externo Análisis Planeación Estrategia financiera
Plantear el Cuadro de Mando Integral para la empresa Superservicios del Valle S.A., mediante la metodología del Balanced Scorecard para el año 2023.	Resultados Monitoreo Seguimiento	Contratos

Fuente: elaboración propia.

En la anterior tabla se identificaron las categorías conceptuales implícitas y explícitas de los objetivos metodológicos que responden al objetivo general.

Inicialmente, es necesario determinar el concepto de control, entendido este como “Un mecanismo del proceso administrativo creado para verificar que los protocolos y objetivos de una empresa cumplen con las normas y reglas fijadas”. (Anónimo). El control contribuye a que las organizaciones obtengan los resultados esperados en base a los objetivos estratégicos. Por otro lado, el concepto de Balanced Scorecard, definido como “Herramienta o metodología de gestión estratégica para definir, monitorear y evaluar la estrategia de crecimiento de una organización” (Flores, 2022). Es insumo de valor para las organizaciones. Puesto que, contribuye al diagnóstico de la compañía y el monitoreo del cumplimiento de sus estrategias organizacionales. Así mismo, es congruente definir el concepto de gestión financiera, como “Una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión y gerencia de cada organización indistintamente de su tamaño o el sector al que pertenezca” (Carmen C. Cabrera, 2017). Lo cual contribuye al mejoramiento continuo de las organización, consiguiendo con ello ser rentables en el largo plazo.

Consecuentemente, la gestión operativa en las organizaciones definida por Arturo Quiroga (2021) como “ La forma en que se llevan a cabo las operaciones de la empresa, es una serie de acciones que se desarrollan con la intención de mantener los procesos organizados, optimizados y en pleno funcionamiento”. Es de importancia para direccionar cada una de las actividades en pro de la obtención de los resultados esperados por la alta dirección. Además, es necesario tener en cuenta la definición de mapas de procesos, los cuales son el modelo o estructura organizacional de las empresas; es decir, como se catalogan los procesos dentro de misionales, estratégicos y de apoyo y así establecer las estrategias organizacionales, las cuales a su vez son métodos, técnicas y

desarrollos gerenciales aplicados según el objetivo planteado por los accionistas de las organizaciones.

Con el fin de medir el cumplimiento de las metas establecidas y evaluar la funcionalidad de las estrategias, se pueden aplicar instrumentos de medición, los cuales se entienden como herramientas o insumos para el diagnóstico de las compañías, dentro de los cuales se pueden encontrar los indicadores de gestión, estos se pueden definir como formas de medir cuantitativamente el cumplimiento que una empresa está teniendo en cuanto a la búsqueda de sus objetivos, investiga si la ejecución de las actividades está llevando de manera óptima al cumplimiento de las metas o si se deben realizar ajustes, son muy útiles para crear políticas en los departamentos y también en la toma de decisiones administrativas.

Los indicadores de gestión se pueden implementar de distintas maneras dependiendo de la necesidad que tenga la organización, y se pueden clasificar como tácticos, estratégicos, operativos, compartidos o interrelacionados, de eficiencia, eficacia o de efectividad. Los indicadores normalmente hacen parte de los conocidos sistemas de control de gestión, los cuales permiten establecer la forma en que la empresa va a llevar a cabo su estrategia, esto se puede implementar en una empresa grande, mediana o pequeña y ayuda a tomar mejores decisiones desde el inicio del proyecto, estos sistemas les han dado a los directivos empresariales la certeza de que los datos llegan adecuadamente a sus receptores de forma comprensible y práctica. Es importante tener claro que las organizaciones se enfocan en la obtención de recursos, para lo cual establecen estrategias financieras, las cuales son planes estructurados, basados en diferentes técnicas, análisis y variables que puedan afectar a las compañías.

Por lo anterior, es necesario definir los ambientes o entorno de las compañías, donde se encuentra el ambiente interno y externo, definiendo el primero de estos como aquel que se

compone por sus empleados, normas, políticas, lineamientos, estrategias, controles y monitoreos establecidos por el gobierno corporativo, por otro lado el segundo de estos, el ambiente externo, está estructurado por el medio ambiente, política, ambiente social, cultural, condiciones económicas, eventos fortuitos, entre otros aspectos que no son controlables por la alta dirección de las compañías. Una vez dicho lo anterior, es importante definir la palabra Stakeholders, la cual hace referencia a todos los terceros involucrados en la organización, como lo son: empleados, accionistas, proveedores, acreedores, entes de control y vigilancia, entre otros directa o indirectamente involucrados.

Adicionalmente, las empresas como las sociedades anónimas están obligadas a contar con una auditoría interna, la cual se puede definir como un proceso de apoyo que evalúa el cumplimiento del sistema de control interno en cuanto a las políticas y lineamientos establecidos por la alta dirección. Sin embargo, es necesario definir qué se debe contar con una planeación, la cual se entiende como una herramienta de organización no solo para definir estrategias y obtención de resultados, sino, en el caso de la auditoría es su punto de inicio a sus actividades a desarrollar, es donde se deberán dejar plasmadas todas las tareas y análisis a llevar a cabo. Tomando el concepto anterior de análisis, este es necesario en las compañías como instrumento de apoyo, dado que contribuye al diagnóstico de la empresa y así lograr tomar las acciones de mejora o correctivas según el caso. En cuanto a diagnóstico se puede entender como un proceso de identificación y/o reconocimiento de algo, en este caso del estado de una organización, ya sea a uno de sus ámbitos o a la generalidad de esta.

Es relevante aclarar que como organización se entiende la empresa o grupo de personas conformadas para un fin o resultado determinado. Como resultado se entiende el efecto o utilidad que genera la realización de algo, ya sea un proyecto, una estrategia, un plan, etc. Seguidamente

es necesario definir el término procedimientos, entendido desde dos perspectivas, la primera como actividades secuenciales a desarrollar y la segunda como parte de lineamientos y políticas establecidas por el gobierno corporativo, es decir, los pasos a seguir para salvaguardar a la empresa en la materialización de riesgos. Con base en lo anterior es consecuente resaltar el término diseño, el cual juega un papel fundamental en el presente trabajo. Puesto que, a partir del mismo es que se presentará una herramienta de control a la compañía objeto de estudio, por tanto, el diseño es la elaboración primaria de una idea a desarrollar, es el cómo iniciar a desarrollar un proyecto que en este caso es el Balanced Scorecard, mismo que deberá tener un debido seguimiento y monitoreo, entendiéndose estos últimos términos como acompañamiento y supervisión de los pasos a desarrollar en cada una de las actividades o técnicas a plasmar en la empresa. Entrando en materia de la empresa objeto de estudio, la cual tiene como razón social el nombre de Superservicios del Valle S.A., se puede identificar como parte del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar en el país y una de las 05 concesiones habilitadas en el Valle del Cauca. Del mismo modo se define el término concesión como el otorgamiento o aval de operación para la explotación del “chance” en determinado territorio. Dicha concesión es otorgada por medio de contratos, entendidos como documentos de acuerdo entre dos o más partes para la obtención de fines en común.

De igual manera, cabe resaltar que la empresa Superservicios del valle S.A. maneja un tipo de contratación especial en su parte de ventas, como lo es el llamado “contrato de colocación independiente”, el cual hace referencia a una tipología de contrato indirecta, en la cual no hay un vínculo con la compañía, pero se debe cumplir con un porcentaje de la obtención de recursos y con los lineamientos solicitados por los entes de control.

Finalmente, es importante definir el término “chance”, esta palabra es fácilmente identificable por los colombianos, es equivalente a posibilidad, pero este concepto por mucho

tiempo no fue bien aceptado, tuvo que vivir todo un proceso histórico para su aprobación social, esta palabra es un galicismo que originalmente significa “azar”, “suerte”, “oportunidad” y es utilizada en el español de América, aunque en España no es muy utilizada; se puede definir como la posibilidad de conseguir algo.

Marco Contextual

Para toda investigación se debe conocer y recopilar información relevante para identificar las variables a estudiar, por ende, se realiza una investigación de información histórica del sector de juegos de suerte y azar, en específico de la empresa objeto de estudio, con el fin de tener claridad acerca de su modelo de negocio y operatividad actual.

Las apuestas son tan antiguas como el hombre. Puesto que, desde que se tiene registro el hombre en su evolución ha sido competitivo con su entorno. En Grecia solían apostar durante los juegos olímpicos, en Roma incluso hay registros arqueológicos de juegos de azar y apuestas deportivas, como tableros de juegos grabados en piedra o mármol.

Con las carreras de caballos se dio origen a las apuestas como se conocen en la actualidad, las cuales tuvieron su origen en el Reino Unido y aún prevalecen en los conocidos hipódromos, incluso están reguladas tributariamente por la DIAN.

En cuanto a Colombia se data que en los años sesenta unos emprendedores antioqueños dieron vida al conocido “Chance”, el cual en pocos años se propagó por toda Colombia, como un juego ilegal. Dicho juego fue legalizado, autorizado y formalizado solo hasta el año 1982. Dado que, los estados se dieron cuenta de que este ejercicio podía traer beneficios en recursos sociales para la población.

En Colombia existen actualmente 27 concesionarios de apuestas permanentes, distribuidos en 32 departamentos, 05 de estos concesionarios están ubicados en el Valle del Cauca, siendo el 05 concesionario el objeto de esta investigación, al cual le pertenece el área geográfica conocida como Norte del Valle del Cauca, y es adjudicado a la empresa Superservicios del Valle S.A., la cual nace después de la unión de 3 empresas, las cuales estaban distribuidas en todo el Norte del Valle. Antes de esta fusión la empresa objeto de estudio era conocida como JUGAR S.A.,

posteriormente cambia su razón social a Apuestas Azar S.A. y finalmente nace Superservicios del Valle S.A. El chance en la ciudad es traído desde Antioquia, siendo ilegal hasta el año 1982, este modelo de negocio ha sido la fuente de ingresos de mujeres cabeza de hogar, personas con bajo nivel académico, y profesionales capacitados, convirtiéndola así en una empresa inclusiva y de apoyo para la comunidad.

En la actualidad Superservicios del Valle S.A., es una empresa perteneciente al monopolio rentístico de juegos de suerte y azar, con un capital suscrito, autorizado y pagado de \$5.000.000.000 aportados por los accionistas a lo largo de su trayectoria. La empresa Superservicios del Valle S.A., actualmente tiene una junta directiva conformada por 05 miembros principales y 05 suplentes encargados de establecer la dirección estratégica de la compañía, asignando como representante legal a la gerente comercial Claudia Liliana Díaz del Castillo. Información tomada de la (Beneficencia del Valle, 2021). A su vez se tiene establecido un gerente comercial, director comercial y coordinador administrativo, los cuales se encargan de velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

Por otro lado, Superservicios del Valle S.A., cuenta con 18 agencias principales en los municipios de: Águila, Argelia, El Cairo, Ansermanuevo, Bolívar, Caicedonia, La Unión, La Victoria, Versalles, El Dovio, Zarzal, La Paila, Sevilla, Alcalá, Ulloa, Obando, Roldanillo, Toro y Cartago, municipios en los cuales tiene autorizado ofertar los servicios de: Chance, Baloto, Giros, Recaudos, Convenios, Corresponsalías bancarias, juegos por internet, entre otros. Para lo cual, tiene más de 400 puntos de venta fijos y móviles con el fin de abarcar las zonas urbanas y rurales de esta región del Norte del Valle del Cauca (SuperGiros del Norte del Valle, 2023).

Esta empresa aporta mensualmente el 12% de sus ingresos al estado, con el fin de contribuir al sector Salud. Además, oferta más de 1000 empleos directos e indirectos en el Norte del Valle del Cauca. Información tomada de la (Beneficencia del Valle, 2021)

Marco Legal

Con el fin de conocer las obligaciones que tiene el sector de juegos de suerte y azar y en específico la empresa objeto de estudio Superservicios del Valle S.A., se realiza una búsqueda por las leyes, decretos, acuerdos y circulares donde se vea involucrada, encontrando los siguientes más relevantes:

Cuadro 2*Marco Legal y Normativo*

Norma	Centro	Fecha de expedición	Denominación	Descripción
Ley 643	Congreso de la República	2001	Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar.	Esta ley es por la cual se reglamenta el modelo de negocio a investigar en el presente proyecto.
Ley 80	Congreso de la República	1993	Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.	Se toma esta ley dado que la empresa objeto de estudio participa en contrataciones públicas.
Ley 488	Congreso de la República	1998	Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones fiscales de las Entidades Territoriales.	Se toma dado que se debe cumplir con los requisitos fiscales y tributarios establecidos.
Ley 962	Congreso de la República	2005	Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.	Esta ley es relevante, dadas las obligaciones que conlleva el hecho de explotar un servicio del estado, como son las apuestas permanentes.
Ley 1150	Congreso de la República	2007	Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.	Se toma esta ley dado que la empresa objeto de estudio participa en contrataciones públicas.

Norma	Centro	Fecha de expedición	Denominación	Descripción
Ley 1314	Congreso de la República	2009	Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.	Se toma esta ley dada la obligación de presentación de información financiera a los entes reguladores.
Ley 1393	Congreso de la República	2010	Por la cual se definen rentas de destinación específica para la salud, se adoptan medidas para promover actividades generadoras de recursos para la salud, para evitar la evasión y la elusión de aportes a la salud, se redireccionan recursos al interior del sistema de salud y se dictan otras disposiciones	Esta ley es relevante, dado que las empresas del sector de juegos de suerte y azar deben realizar aportes al sector salud en Colombia.
Ley 1393	Congreso de la República	2010	Establece que, en el juego de apuestas permanentes o chance, los derechos de explotación serán girados directamente por parte de los operadores del juego a los respectivos fondos de salud, dentro de los primeros 5 días hábiles del mes siguiente a su recaudo. Lo anterior, sin perjuicio de las funciones señaladas en los artículos 41, 43 y 44 de la Ley 643 de 2001. Modifica el plan de premios y rentabilidad mínima del juego de apuestas permanentes o chance.	Esta ley regula a quién se le debe girar y qué porcentaje de los ingresos brutos percibidos por las empresas que exploten el juego de “chance”.

Norma	Centro	Fecha de expedición	Denominación	Descripción
Decreto 1350	Presidencia de la República	2003	Por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relativo a la modalidad del juego de apuestas permanentes o chance	Esta ley es por la cual se reglamenta el modelo de negocio a investigar en el presente proyecto.
Decreto 3535	Presidencia de la República	2005	Reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relacionado con el juego de apuestas permanentes o chance. Establece algunas obligaciones que deben contener los contratos de concesión para su operación y que se suscriban a partir de la vigencia del presente decreto; dicta disposiciones sobre los estudios de mercado, rentabilidad mínima, operación del juego, interventoría especial, inhabilidades de los concesionarios, información que debe suministrar la Superintendencia Nacional de Salud a los gobernadores y al Alcalde Mayor de Bogotá D.C., cuando detecte alguna irregularidad en la contratación, o con ocasión de la operación del Juego de Apuestas Permanentes o Chance, o que los recursos que correspondan a la salud no se están girando en su monto u oportunidad, para que se adopten las medidas correctivas necesarias para que los recursos se giren efectivamente a los fondos territoriales de salud, sin perjuicio de la responsabilidad que les cabe a los representantes legales de las entidades administradoras del juego, a los Gobernadores y	

Norma	Centro	Fecha de expedición	Denominación	Descripción
			al Alcalde Mayor de Bogotá, D. C., según el caso, por las omisiones en el giro oportuno y efectivo de los recursos que por concepto de la explotación de este juego le corresponde a la salud. Otorgamiento, requisitos para su autorización y condiciones de operación de incentivos, procedencia del giro directo a los Fondos de Salud de las Entidades Territoriales y publicidad de los recursos a la salud generados por el Juego de Apuestas Permanentes o Chance.	
Decreto 4643	Presidencia de la República	2005	Por el cual se sustituyen algunos artículos del Decreto 3535 de 2005, por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relacionado con el juego de Apuestas Permanentes o Chance y, se dictan otras disposiciones	
Decreto 4867	Presidencia de la República	2008	Modifica el Decreto 4643 de 2005, que reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relacionado con el juego de Apuestas Permanentes o Chance, respecto de los contratos de concesión para la operación.	
Decreto 1289	Presidencia de la República	2010	Reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relacionado con la rentabilidad mínima del juego de apuestas permanentes o chance, precisando disposiciones sobre derechos de explotación, rentabilidad mínima y pago de anticipos	

Norma	Centro	Fecha de expedición	Denominación	Descripción
Decreto 130	Presidencia de la República	2010	Dicta disposiciones relacionadas con el cobro de premios y la destinación de premios no reclamados. Señala que en el juego de apuestas permanentes o chance los derechos de explotación serán girados directamente por parte de los operadores del juego a los respectivos fondos de salud, dentro de los primeros 5 días hábiles del mes siguiente a su recaudo. Modifica algunos artículos de la Ley 643 de 2001, respecto de los gastos de administración, los cuales, en el caso de Bogotá y Cundinamarca, se distribuirán el 70% para Bogotá y el 30% para Cundinamarca.	Reglamenta todo lo relacionado al cobro de premios y la destinación que tienen los caducos o no reclamados, la cual debe ser al sector salud.
Decreto 4144	Presidencia de la República	2011	Por la cual se determina la adscripción del Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar y se reasignan funciones.	Este decreto es importante, dado que se adscriben las empresas al consejo nacional de juegos de suerte y azar.

Norma	Centro	Fecha de expedición	Denominación	Descripción
Decreto Único Reglamentario 1068	Presidencia de la República	2015	Reglamenta la explotación, administración, u operación de juego de apuestas permanentes o chance al que se refiere el Capítulo IV de la Ley 643 del 2001. Se hace mención a las definiciones esenciales dentro del aquí mencionado juego, y a su vez, se rige el plan de premios e incentivos en el juego de apuestas permanentes o chance; formulario único de apuestas permanentes o chance; las condiciones y obligaciones en la operación de los juegos; y los derechos de explotación y giro de recursos por los operadores, estipulando declaración, liquidación y pago de los derechos de explotación, anticipo, gastos de administración e intereses; derechos de explotación; pago de anticipos; rentabilidad mínima del juego de apuestas permanentes o chance; y demás disposiciones referidas en materia de chance, referidas en el presente decreto. (Artículos 2.7.2.1.1 al 2.7.2.5.10). La Superintendencia Nacional de Salud deberá realizar y desarrollar un modelo de inspección, vigilancia y control que permita determinar entre otros, el cumplimiento de las obligaciones contractuales, así como el cumplimiento del régimen propio y de garantías al apostador. (Artículo 2.7.2.6.1 al 2.7.2.6.12.)	Por medio de este decreto se establecen los requisitos a tener en cuanto al juego de chance.

Norma	Centro	Fecha de expedición	Denominación	Descripción
Decreto 176	Presidencia de la República	2017	Por el cual se modifica el Decreto 1068 de 2015, único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público en lo relativo a las modalidades de los juegos de lotería tradicional o de billetes, apuestas permanentes o chance y rifas	
Decreto 808	Presidencia de la República	2020	Por el cual se adoptan medidas en el sector juegos de suerte y azar, con el fin de incrementar los recursos para la salud e impedir la extensión de los efectos de la pandemia del nuevo Coronavirus COVID-19, en el Marco de la emergencia Económica, Social y ecológica declarada por medio del Decreto 637 del 6 de mayo del 2020	Este decreto es importante, dado que durante la pandemia generada por el COVID-19, las empresas tenían suspensión del contrato de concesión para todo lo relacionado al chance.
Acuerdo 294	Coljuegos	2016	Por el cual se establece la información periódica de las entidades concedentes y los concesionarios de apuestas permanentes o chance deben remitir y se definen las condiciones del envío de la misma.	Este acuerdo refleja la información que se debe remitir por cada empresa.
Acuerdo 325	Coljuegos	2017	Por el cual se establecen las condiciones para la operación, circulación y comercialización del juego de apuestas permanentes o chance a través de Internet y se dictan otras disposiciones.	Se establecen condiciones para operar juegos por internet.

Norma	Centro	Fecha de expedición	Denominación	Descripción
Acuerdo 326	Coljuegos	2017	Por el cual se establecen las condiciones para la operación del plan de premios del doble acierto con premio acumulado del juego de apuestas permanentes o chance, se fija el régimen de reservas y se dictan otras disposiciones.	Se fijan las condiciones de una de las modalidades de juego ofertadas por la empresa.
Acuerdo 327	Coljuegos	2017	Por medio del cual se modifica el acuerdo 294 de 2016 y se dictan otras disposiciones	Este acuerdo refleja la información que se debe remitir por cada empresa.
Acuerdo 498	Coljuegos	2019	Por el cual se expide el formulario de declaración, liquidación, pago y giro de los derechos de explotación y gastos de administración.	Es el formulario que se debe enviar los primeros 5 días de cada mes, con el porcentaje destinado de los ingresos brutos.
Circular Externa 20172000 000126	Coljuegos	2017	Autorización Sello “jugar legal es apostarle a la salud”	Autorización del sello.
Resolución 2564	Min TIC	2016	(Sarlaft) es el sistema de administración que deben implementar los operadores, la cual se establecen las reglas relativas al Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo para los Operadores Postales de Pago	Sistema de administración del riesgo que se debe aplicar en la empresa.

Norma	Centro	Fecha de expedición	Denominación	Descripción
Resolución 3679	Min TIC	2013	Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL) la cual se establecen las reglas relativas al Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez para los Operadores Postales de Pago, de tal forma que les permita identificar, medir, controlar y monitorear todos aquellos hechos o situaciones que puedan incidir en la debida administración del riesgo	
Resolución 3680	Min TIC	2013	La resolución establece requisitos y parámetros mínimos del sistema de administración y mitigación del riesgo operativo y de tipo tecnológico, de información y funcionamiento por parte de los Operadores de Servicios Postales de Pago	
Circular 017	Súper Salud	2005	Imparte instrucciones generales a las entidades encargadas de la explotación, administración y operación del juego de apuestas permanentes o chance, para el efectivo cumplimiento del régimen propio del monopolio de juegos de suerte y azar, disposiciones cuya inobservancia acarreará las sanciones previstas en la ley.	La Supersalud es uno de los entes reguladores de la empresa objeto de estudio.

Norma	Centro	Fecha de expedición	Denominación	Descripción
Circular 020	Súper Salud	2005	Imparte instrucciones a los Gobernadores y al Alcalde del Distrito Capital, Gerentes y/o Representantes Legales de las Entidades Concedentes y concesionarios del Juego de Apuestas Permanentes, sobre el proceso de diligenciamiento, pago, presentación y envío del formulario de la declaración de los derechos de explotación, gastos de administración, intereses moratorios y rendimientos financieros, obtenidos del juego de apuestas permanentes o chance y sobre el envío de la información contenida en los estados financieros de los concesionarios.	
Circular Externa 5	Súper Salud	2011	Modificación circular única capítulo juegos de suerte y azar. En cumplimiento a lo estipulado en el artículo 3° del Decreto 1018 del 30 de marzo del 2007 (Diario Oficial 46.586), la Superintendencia Nacional de Salud, tiene como función: “Velar por la eficiencia en la generación, recaudo, flujo, administración, custodia y aplicación de los recursos con destino a la prestación de los servicios de salud”.	

Fuente: elaboración propia a partir de la normativa mencionada con antelación.

Metodología

El presente trabajo se realizó bajo la modalidad de monografía investigativa. En palabras de Wanda Toro (Toro, 2017) “El producto de una investigación monográfica es un texto académico que persigue construir conocimiento a base de documentación existente” esta modalidad dado que para el presente estudio se tomó información de forma externa, utilizando datos que se encuentran publicados en plataformas oficiales, así mismo realizando acercamiento únicamente por medio de entrevistas a personal asignado; fundamentada en una pregunta central, la cual es segmentada por variables de tipo cualitativas, donde se abordan distintos temas concernientes a la parte administrativa y financiera tanto de la organización como del sector de juegos de suerte y azar, se tomará información acerca de los procesos, las normas que las cobijan, indicadores de medición financieros y no financieros, entes reguladores, las metas empresariales, entre otros, estos permitirán llevar a cabo el estudio que conduzca a elaborar un diseño de Cuadro de Mando Integral. El estudio será cuantitativo y descriptivo – propositivo. Al implementar la herramienta de Balanced Scorecard en este proyecto, se involucra cada una de las áreas de la empresa y los procesos que intervienen, lo que puede inducir a tomar decisiones más acertadas que lleven al cumplimiento de objetivos.

El autor Hernández Sampieri (2008) explica que el diseño metodológico es como el “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (pag 158).

Consecuentemente con lo anterior, el diseño metodológico fue un elemento clave en el presente trabajo de investigación, pues sirvió para definir la manera en que se desarrolló este de forma organizada con el fin de tener el resultado esperado.

Método de investigación

Los métodos de investigación son técnicas utilizadas para obtener un resultado, para estas técnicas se recolecta un conjunto de datos los cuales deben ser confiables y medibles, hay distintos tipos de procedimientos que se pueden utilizar según el método escogido. Para efectos de la naturaleza del presente proyecto se utilizó el método inductivo, dado que se parte de una serie de observaciones para poder llegar a una conclusión, por esta razón, el método inductivo es muy utilizado en la investigación de campo (Narvaez, 2020). Se divide en cuatro momentos:

- 1) La observación de un fenómeno
- 2) Su registro
- 3) Contrastar la información
- 4) A partir de ello:
 - Llegar a proposiciones generales o leyes que sirven de base o explicación a dichos fenómenos
 - Se basa en la probabilidad, debido a que en algunos casos pueden existir conclusiones erróneas
 - La validez de las proposiciones particulares no es garantía de dicha validez en las conclusiones

Enfoque

El enfoque se puede definir como la naturaleza del estudio, y abarca todas las etapas del proceso investigativo, se escoge el enfoque teniendo en cuenta la meta del proyecto, los tipos de enfoque que existen son cualitativo, cuantitativo y mixto. La herramienta de Balanced Scorecard puede utilizar cualquiera de los enfoques mencionados anteriormente, siempre y cuando el enfoque

seleccionado se encamine a obtener el resultado esperado, será de gran ayuda en el presente trabajo de investigación y en la medición de sus datos.

En el caso de Sampieri (2008) define el enfoque cualitativo como aquel que “postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias “realidades” (p.8), por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio.”

El enfoque cuantitativo, según Ortega (2018) “Su proceso de investigación se concentra en las mediciones numéricas. Utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación”

En el mismo sentido, Johnson (2007) definen el método mixto como “el tipo de investigación en la que un investigador o equipo de investigadores combina elementos de enfoques de investigación cualitativa y cuantitativa (por ejemplo, uso de puntos de vista cualitativos y cuantitativos, recopilación de datos, análisis, técnicas de inferencia)” (p. 123).

El enfoque que se llevó a cabo en la presente investigación es mixto, esto a razón del carácter que tiene la información que se va a recopilar, buscando tanto dar una explicación de los hechos (enfoque cuantitativo) como una comprensión de estos (enfoque cualitativo), su acercamiento se circunscribe a lo que se va desarrollar en una población específica que fue la empresa Superservicios del Valle S.A, donde se recopilaron datos por medio de entrevistas en unas áreas específicas con el fin de plantear un cuadro estratégicos de indicadores más medir y controlar la gestión y resultados de la empresa.

Tipo de investigación

El tipo de investigación es la forma en que se lleva a cabo un estudio teniendo en cuenta las características que éste tenga, como lo son los objetivos del trabajo, la profundidad, las variables, el tipo de inferencia, el tratamiento de datos y la temporalidad. El tipo de investigación que se tuvo en cuenta en este trabajo fue descriptivo – propositivo y como **monografía basada en estudio de caso**.

Según la naturaleza de los objetivos propuestos y a partir de Sampieri (2008), “el tipo y/o alcance de la investigación corresponde a una investigación descriptiva, argumentado en que para este tipo de análisis comprende la identificación de las características del universo de investigación, señalando las formas de conducta, estableciendo comportamientos concretos, descubriendo y comprobando la debida asociación entre variables” (p.122), es importante entender el qué, esto por medio de la observación.

La investigación propositiva es una solución teórica frente a un problema del cual se ha hecho un previo diagnóstico y una evaluación, e igualmente se ha hecho teniendo en cuenta bases teóricas que permiten fundamentar la propuesta, según Rafael Estela Paredes (2020) “La investigación propositiva es una investigación básica e implica generalmente el último eslabón del nivel descriptivo”

El estudio de caso es un tipo relevante en esta investigación, ya que se realizó exclusivamente investigación sobre la empresa Superservicios del Valle, según Sampieri (2008) se define como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”

En este orden de ideas, se analizaron datos propios del sector del juego de azar para la zona 05 del Norte del Valle, seguido con los datos de la gestión operativa y financiera, con el propósito de evaluarlos y emitir las conclusiones pertinentes.

El tipo de investigación que se aplicó a la empresa objeto a estudio como se anotó y teniendo en cuenta que la investigación estuvo orientada a realizar un Cuadro de Mando Integral, permitió determinar algunos aspectos de mejoramiento de la gestión y el control de los resultados de la empresa.

De esta manera la investigación, contribuye a Superservicios del Valle S.A., para que a partir del cuadro de mando y sus indicadores efectuar un seguimiento a la gestión de la empresa y, por tanto, la gerencia contar con un tablero de indicadores para toma de decisiones y control financiero y operativo de la empresa.

Finalidad

El tipo de estudio que se realizó en este trabajo es aplicado, por cuanto, se aportó a través de una metodología denominada Balanced Scorecard un mapa de indicadores con los cuales la gerencia entrará en un momento determinado a evaluar la gestión y resultados de las áreas comprometidas en la operación del negocio de juego de azar.

Fuentes

Las fuentes que se utilizaron para la recopilación de datos son:

Primarias: Trabajo de campo, entrevistas para conocer las diversas falencias y situaciones problema que afronta la gerencia ante la falta de un Cuadro de Mando Integral y poder abordar las situaciones que arroja los indicadores y se busca indagar la realidad de la empresa y sus resultados.

Secundaria: Investigación documental, teorías que se basen en el control de gestión, Indicadores, y el Balanced Scorecard.

Variable o diseño

Como señala Sampieri (2008) “la investigación no experimental son las variables independientes que ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (p. 205, 206); es así como el tipo de diseño es no experimental ya que no se controló ninguna variable y solo se enfocó en la realidad de la organización dando como finalidad una estrategia; y la empresa toma la decisión si la aplica o no la aplica.

Tiempo

En este apartado Sampieri (2008) “menciona que los diseños transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.208).

El trabajo se realizará en un tiempo transversal por cuanto se proyecta en un tiempo definido para analizar las situaciones que están sucediendo al interior de Superservicios del Valle S.A.

Técnicas e instrumentos de Investigación

Los instrumentos de investigación son mecanismos para recolección de información, se consideran una pieza clave para medir la calidad del estudio, es necesario para escoger el instrumento a desarrollar tener en cuenta todos los momentos previos de la investigación.

En opinión de Rodríguez Peñuelas en 2008, citado por Medina (2011) “las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas”.

Para la recopilación de datos en la investigación se establecen dos (2) tipos de instrumentos cualitativos, que soportan todo el proceso de elaboración del cuadro de mano integral:

Observación directa

En el desarrollo de la investigación se realizó una observación no participativa ya que solamente se hizo un acercamiento con la funcionaria responsable del área administrativa con la cual se realizó las entrevistas.

Entrevista

Referente a la muestra que se escoge en la investigación, se realizó una entrevista semiestructurada, que según Sampieri (2008):

Las entrevistas semiestructuradas por su parte se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas).

Por lo cual la entrevista se realizó de manera individual con la jefe administrativa para conocer de primera mano, la situación interna de la organización en materia de control y medición de los resultados.

Fuentes

Estipula Sampieri (2008) que las fuentes consisten en:

una gran variedad de fuentes que pueden generar ideas de investigación, entre las cuales se encuentran las experiencias individuales, materiales escritos (libros, artículos de revistas o periódicos, notas y tesis), piezas audiovisuales y programas de radio o televisión, información disponible en internet (dentro de su amplia gama

de posibilidades, como páginas web, foros de discusión, redes sociales y otras), teorías, descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias e incluso intuiciones y presentimientos. (p.34)

En el presente estudio se abordaron 2 tipos de fuentes que son las siguientes:

Vivas

La persona que fue parte clave en la investigación para el desarrollo del problema es la jefe administrativa de la empresa Superservicios del Valle S.A.

Documentales

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron libros, artículos, documentos que hablen sobre control de gestión, indicadores, plan de acción, Balanced Scorecard, análisis de los entornos y del sector.

Técnicas de análisis de datos

El análisis de datos es la acción esencial que consiste en recibir datos no estructurados, a los cuales se les proporcionamos una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes. (Hernández, Collado, & Baptista, 2014) .

Para el presente proyecto se utilizan técnicas de análisis de datos tales como:

- Entrevistas en Excel con formulación por tipo de respuesta
- Cruce de resultados
- Gráficos
- Comparativos con modelos de negocio similares y/o estadísticas de otras organizaciones.

Población – Muestra

Para Sampieri (2008) define la muestra cualitativa como:

Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan. En las investigaciones cualitativas en lugar de preguntarnos: ¿Quiénes van a ser medidos?, nos cuestionamos: ¿Qué casos nos interesa inicialmente y donde podemos encontrarlos? (p,562)

Con lo mencionado anteriormente, el tipo de muestra que se utilizó para el desarrollo de la investigación es por conveniencia, ya que solamente se trabajó con el área administrativa de la organización.

Cuadro 3*Instrumento Descriptivo del Desarrollo de Objetivos*

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades	Soportes/herramientas	Modelo
Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Superservicios del Valle S.A. mediante la metodología de Balanced Scorecard, para el año 2023, que le permita evaluar y medir su gestión.	1. Diagnosticar las condiciones actuales referente a la medición y control de la gestión operativa y financiera de la empresa Superservicios del Valle S.A. para el año 2023.	1.1. Diseño del instrumento encuesta para la medición y control de la gestión operativa y financiera de la empresa. 1.2. Realización de la encuesta correspondiente con base en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard en la empresa 1.3. Tabulación, gráficas y análisis de los resultados obtenidos de la encuesta planteada para la recolección de información.	1. Instrumento de recolección de información (encuesta). 2. Análisis de la información recolectada.	cualitativo cualitativo
	2. Caracterizar el mapa de procesos de la empresa Superservicios del Valle S.A., mediante la metodología del Balanced Scorecard, para el año 2023.	2.1. Diagnóstico de las condiciones actuales de la planeación estratégica de la empresa objeto de estudio. 2.2. Identificación del mapa de procesos 2.3. Evaluación de control interno y caracterización del mapa de riesgos administrativos de la empresa objeto de investigación y con base en los procesos	1. Mapa de procesos 2. Diagramas de procedimientos	Cualitativo Cualitativo
	3. Plantear el cuadro de mando de integral para la empresa Super Servicios del Valle S.A., mediante la metodología del Balanced Scorecard para el año 2023.	3.1. Desarrollo de las cuatro perspectivas aplicadas a la empresa. 3.2. Determinación de la matriz de indicadores de gestión con base en el Balanced Scorecard. 3.3 Socialización y validación del cuadro de mando integral a las directivas de la empresa Superservicios del Valle SA mediante la metodología Balanced Scorecard para el año 2023	Cuadro de Mando Integral (BSC)	Cuantitativo

Fuente: elaboración propia. (2022)

Hallazgos y Resultados

El control de gestión es un mecanismo de valor para las empresas; puesto que, contribuye al logro de los objetivos estratégicos planteados por la alta dirección; sin embargo, es necesario contar con una óptima planeación estratégica que esté correctamente orientada y cumpla con las expectativas proyectadas; por lo anterior, es importante que las empresas dispongan de una herramienta de medición sobre la gestión y los resultados iniciando desde su proceso de planeación hasta la fase de la ejecución y operación, con el fin de tener articulada la planeación estratégica con los objetivos proyectados y a su vez, se identifiquen las falencias y oportunidades.

La primera fase de desarrollo del trabajo planteado en su etapa de propuesta corresponde al diagnóstico de las condiciones actuales referente a la medición y control de la gestión operativa y financiera de la empresa Superservicios del Valle S.A. para el año 2023; para esta fase, se diseñan las preguntas necesarias para determinar en la empresa Superservicios del Valle S.A., en qué condición está su proceso de planeación estratégica, si cuenta con un documento debidamente formulado donde se pueda identificar la formulación de la misión, visión, principios, valores y ejes estratégicos que marquen el rumbo de la empresa en los próximos años.

Es importante resaltar que, a parte de la existencia de un plan estratégico documentado, es preciso que dada la magnitud de operación de la empresa y las diversas líneas de negocios estratégicos que hoy tienen puedan ser medidos sus resultados y evaluar la gestión de cada una de las áreas responsables en la ejecución de los objetivos y metas propuestas. El diagnóstico comprende el diseño del instrumento encuesta, el cual se aplicó al área de coordinación administrativa y a la gerencia de la empresa.

La primera fase del diagnóstico corresponde a la formulación de 20 preguntas, todas ellas relacionadas con la existencia de la parte estratégica de la empresa y una segunda entrevista, donde plantean cuestionamientos basados en cada perspectiva que hace parte de la metodología del Balanced Scorecard, con la intención de determinar el nivel de gestión y la situación en que se encuentra la compañía en las cuatro perspectivas (clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje); posteriormente, se realiza la caracterización del mapa de proceso; puesto que, se identificó falencias en la articulación de los mismos según el diseño actual que tiene la compañía y finalmente en el objetivo tres, plantear y diseñar los indicadores de medición.

Objetivo 1: Diagnóstico de las condiciones actuales referente a la medición y control de la gestión operativa y financiera de la empresa Superservicios del Valle S.A. para el año 2023.

- **Diseño del instrumento encuesta para la medición y control de la gestión operativa y financiera de la empresa**

En el desarrollo de un proyecto se deben establecer estrategias de ejecución, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, los cuales deben ser materializables en el espacio y tiempo proyectado; consecuente con lo anterior, como estrategia de desarrollo del presente proyecto, y que su diagnóstico sea acertado se realiza el diseño del instrumento encuesta, para el cual fue necesario realizar un análisis de los componentes del BSC, y así lograr que las preguntas a desarrollar cumplieran su alcance proyectado de evidenciar el estado actual de la empresa objeto de estudio.

Una vez realizado el análisis de cada perspectiva que compone el BSC y los beneficios de estandarizar y documentar un eficiente control de gestión, se realizaron las siguientes preguntas a la administración de la empresa Superservicios del Valle S.A., dentro de las cuales se incluyeron aspectos referentes al plan estratégico, como la misión, visión, principios y matriz DOFA; además, de los aspectos concernientes al control de gestión, como la metodología utilizada para realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos, los indicadores financieros y no financieros utilizados, la matriz de riesgos administrativos y los informes de gestión estandarizados para la toma de decisiones; a continuación, se presentan las variables de medición formuladas.

Tabla 10 *Formulación de Preguntas Instrumento Encuesta*

Ciclo PHVA	Variables de Medición
Planeación y Ejecución	1. ¿La empresa Superservicios del Valle SA tiene un plan estratégico vigente al 2023?
	2. ¿La empresa tiene una Misión vigente al 2023?
	3. ¿La empresa cuenta con una Visión vigente al 2023?
	4. ¿La empresa presenta principios organizacionales vigentes al 2023?
	5. ¿Existe una matriz DOFA dentro de la organización vigente al 2023?
Verificación	6. ¿La empresa tiene documentado una metodología o proceso de control a la gestión empresarial? (en caso de que la respuesta sea sí, responder siguiente ítem)
	7. ¿La empresa realiza seguimiento y control a la metodología o proceso de gestión empresarial?
	8. ¿Fuera de los indicadores exigidos por los entes de control, tiene la alta gerencia un mapa de indicadores financieros para el seguimiento y control de la gestión empresarial?
	9. ¿Fuera de los indicadores exigidos por los entes de control, tiene la alta gerencia un mapa de indicadores no financieros para el seguimiento y control de la gestión empresarial?
	10. ¿La Alta Gerencia realiza periódicamente un seguimiento y medición a los indicadores financieros?
	11. ¿La Alta Gerencia realiza periódicamente un seguimiento y medición a los indicadores no financieros?
	12. ¿Cada área operativa de la empresa tiene establecido su propio mapa de indicadores? relacione las áreas que tienen dicho mapa de indicadores.
	13. La alta gerencia tiene dentro de sus acciones un seguimiento formal mediante indicadores de gestión.
	14. ¿Tiene la alta gerencia un mapa de riesgos para el seguimiento y control de la gestión empresarial?
	15. ¿La alta gerencia realiza periódicamente un seguimiento y medición a los riesgos administrativos?
Actuación	16. ¿Cada área operativa de la empresa tiene establecido su propio mapa de riesgos? relacione las áreas que tienen dicho mapa de riesgos.
	17. ¿La empresa presenta periódicamente un informe de gestión?, en caso de que la respuesta sea sí, indique ¿cada cuánto se presenta este informe?
	18. ¿El informe de gestión presentado por la empresa se toma como un insumo para la toma de decisiones y la mejora continua de la misma?

Ciclo PHVA	Preguntas Abiertas
Verificación	19. ¿Cuál es el documento y/o instrumento utilizado en la realización de control a la gestión empresarial?
Verificación	20. ¿Cuál es el documento utilizado para el seguimiento y control a la gestión empresarial?
Fuente: elaboración propia. (2023)	

En síntesis, las preguntas formuladas están enfocadas a buscar la respuesta a factores claves de la planeación estratégica de la empresa, así como de la línea que sigue la gerencia para adelantar la medición de la gestión, su control y el conocimiento del riesgo de la gestión financiera de Superservicios del Valle S.A; es de aclarar que, fueron clasificadas con base en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

- **Encuesta correspondiente con base en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard en la empresa Superservicios del Valle SA**

El diagnóstico del estado de la organización es una etapa fundamental en el desarrollo del presente proyecto; dado que, de allí depende el alcance y resultados que se arrojen al finalizar la investigación; razón por la cual, se ejecutó la encuesta diseñada con base a las perspectivas del BSC y las teorías de control de gestión organizacional.

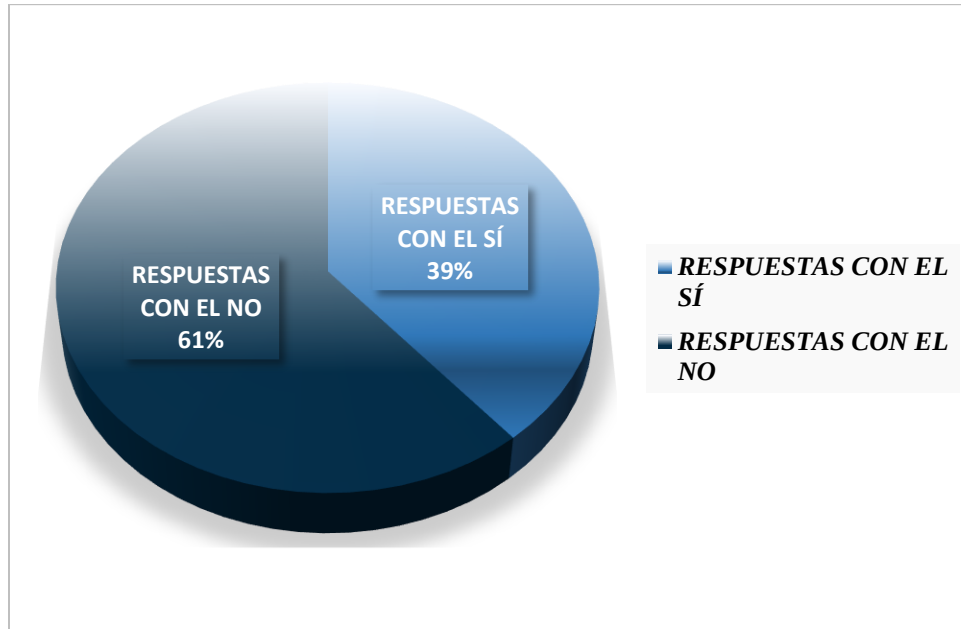
Aunque la entrevista desarrollada es de carácter informativa, las respuestas obtenidas por la jefe administrativa, donde se consultó acerca del plan estratégico de la empresa, la existencia de la misión, visión y principios; además, se indagó en el mecanismo de control y medición que tiene la empresa en la actualidad, se logró obtener insumo relevante para el desarrollo de la presente investigación.

El instrumento aplicado lo comprenden veinte (20) preguntas, de las cuales dieciocho su respuesta tiene como opciones, una respuesta Sí o una respuesta de No, y dos preguntas completamente abiertas, donde se refleja la opinión y apreciativa del entrevistado. El diseño de las preguntas llevó aproximadamente dos días, en los cuales se realiza ajuste y formulación con base al ciclo PVHA; una vez culminado el diseño de la encuesta, se realiza la entrevista, la cual tuvo una duración aproximada de 60 minutos y fue atendida por la jefe administrativa de la empresa, previa cita de atención; es importante aclarar que, la entrevista se realizó en las instalaciones de la empresa Superservicios del Valle S.A. y se llevó a cabo entre las entrevistadoras en este caso Natalia Ruíz y Angie Andrade y la señora Mary Luz Ardila, jefe administrativa.

En síntesis, el planteamiento de las preguntas realizadas a la jefe administrativa en primera instancia refleja la visión de la persona responsable de la dirección y se pudo identificar con sus respuestas el estado de la planeación estratégica de la empresa, así como las debilidades que presenta la medición del control de su gestión.

- **Tabulación, gráficas y análisis de los resultados obtenidos de la encuesta planteada para la recolección de información**

La tabulación de las respuestas obtenidas se realizó aplicando el método mixto, argumentando que las respuestas son de tipo variable, combinando tanto las variables cualitativas como las cuantitativas, procediendo a su conversión numérica era preciso para su valoración, dándole valor a la respuesta a la pregunta de la siguiente manera, el valor de uno (1) a las respuestas con el “Si” y un valor de cero (0) a las preguntas con respuesta “No”. Para calcular el resultado obtenido, se procede aplicando la fórmula de participación, dividiendo el total de respuestas sobre el total de las preguntas con respuesta formuladas.

Figura 5*Superservicios del Valle S.A Resultados de la Encuesta*

Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de la tabulación de respuestas tabla 10 (2023)

Por medio del gráfico circular relacionado en la figura 2, se puede evidenciar que de las 19 preguntas formuladas, existe un mayor porcentaje de datos en las respuestas “No” (61%), en comparación con las respuestas “Sí”(39%), la encuesta objeto de este gráfico tiene como fin conocer de forma general el estado actual de la empresa Superservicios del Valle en cuanto a su planeación estratégica teniendo en cuenta el ciclo PHVA, las preguntas realizadas buscan identificar si la organización cuenta con estrategias y controles de gestión que les permita alcanzar sus objetivos de manera eficiente, siendo “Sí” una respuesta afirmativa y revelando que cuenta con dichos controles y “No” una respuesta negativa a la presencia de éstos.

A continuación, se relacionan las respuestas y el resultado obtenido del diagnóstico realizado a la empresa Superservicios del Valle S.A., en el mes de abril del 2023, horizonte de tiempo en el desarrollo de la investigación aplicada en la empresa.

Tabla 11*Principales variables con evaluación positiva (respuestas Si (1))*

Variables de Medición	Respuesta	Identificación de la Evidencia
4. ¿La empresa presenta principios organizacionales vigentes al 2023?	SI	Se encuentran publicados en la página web de Super giros norte del valle
8. ¿Fuera de los indicadores exigidos por los entes de control, tiene la alta gerencia un mapa de indicadores financieros para el seguimiento y control de la gestión empresarial?	SI	El área financiera tiene indicadores financieros de la relación de los ingresos con los gastos generados.
10. ¿La Alta Gerencia realiza periódicamente un seguimiento y medición a los indicadores financieros?	SI	Se realiza verificación de la información suministrada por el Contador Público.
14. ¿Tiene la alta gerencia un mapa de riesgos para el seguimiento y control de la gestión empresarial?	SI	Si se tiene la matriz de riesgos.
16. ¿Cada área operativa de la empresa tiene establecido su propio mapa de riesgos? relacione las áreas que tienen dicho mapa de riesgos.	SI	Matriz de riesgos
17. ¿La empresa presenta periódicamente un informe de gestión?, en caso de que la respuesta sea sí, indique ¿cada cuánto se presenta este informe?	SI	Se presentan diapositivas de Power Point como informe de gestión por áreas a la gerencia.
18. ¿El informe de gestión presentado por la empresa se toma como un insumo para la toma de decisiones y la mejora continua de la misma?	SI	Diapositivas de Power Point.

Nota: Variables las cuales obtuvieron respuestas positivas.

Fuente: elaboración propia (2023)

Comentarios

Como se puede observar en la gráfica anterior, un total de siete (7) variables evaluadas en el proceso de diagnóstico obtuvieron como respuesta un Si, lo que representó el 39% de las

preguntas planteadas. Esas variables fueron las que se diseñaron para las preguntas 4, 10, 14, 16, 17 y 18; además, su formulación tiene que ver con los principios organizacionales, la existencia de un mapa de indicadores, el mapa de riesgos tanto para las diferentes áreas operacionales como para la gestión empresarial, la presentación periódica de informes y el uso de ellos como insumo para tomar decisiones.

Como se puede ver en la siguiente tabla (17), los detalles y comentarios referidos por el entrevistado en cuanto a las variables que tuvieron un positivo en sus respuestas, dan la información complementaria para este diagnóstico.

Tabla 12

Respuestas obtenidas con calificación Si (1)

Variables de medición	Rpta	Identificación de la evidencia	Comentarios
4. ¿La empresa presenta principios organizacionales vigentes al 2023?	1	Se encuentran publicados en la página web de Super giros norte del Valle	Los principios que identifican a la empresa en su gestión son: • Transparencia • Honestidad • Responsabilidad • Confianza • Solidaridad • Servicio.
8. ¿Fuera de los indicadores exigidos por los entes de control, tiene la alta gerencia un mapa de indicadores financieros para el seguimiento y control de la gestión empresarial?	1	El área financiera tiene indicadores financieros de la relación de los ingresos con los gastos generados.	No es un mapa de indicadores financieros formalizado; es una buena práctica realizada por parte del contador de la empresa.
10. ¿La Alta Gerencia realiza periódicamente un seguimiento y medición a los indicadores financieros?	1	Como tal responde más a la realización de una verificación de la información suministrada por el contador.	La alta gerencia <u>NO</u> establece los indicadores a realizar seguimiento, solo verifica la información entregada por el contador.
14. ¿Tiene la alta gerencia un mapa de riesgos para el seguimiento y control de la gestión empresarial?	1	Si se tiene la matriz de riesgos. Esta obedece no solo a un proceso interno, sino a condicionantes de agentes	El proceso de cumplimiento es el encargado de actualizar y evaluar la matriz de riesgos.

Variables de medición	Rpta	Identificación de la evidencia	Comentarios
		externos vigilantes de la actividad de la empresa-	
16. ¿Cada área operativa de la empresa tiene establecido su propio mapa de riesgos? relacione las áreas que tienen dicho mapa de riesgos.	1	Matriz de riesgos	Cada proceso tiene identificados sus riesgos.
17. ¿La empresa presenta periódicamente un informe de gestión?, en caso de que la respuesta sea sí, indique ¿cada cuánto se presenta este informe?	1	Se presentan diapositivas de Power Point como informe de gestión por áreas a la gerencia.	No es un documento formalizado y estandarizado con la información requerida por la gerencia, cada proceso es libre de incluir en las diapositivas lo que considera fue su gestión realizada.
18. ¿El informe de gestión presentado por la empresa se toma como un insumo para la toma de decisiones y la mejora continua de la misma?	1	Como tal informe con una estructura no está formalizado. El informe se circunscribe a la elaboración de las respectivas diapositivas de Power Point, donde cada líder presenta los aspectos relevantes de la gestión.	Si, la alta gerencia tiene en cuenta la información suministrada por cada proceso para la toma de decisiones. Pero, no se tiene un formato estándar de informe de gestión.

Fuente: elaboración propia. (2023)

En síntesis, la tabla anterior resume los aspectos que la administración de la empresa consideró a su juicio son variables positivas que se tienen y que de alguna manera hace parte del insumo para determinar a posterioridad un cuadro de mando integral que permita establecer los indicadores necesarios para la medición de los resultados para las diversas áreas de la empresa, en especial la comercial y la financiera.

Tabla 13 *Respuestas obtenidas con calificación No (0)*

Variables de medición	Rpta	Identificación de la evidencia	Comentarios
1. ¿La empresa Superservicios del Valle S.A. tiene un plan estratégico vigente al 2023?	NO (0)	Plan estratégico 2022	El plan estratégico 2023 aún se encuentra en modificaciones
2. ¿La empresa tiene una Misión vigente al 2023?	NO (0)	Se encuentra publicada en la página web de Super giros norte del valle	La misión no se encuentra vigente, la jefe administrativa manifestó que están en plan de actualizarla.
3. ¿La empresa cuenta con una Visión vigente al 2023?	NO (0)	Se encuentra publicada en la página web de Super giros norte del valle	La visión no se encuentra vigente, la jefe administrativa manifestó que están en plan de actualizarla.
5. ¿Existe una matriz DOFA dentro de la organización vigente al 2023?	NO (0)	Documento suministrado del contexto interno y externo	Se cuenta con una matriz DOFA, la cual fue realizada en el año 2022.
6. ¿La empresa tiene documentado una metodología o proceso de control a la gestión empresarial? (en caso de que la respuesta sea sí, responder siguiente ítem)	NO (0)	Indicadores de calidad.	Se realiza medición a los procesos por medio de los indicadores de calidad establecidos por la norma ISO - 9001
7. ¿La empresa realiza seguimiento y control a la metodología o proceso de gestión empresarial?	NO (0)	Indicadores de calidad.	No se realiza seguimiento a la gestión empresarial; sin embargo, la gerencia verifica los indicadores realizados por procesos, según la norma ISO - 9001.
9. ¿Fuera de los indicadores exigidos por los entes de control, tiene la alta gerencia un mapa de indicadores no financieros para el seguimiento y control de la gestión empresarial?	NO (0)	Solo se cuenta con los indicadores de calidad.	No se cuenta con un mapa de indicadores no financieros para el seguimiento y control de la gestión empresarial.
11. ¿La Alta Gerencia realiza periódicamente un seguimiento y medición a los indicadores no financieros?	NO (0)	Solo se cuenta con los indicadores de calidad.	No se tienen formalizados los seguimientos a indicadores no financieros; sin embargo, la gerencia evalúa a las áreas según los indicadores entregados por calidad.
12. ¿Cada área operativa de la empresa tiene establecido su propio mapa de indicadores? relacione las áreas que tienen dicho mapa de indicadores.	NO (0)	Solo se cuenta con los indicadores de calidad.	Las áreas alimentan la información solicitada por el proceso de calidad, para la evaluación de su gestión por medio de los indicadores basados en la norma ISO - 9001.

Variables de medición	Rpta	Identificación de la evidencia	Comentarios
13. La alta gerencia tiene dentro de sus acciones un seguimiento formal mediante indicadores de gestión.	NO (0)	Solo se cuenta con los indicadores de calidad.	No se realizan seguimientos formales, y tampoco hay indicadores de gestión, solo se cuenta con los establecidos por la norma ISO - 9001.
15. ¿La alta gerencia realiza periódicamente un seguimiento y medición a los riesgos administrativos?	NO (0)	No se tiene establecida la periodicidad para evaluar los riesgos.	La alta gerencia no tiene establecida una periodicidad para realizar seguimiento a los riesgos administrativos.

Fuente: elaboración propia.

Análisis y comentarios

Dentro de los resultados en la aplicación del instrumento para llegar al diagnóstico de la empresa Superservicios del Valle S.A., un total de once variables de las veinte que se evaluaron obtienen una valoración de cero (0), estos son, respuestas negativas; por lo tanto, dicha valoración para efectos del proceso de análisis y diagnóstico se califica en la tabla anterior (13) en la columna “comentarios”, indicando que, para la gerencia, son variables de alerta que deben ser consideradas dentro de su plan de acción y para el diseño del cuadro de mando integral; asimismo, considerarse el establecimiento de los respectivos indicadores y metas gerenciales. Al frente de cada variable que se evalúa se colocan la evidencia de esta; consecuente con lo anterior, los resultados obtenidos llevan a realizar una síntesis de los principales aspectos para tener en cuenta:

Como buena práctica organizacional, sería importante que la gerencia estableciera un plan de trabajo con su equipo directivo, con el fin de iniciar la actualización y proyección del plan estratégico de la empresa, acorde a las actuales circunstancias y considerando las variables futuras para la empresa.

Como consecuencia de la desactualización del plan estratégico, tanto la misión como la visión de la empresa no se encuentran vigentes; es importante que, ambas variables que son parte filosófica y fundamental del plan estratégico sean actualizadas con base a los objetivos estratégicos

proyectados; por otro lado, dentro de la medición de resultados es importante verificar si la gerencia está dando cumplimiento y a qué nivel a las metas y objetivos fijados y a su vez medir lo que se está haciendo al interior de los procesos de la empresa; así mismo, validar si las líneas de visión pueden ser evaluadas, a nivel de alcance y cumplimiento de las mismas. Aquí es importante resaltar que, las empresas de éxito, sin importar su tamaño, definen desde la mirada de negocio en marcha y competitivo de forma precisa su misión y visión y trabajan día a día en torno a ellas.

La Visión apunta a futuro; su proyección, a conseguir los objetivos propuestos en un horizonte de tiempo determinado, en tanto que la misión, hace referencia a la actividad que ejerce la empresa dentro del conjunto del mercado. Ambas dentro del marco del cuadro de mando integral deben ser medidas a través de los indicadores de categoría estratégica que se determina para tal fin.

Si bien la empresa Superservicios del Valle S.A., cuenta con una matriz DOFA resultado de un proceso de análisis y discusión interna llevado a cabo en el 2022, y como la pregunta especifica lo refirió al 2023, de lógica es, que, de un periodo a otro, las variables identificadas para la construcción de la DOFA presenten variaciones o cambios; por lo tanto, el insumo de la DOFA del 2022 es válido y si se quiere actualizar, basta con una revisión y análisis de las condiciones actuales del entorno interno y externo.

Respecto a las preguntas 6, 7, 9 y 11, las cuales fueron valoradas con respuesta negativa, es importante establecer en este ejercicio diagnóstico, que los indicadores de calidad que responden a una exigencia de la ISO – 9001, difieren en gran medida de los indicadores de gestión, indicadores financieros y no financieros que, se construyen para evaluar los resultados de la

gestión, por lo tanto, se evidencia que, la empresa presenta la necesidad de la construcción de los respectivos indicadores para evaluar los objetivos y las metas operativas, comerciales y financieras trazadas en el plan estratégico.

El cuanto a la pregunta 12, donde se indaga sobre si cada área operativa de la empresa tiene establecido su propio mapa de indicadores, se evidenció que no tienen como tal su mapa de indicadores y que las acciones de medición que hoy se realizan se llevan a cabo en virtud de la trazabilidad con los indicadores de calidad. El resultado esperado entonces, es elaborar los respectivos indicadores para la medición de la gestión propia de las áreas o procesos identificados por la empresa y esto se va a establecer en el desarrollo del objetivo tres, diseño mapa de indicadores.

Las preguntas 13 y 15, obtuvieron como respuesta que, no se realizan seguimientos formales, y tampoco hay indicadores de gestión, no tiene establecida una periodicidad para realizar seguimiento a los riesgos administrativos. Todo lo anterior, justifica la investigación, el trabajo de grado y el diseño del mapa de indicadores para la alta gerencia, como una herramienta que bajo el cuadro de mando integral (CMI o BSC), se le entrega un mapa de indicadores para ser aplicados en la evaluación de los resultados de la empresa.

Una vez identificados los principales aspectos tenidos en cuenta en el diagnóstico se finaliza el proceso, con las dos preguntas abiertas de la entrevista, transcribiendo los resultados de estas:

Pregunta número 19. ¿Cuál es el documento y/o instrumento utilizado en la realización de control a la gestión empresarial?, A lo cual la persona entrevistada, procede a afirmar que, no se cuenta con documento y/o instrumento; es importante establecer que, el control de gestión empresarial se define o se identifica, como el conjunto de procesos, métodos, así como la aplicación de herramientas tecnológicas empresariales, que se diseñan bajo un modelo estándar y otras específicas para la organización, donde las interfases vinculan el sistema de información contable y financiera con el desempeño operativo y estratégico de la empresa para un periodo determinado. Bajo estas herramientas e instrumentos gerenciales, es posible inclusive en tiempo real monitorear, analizar y controlar los ingresos, los costos económicos, los gastos, los resultados financieros que sus procesos de trabajo representan para la empresa.

La pregunta 20, que se formuló, se enfoca a establecer ¿Cuál es el documento utilizado para el seguimiento y control a la gestión empresarial? Para lo cual la entrevistada procede a contestar que, en los actuales momentos se vienen manejando una tabla de Excel con los indicadores de calidad; con lo anterior se analiza que, no se cuenta con una herramienta formal para medir la gestión empresarial; puesto que, la empresa no cuenta con un mapa de indicadores que le permitan evaluar fuera de los de control de calidad, la gestión de las diversas áreas operacionales de la empresa. En el desarrollo de este trabajo, se enfocó su alcance en el Balanced Scorecard, pero también existen otras herramientas de tipo gerencial que buscan medir, hacer seguimiento y evaluación la gestión y los resultados de las organizaciones empresariales en un determinado momento y cuando la gerencia lo requiera.

De acuerdo con el contador Robert S. Kaplan y el teórico de negocios David Norton, el BSC (2009), es una metodología de gestión de empresas, que se encarga de alinear la estrategia de las organizaciones con los indicadores de gestión. Es un modelo de administración empresarial que relaciona los objetivos de negocios entre sí y los determina a través de diversas métricas vinculadas a planes de acción concretos que orienten las iniciativas de cada colaborador hasta el cumplimiento de las metas.

El cuadro de mando integral es una herramienta de acompañamiento de toma de decisiones ejecutadas por el liderazgo de una empresa, fundamentada en indicadores de gestión distribuidos en cuatro perspectivas. Estas perspectivas suelen adaptarse a la mayoría de las empresas y, a pesar de que no consisten en reglas escritas en piedra para armar modelos de negocio exitosos, sin lugar a duda constituyen un modelo fiable y eficiente de hacerlo.

Objetivo 2: Caracterización del mapa de procesos de la empresa Superservicios del Valle S.A., mediante la metodología del Balanced Scorecard, para el año 2023.

- **Diagnóstico de las condiciones actuales de la planeación estratégica de la empresa objeto de estudio**

La planeación estratégica en las compañías es la base de su estructura, es decir, es el instrumento y/o herramienta con la cual se orienta el funcionamiento de la organización; puesto que, es necesario conocer ¿qué somos?, ¿hacia dónde vamos?, y ¿qué necesitamos para conseguirlo?, allí es donde nace lo que normalmente se conoce como misión, visión, principios, objetivos, matriz DOFA, etc; es vital conocer estos aspectos para identificar y diagnosticar el estado de esta planeación estratégica; toda vez que, de allí se desprenden los tableros del cuadro de mando integral para el diseño del BSC.

Mapa Estratégico

Para la construcción del cuadro de mando integral, se debe desarrollar inicialmente el mapa estratégico; ya que, este brinda un panorama más amplio de los objetivos que busca mejorar las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y objetivos de aprendizaje), las cuales van ligadas entre sí y tienen un nivel de dependencia unas con las otras, ya que si por algún motivo en alguno de los objetivos planteados en las perspectivas, hay algún tipo de inconveniente o falla, se va ver afectado el proceso y será más complejo alcanzar los objetivos y la misión que tiene previamente establecida la organización. Para el desarrollo de este mapa los autores Norton y Kaplan explican (2009):

Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa

– efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas.

Para la generación y elaboración del mapa estratégico de la empresa Superservicios del Valle S.A, se tuvo en cuenta la definición de los siguientes elementos: la misión, visión, valores y políticas de la empresa, ya que con base a estos se establecen los objetivos de cada una de las perspectivas que permitirán el cumplimiento de la misión de la empresa.

Misión:

Empresa operadora de juegos de suerte y azar, comercializadora de una amplia gama de servicios (recargas móviles y de televisión, SOAT, giros y recaudos empresariales), estamos comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, contribuyendo con responsabilidad social al desarrollo de la comunidad. (Superservicios del Valle SA, 2022).

Visión:

Ser una organización empresarial líder a nivel regional en la comercialización de juegos de suerte y azar y servicios de valor agregado, por medio de una sólida plataforma tecnológica y un grupo humano orientado al servicio bajo principios éticos y morales, que genere confianza a sus clientes, rentabilidad a sus accionistas y aportes a la sociedad y al estado (Superservicios del Valle SA, 2022).

Valores:

Los valores establecen como pilar fundamental en el desarrollo y fortalecimiento de la cultura corporativa, direccionado la actuación de los colaboradores y directivos, garantizando el adecuado comportamiento, actuar y autorregulación en

el desarrollo de las labores y operaciones de la compañía; en este sentido se ha definido los siguientes valores corporativos:

- Transparencia
- Honestidad
- Responsabilidad
- Confianza
- Solidaridad
- Servicio

(Superservicios del Valle SA, 2022)

Políticas de la empresa

La empresa tiene en su aplicativo de calidad, la documentación de políticas, procedimientos, formatos y protocolos, los cuales son establecidos por cada proceso orientados al cumplimiento de normas, leyes y requisitos de entes de control.

Perspectivas del BSC:

Cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard juegan un papel fundamental; puesto que, están orientadas a la valoración del cumplimiento de los objetivos estratégicos, evaluando cada uno de los aspectos más relevantes de las compañías; a continuación, se detalla cada una de las perspectivas.

- **Perspectiva financiera:** Para el incremento de las utilidades de la empresa qué estrategias se deben ejecutar.
- **Perspectiva cliente:** Hacer énfasis en el mejoramiento de procesos internos de la empresa, para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

- **Perspectiva de procesos internos:** Formulación de estrategias y acompañamiento en las actividades que garantice el éxito en los procesos de la organización
- **Perspectiva de Aprendizaje y conocimiento:** Generación de nuevos métodos y afianzamiento de conocimientos en los procesos que permitan tener una mayor eficiencia.

En la siguiente ilustración se presenta el mapa estratégico para la empresa Superservicios del Valle S.A.

Figura 6
Mapa Estratégico

FINANCIERO	Incremento en ventas	Mejoramiento en la administración del Capital de Trabajo operativo	Mejoramiento del margen operativo
CLIENTES	Aumento de la satisfacción y fidelización de clientes	Mayor posicionamiento de la imagen	Calidad de Servicio
PROCESOS	Restablecer los tiempos de entrega	Mejoramiento en la información transmitida a los clientes. Manejo del software	Implementar estrategias para mejorar la experiencia al cliente
APRENDIZAJE	Fortalecimiento de la logística la prestación de servicios	Fomentar el uso de software para que la información esté en constante actualización	Implementar herramientas que midan la satisfacción del cliente

Fuente: elaboración propia de los autores (2023)

Con la construcción del mapa estratégico de la empresa, se brinda a los colaboradores y los directivos una herramienta que ofrezca una visión global de los objetivos y metas trazadas por la empresa en cada perspectiva, de tal manera que le permita ejecutar los procesos de manera adecuada y, por ende, tomar el mejor rumbo que proporcione mejores resultados y una constante evolución.

El mapa estratégico es el cimiento principal para la elaboración del Balanced Scorecard, ya que contiene los aspectos que permitirán trazar actividades y metas las cuales serán evaluadas a lo largo de la ejecución de la herramienta.

Comentarios:

Aunque la empresa Superservicios del Valle S.A. cuenta con una misión, visión, valores y principios documentados, estos se encuentran desactualizados; puesto que, en la actualidad se encuentra materializada su visión y dentro de su misión es necesario actualizar los productos y servicios que oferta la empresa en la actualidad y los cambios que ha tenido su modelo de negocio; de igual forma, la empresa no cuenta con un mapa estratégico documentado, en el cual se plasmen sus objetivos estratégicos al corto, mediano y largo plazo; además, de ser un insumo de valor para la elaboración correcta del modelo de Balanced Scorecard, con el cual se logre medir el cumplimiento de sus metas por cada una de las perspectivas.

- **Identificar el mapa de procesos de la empresa objeto de estudio.**

Retomando las opiniones de César Alonso (2022), director del departamento de Consultoría de Global Suite Solutions, en lo que refiere a mapa de procesos, afirma que, “todas las organizaciones se componen de múltiples actividades que permiten el correcto funcionamiento de esta, tanto a nivel interno como externo reflejado en el mapa de procesos” Es muy común que estas actividades estén agrupadas en ejes según sea el objetivo para alcanzar con su consecución, de hecho, para el caso de Superservicios del Valle S.A, al revisar internamente su mapa, se identifican tres grandes ejes: el primero abarcando los procesos estratégicos, un segundo eje donde se contemplan los procesos misionales y un último eje donde se condensan los procesos de apoyo;

es decir, en la empresa Superservicios del Valle S.A. existe una serie de actividades organizadas para realizar un proceso, y éste a su vez, se complementa con otros subprocesos para conseguir prestar los servicios/productos propios del portafolio del negocio.

En cuanto al término conocido como mapa de procesos, al igual que existen relaciones entre las actividades empresariales, existen relaciones entre los procesos, siendo la definición de esta interrelación el mapa de procesos de la organización; dicho lo anterior, se colige que, el mapa de procesos permite representar los procesos y sus interrelaciones. La tarea principal para llevarlo a cabo consiste en identificar los procesos de la empresa, tal evento ya está definido en la empresa objeto de estudio, y relacionar unos procesos con otros según su orden de ejecución, de manera estructurada, tal como se mencionó en los tres ejes.

En cuanto a la definición de los procesos, Superservicios del Valle S.A. tomó en su momento como base, los lineamientos de la ISO 9001:2015, relacionado con el sistema de gestión de calidad, el cual está enfocado a procesos, esto refleja que, además de requerir la elaboración del mapa de procesos de la empresa, sus requisitos definen la necesidad de definir individualmente los procesos de esta. En la siguiente ilustración se condensan los tres macroprocesos que actualmente tiene la empresa.

Figura 7

Los tres bloques de procesos en Superservicios del Valle S.A.



Fuente: tomado del documento línea estratégica de Superservicios del Valle S.A. (2022)

Como complemento al tema, un mapa de procesos como tal, es un diagrama que representa todos los procesos de la empresa, las interrelaciones que se presentan, los límites y responsabilidades, entre otros elementos. En cuanto a los objetivos principales que persigue esta herramienta se definen básicamente dos:

- a. Conocer el funcionamiento de los procesos.
- b. Conocer el desarrollo de los procesos y las actividades en las que la empresa trabaja.

Por lo tanto, el mapa de procesos en Superservicios del Valle S.A., permite definir de forma gráfica el diagrama de valor fijado para la empresa, en el que se combinan las perspectivas globales de la empresa con las de cada área en el que se lleva y ejecuta cada proceso. En cuanto

al desarrollo de este mapa, en consecuencia, lo que muestra es la manera de coordinar las áreas y el desarrollo de los procesos que se establecen a nivel estratégico, por lo que es necesario identificar estos últimos y jerarquizarlos en función de su definición.

Por lo anterior, los mapas de procesos reflejado en el diagrama respectivo, precisa claramente los diversos aspectos asociados a la visión global de todo lo que está pasando en la empresa; además, ha considerado desde su construcción el uso de una misma plantilla, con lo cual se pudo sistematizar el proceso y de esta manera se identificaron las interrelaciones de cada una de las áreas con la visión estratégica.

A continuación, se plantea el mapa de procesos de la empresa Superservicios del Valle

Figura 8

Mapa de procesos de la empresa Superservicios del Valle SA

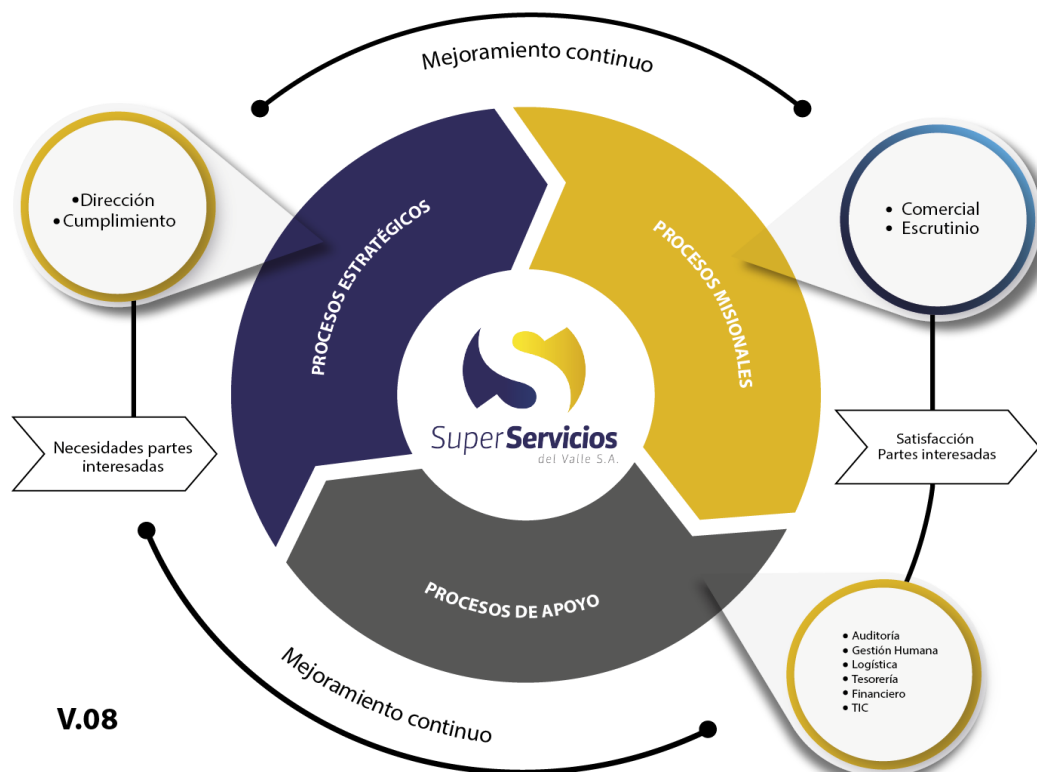


Imagen tomada de la matriz de diagnóstico de Superservicios del Valle (2022)

Los Procesos en la Empresa Superservicios del Valle S.A.

Los procesos son aquellos que aportan una solución a los problemas que se presentaron en su momento y que podrían presentarse en un futuro, se definen como una serie de actividades que, de manera coordinada y unidas, transforman las entradas en salidas dentro del circuito de trabajo en la compañía. Dentro de esta organización enfocada a servicios con alto componente de apoyo tecnológico, las entradas y salidas presentan diversas formas, como los diversos servicios ofertados y prestados, los datos, la información y las personas. Algunos de los ejemplos de procesos se han reflejado cuando a la empresa en su portafolio de servicios se han venido incorporando nuevos productos como las corresponsalías, los recaudos, los pagos a terceros, la entrega a tiempo de los giros, el servicio al cliente, la asignación de los recursos a las áreas, entre otros aspectos.

El mapa de procesos es una herramienta clave para la alta gerencia de la empresa, por cuanto le ha permitido en estos últimos cinco años, establecer los tres ejes ya mencionados, dado que la gerencia en su gestión de toma de decisiones debe enfocarse en identificar cuál es el proceso más relevante y atender en su debido momento las problemáticas que este genera, así mismo diseñar las acciones de intervención.

En cuanto al nivel de madurez de su gestión, mencionamos a continuación las cinco etapas de los procesos de la organización, y la forma en que aplican a la empresa Superservicios del Valle, esto con el fin de contextualizar el nivel de madurez en que se encuentra actualmente los procesos que se relacionan más adelante (estratégicos, misional u operativo y de apoyo)

Tabla 14*Nivel de madurez de los procesos de la organización*

Proceso	Concepto
Inicial	Es aquel proceso que demanda un mayor nivel de control y medición y que en muchas ocasiones se torna difícil de predecir. El resultado en este nivel de la gestión se califica como <i>deficiente</i> . Por lo tanto, demanda su intervención desde la gerencia con una adecuada respuesta de medición.
Gestionado	Proceso al interior de la empresa que busca soluciones a los problemas a medida que aparecen. Pese a su utilidad, hay una deficiencia de proactividad en su gestión y, por tanto, debe actuarse definiendo los indicadores requeridos para su evaluación y ajuste posterior desde la gerencia.
Definido	Proceso que tiene un enfoque proactivo, que hace la gestión de la empresa más eficaz. Igual la debida identificación, medición y seguimiento de los resultados usando los respectivos indicadores, permitirán a la gerencia estar al tanto de su comportamiento.
Cuantitativamente gestionado	Proceso de los datos y las métricas que se recogen de manera regular y periódica y que les permite a Superservicios del Valle S.A. ganar control y fortalecer sus acciones y decisiones en su debido momento. El apoyo del Cuadro de Mando Integral es fundamental para este componente, por cuanto allí en el desarrollo de las cuatro perspectivas se establecen las métricas necesarias para el seguimiento y control de la gestión de las diversas áreas y de los procesos mismos.
Optimizado	Enmarcado dentro del proceso de mejora continua cuya prioridad es la gestión y que consigue avanzar hacia la excelencia de los procesos. Aquí es fundamental no dejar caer el control, el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación según las mediciones de los resultados obtenidos por Superservicios del Valle S.A.

Fuente: elaboración propia. (2023)

Tomando como referente las definiciones del esquema anterior, se puede decir que, para Superservicios del Valle S.A., se han identificado y definido tres tipos de procesos los cuales se mencionaron anteriormente; por lo tanto, la generación del mapa implica su adopción conforme a las necesidades de cada uno de ellos y a las expectativas de la gerencia en su visual de control y medición frente a los resultados esperados. A continuación, se definen los tres grandes procesos y se complementa con los subprocesos que lo acompañan en cada bloque:

Tabla 15

Definición proceso estratégico

Procesos	Definición y Alcance	Subprocesos Derivados
Estratégico	Este proceso le correspondió definirlo y establecer su alcance a la alta dirección de la empresa Superservicios del Valle S.A. Se condicionó su definición sobre la base de los dos restantes procesos, tomando las actividades propias del nivel gerencial y enfocado a ser soporte para la toma de decisiones, fortaleciendo la línea operativa y misional de la empresa. De aquí parte toda la línea de trabajo y de orientación en procura de los resultados	Dirección
		Cumplimiento

Fuente: elaboración propia (2023)

El mapa de proceso tiene igualmente su interacción con el cuadro de mando integral con las perspectivas o cuadros que esta herramienta ha definido en su marco teórico. El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, define como eje central la visión estratégica de la empresa, encaminada a obtener los resultados enfocados al crecimiento tanto del aporte de los inversionistas como el crecimiento del valor de la empresa en el mercado y esto lo puede alcanzar a partir de la perspectiva financiera, la perspectiva clientes, la perspectiva procesos interno y de aprendizaje.

Figura 9

El cuadro de mando integral y el mapa de procesos



Fuente: elaboración propia (2023)

El proceso estratégico mantiene una correlación directa con la perspectiva financiera. A continuación, se presenta la correlación respectiva. La perspectiva financiera está soportada sobre la estrategia de aumentar los ingresos operacionales de la empresa en el corto y largo plazo, ese aumento de los ingresos debe estar sincronizadamente con la mejora en el valor del accionista como se mencionó anteriormente. Para que la estrategia de aumento de los ingresos sea efectiva y no quede en mero esfuerzo la gerencia debe trazar estrategias de reducción y racionalización de los costos de operación tanto en el corto como en el largo plazo, acompañado de la mejora en la

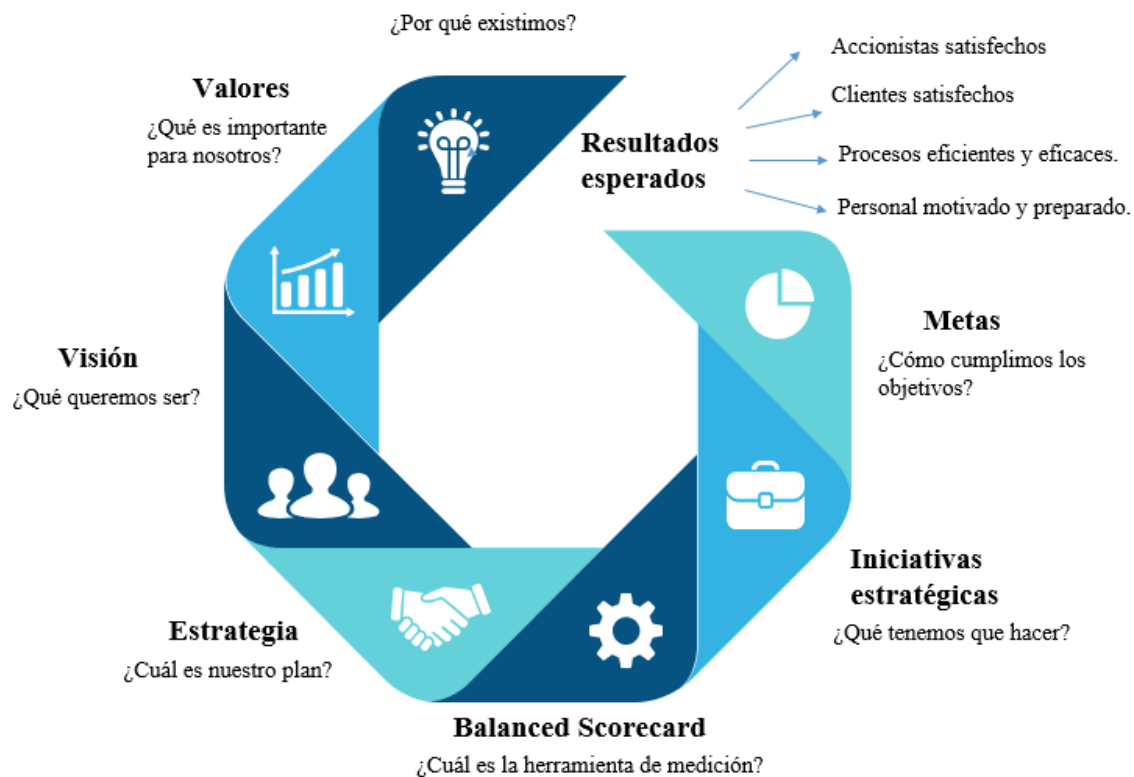
gestión y aprovechamiento de capacidad de los activos operativos de la empresa Superservicios del Valle S.A.

Como parte de su estrategia de crecimiento financiero, la empresa ha identificado que los productos claves para este son los juegos de suerte y azar, y detalla el porcentaje de ingresos que generan a la compañía de la siguiente manera:

1. Juegos de suerte y azar (Apuestas) 72%
2. Giros postales 9%
3. Apuestas deportivas (BetPlay) 7%
4. Productos virtuales (Recargas) 3%
5. Super Astro, Loterías física y virtuales, otros recaudos 10%

(Superservicios del Valle SA, 2022)

En cuanto a la estrategia de crecimiento que nace desde la alta gerencia, se procura desde la dirección, la definición de la mejor estructura de financiamiento de la operación, una vía recursos propios y dos, por la vía del apalancamiento financiero con el uso de financiación externa, cuando las condiciones favorezcan el alcance de los objetivos y metas trazadas.

Figura 10*El BSC, Visión y Estrategia**Fuente:* elaboración propia. (2023)

En síntesis, la perspectiva financiera, se evalúa a través de la medición y cálculo de los indicadores financieros fijados por la alta gerencia, donde se establecen los rangos para maximizar su valor y crecimiento en el largo plazo. Así, por ejemplo, la alta dirección plantea aumentar ventas en un determinado porcentaje o, por el contrario, reducir el costo de algunos procesos para hacerlo más productivos. Estos valores pueden medirse desde el cuadro de mando y ver si, las estrategias trazadas por la empresa para conseguir mejorarlos están funcionando de forma adecuada.

Tabla 16*Definición proceso misional u operativos y sus subprocesos*

Procesos	Definición y alcances	Subprocesos derivados
Misional u operativo	Proceso que efectivamente aporta valor a la relación de la empresa con sus clientes y usuarios, y que persigue la satisfacción de sus necesidades. Corresponde al diseño, la planificación y supervisión de la estrategia comercial del negocio en toda su dimensión. Aquí, el desarrollo y la definición de los mapas de procesos se debe realizar de forma detallada y sin perder detalle de estos. Aquí es donde el equipo responsable identifica cada proceso a profundidad tomando como elemento el recorrido y la finalización de este, trazando en sentido inverso, una línea que lleve hasta su origen, indicando las tareas, las actividades, los subprocesos que de forma directa o indirecta dependen de éste.	Comercial
		Escrutinio

Fuente: elaboración propia

El proceso misional u operacional establecido en el mapa de proceso de la empresa objeto de estudio, se articula al Balance Scorecard con la perspectiva cliente, entendida como aquella que se encamina a establecer las métricas que miden el grado de relación con los clientes. Fundamental para la compañía, establecer indicadores que le permita conocer el nivel de retención de clientes, el porcentaje de satisfacción de clientes y, sobre todo, la rentabilidad de clientes.

La perspectiva del cliente, y que se evidencia su caracterización en el proceso misional, pretende dar respuesta a la forma en la que el cliente percibe a Superservicios del Valle S.A. El cliente es la razón de ser de cualquier negocio, ante esta afirmación, es comprensible que los

métodos y estrategias que la empresa utilice comprendan la visión del cliente. Por lo tanto, satisfacer las necesidades del cliente es uno de los principales objetivos de la alta dirección y su equipo comercial, los cuales quedan planteados en la misma estrategia de la empresa, por cuanto se quiere garantizar la supervivencia de esta en el tiempo; sin embargo, para poder hacer realidad este propósito, antes es necesario identificar a los clientes y conocerlos en mayor profundidad, tarea que ya ha definido la empresa objeto de estudio, además de tener un crecimiento en su portafolio al identificar las necesidades de los diversos tipos de clientes que hoy atiende:

“Nuestros grupos de interés son heterogéneos, con diversas necesidades e intereses, por tal razón la segmentación de los clientes ha permitido que SUPER SERVICIOS DEL VALLE S.A., los identifique y genere estrategias que satisfagan cada uno de sus necesidades y expectativas; algunas dirigidas al grupo de clientes consumidores del producto bandera los juegos de suerte y azar, otros que encuentran en las apuestas deportivas su principal interés, así como en los demás servicios de la Línea de Negocio, utilizando los servicios a través de nuestros puntos de atención en los dieciocho (18) municipios del Norte del Valle del Cauca, a través de la plataforma virtual o canales alternos”. (Superservicios del Valle SA, 2022)

Superservicios del Valle S.A, realizó la debida segmentación a partir de un estudio de mercado, y lo sigue realizando y actualizando, donde ha podido conocer las características generales de su mercado objetivo, sus hábitos de compra, sus gustos y necesidades; adicionalmente indagando qué percepción tiene de la empresa, de los servicios que presta y así mismo identificando sus propuestas de valor, qué es lo que ha realizado Superservicios del Valle S.A. especial para los clientes. En base a estos datos, Superservicios del Valle S.A. estableció los objetivos estratégicos y selecciono un número suficiente de indicadores significativos, que permiten

controlar y valorar el desarrollo de las estrategias, las cuales ofrecen información valiosa, que facilita la toma de decisiones y el establecimiento de medidas correctoras en caso necesario.

Tabla 17

Definición proceso de apoyo y los subprocesos

Procesos	Definición y alcances	Subprocesos derivados
Apoyo	Este proceso es el complemento esencial para que el proceso misional pueda alcanzar los resultados esperados. Está muy ligado a las actividades que buscan los abastecimientos de todos los insumos, el proporcionar los recursos de todo orden, para que los dos procesos anteriores, puedan servirse de tales suministros y establecer las mediciones y los resultados alcanzados.	Auditoría
		Recursos humanos
		Logística
		Tesorería
		Financiero
		TIC

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la relación de los procesos de apoyo y su articulación al cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, son dos las perspectivas que se asocian a este proceso, lo que tiene que ver con los procesos internos y con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En cuanto a los procesos internos, Superservicios del Valle S.A. busca la alineación de las actividades de los colaboradores con los procesos clave de la empresa, para con esto, establecer los objetivos estratégicos. De esta manera se pueden revisar y mejorar los procedimientos internos que conforman la cadena de valor la cual tiene como inicio el proceso de innovación siguiendo con los operativos y terminando con el servicio postventa que brindan el valor agregado a los clientes. En particular, en este rubro del cuadro de mando, es importante porque está adecuado y diseñado según las operaciones de la empresa y se ha desarrollado tomando como punto de partida la cadena de valor y/o el modelo de negocio sobre el cual se basan las actividades de la compañía.

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, la empresa ha puesto especial atención en obtener resultados a largo plazo, dentro de éste se han identificado tres áreas principales:

1. Capital humano: Se refiere al conocimiento que tiene el equipo de trabajo, así como su capacidad para aprender y adaptarse a los nuevos retos en el ámbito laboral y a los procesos tecnológicos.
2. Sistemas e infraestructura: En este apartado se incluye el apoyo tecnológico, la información y los recursos que Superservicios del Valle S.A brinda a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.
3. Clima organizacional: Este factor es de gran relevancia ya que su medición indica cómo se sienten los colaboradores trabajando para la empresa, si se identifican con sus valores y las percepciones que tienen acerca de las oportunidades de cambio que pueden ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo. Esto generalmente tiene repercusiones a nivel productividad, rotación de personal, entre otros factores.

Retomando la estructura del mapa de procesos de Superservicios del Valle S.A. se presenta la siguiente ilustración, en la cual se puede observar la articulación de los macroprocesos en la empresa, dicho diagrama fue realizado de forma circular, con el fin de que los macroprocesos se articulen y cuenten con una comunicación efectiva para el logro de ellos objetivos estratégicos.

Figura 11

Mapa de procesos de la empresa Superservicios del Valle SA

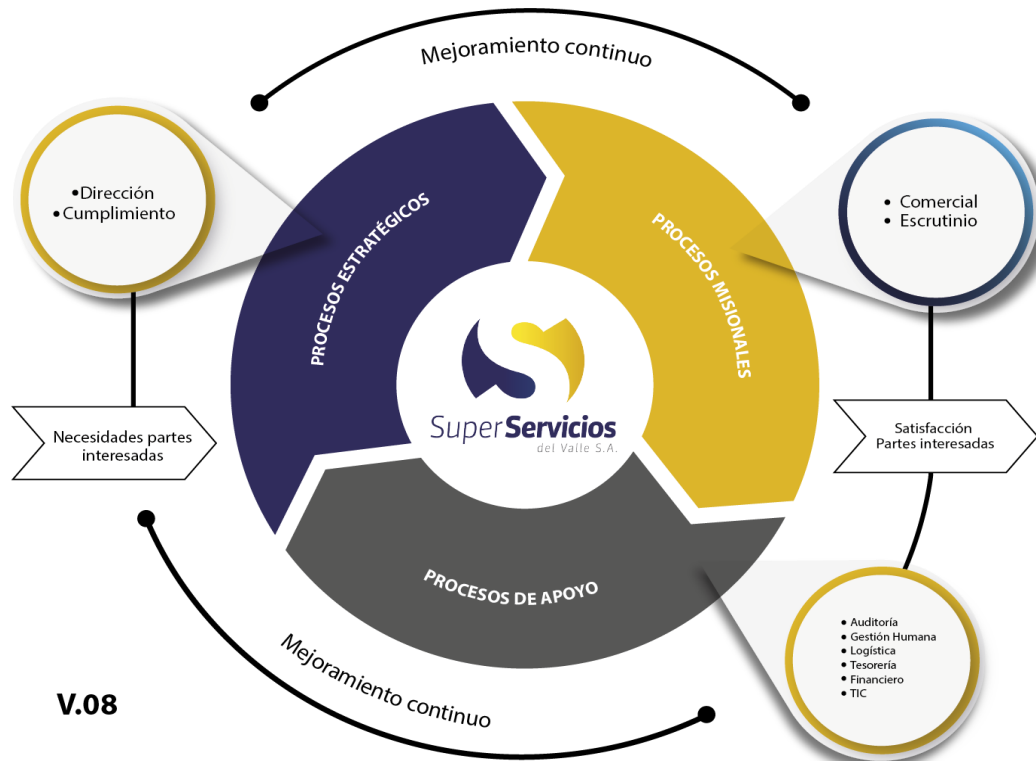


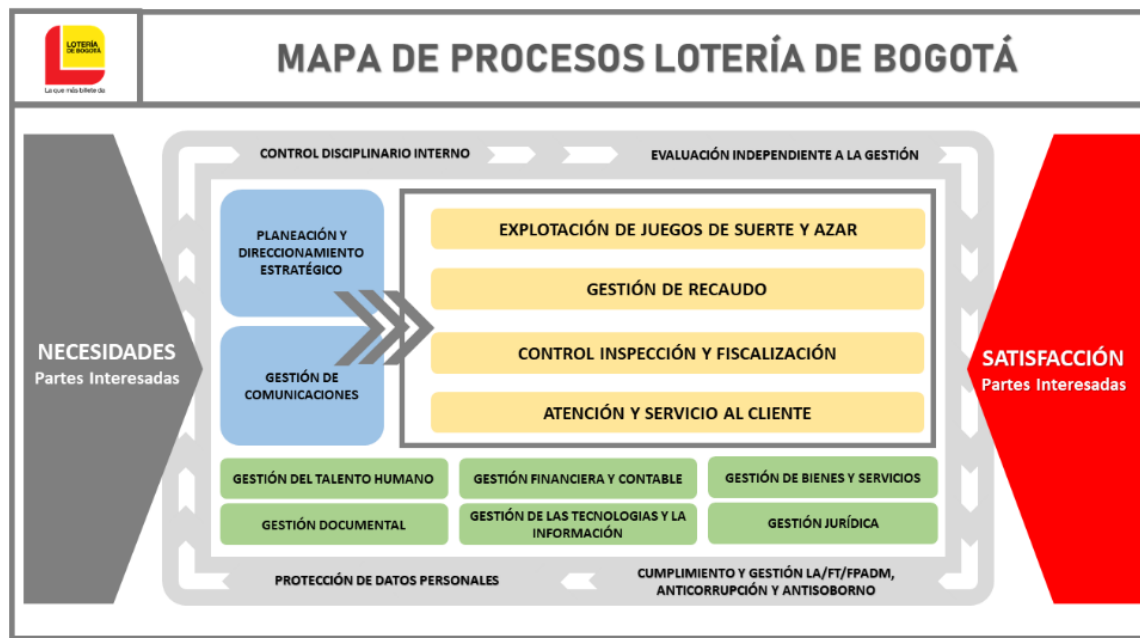
Imagen tomada de la matriz de diagnóstico de Superservicios del Valle (2022)

Sin embargo, se hace una comparación del mapa de procesos de la empresa objeto de estudio con otras empresas dedicadas al sector de las apuestas, esto una vez desarrolladas las entrevistas con la jefe administrativa de la compañía y analizando los documentos suministrados, identificando que para el caso puntual de Superservicios del Valle S.A. no es recomendable la estructura circular en su mapa de proceso; por el contrario, sería más efectivo contar con un mapa de procesos jerárquico encabezado por el proceso directivo, continuando con el misional, de apoyo y por último agregar el proceso denominado como de evaluación, que es donde debería estar el área de auditoria; puesto que, es la encargada de evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la alta gerencias, así como de los requisitos y normas aplicables

al modelo de gestión. Con el fin de argumentar la caracterización del mapa de procesos se realizó una investigación a empresas del sector de apuestas, donde en su mayoría cuentan con un mapa de procesos jerárquico, no circular, como se puede observar en la siguiente ilustración, la cual comprende el mapa de procesos de la lotería de Bogotá.

Figura 12

Mapa de Procesos Lotería de Bogotá



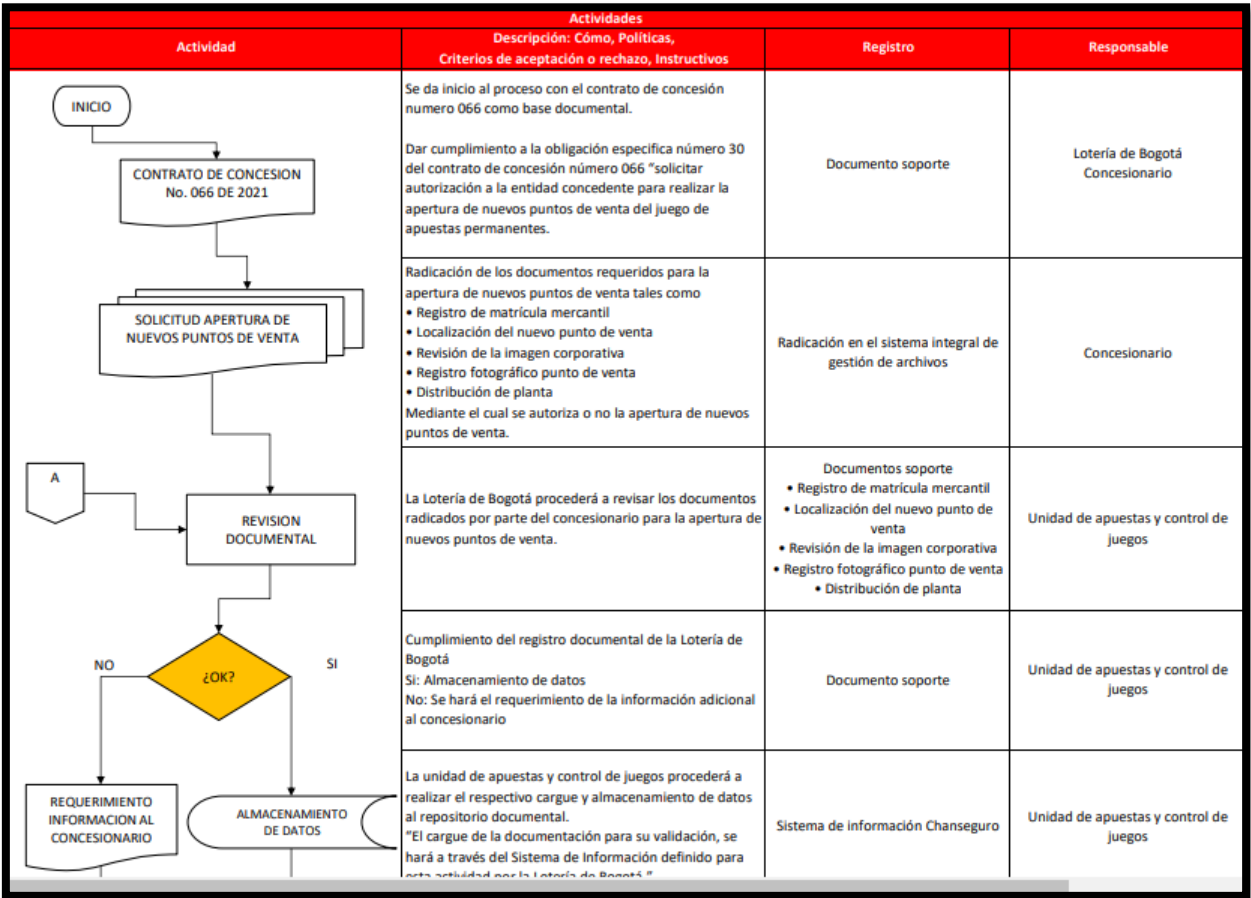
Fuente: tomado de la página oficial de la Lotería de Bogotá.

Con el anterior diagrama se pudo determinar que es importante establecer cuáles son las entradas y salidas, donde se identifiquen los aspectos relevantes de la empresa según el modelo de negocio; dado que, las empresas del sector de juegos de suerte y azar tienen componentes diferenciadores del resto de compañías, donde se debe cumplir una serie de requisitos y parámetros con el fin de continuar con la licitación y explotación del juego de suerte y azar.

Consecuente con lo anterior, es importante que la empresa establezca flujo procesos de las actividades a desarrollar por cada eje, con el fin de dar claridad se presenta un ejemplo de un flujo proceso de la lotería de Bogotá, en el cual se establecen las actividades, la descripción, los soportes y los responsables de este.

Figura 13

Flujograma para la apertura de nuevos puntos de venta – Lotería de Bogotá



Tomado de la página oficial de la Lotería de Bogotá.

Otros ejemplos de mapa de procesos de empresas del sector de apuestas permanentes:

Figura 14

Manual de Procesos Lotería de Boyacá

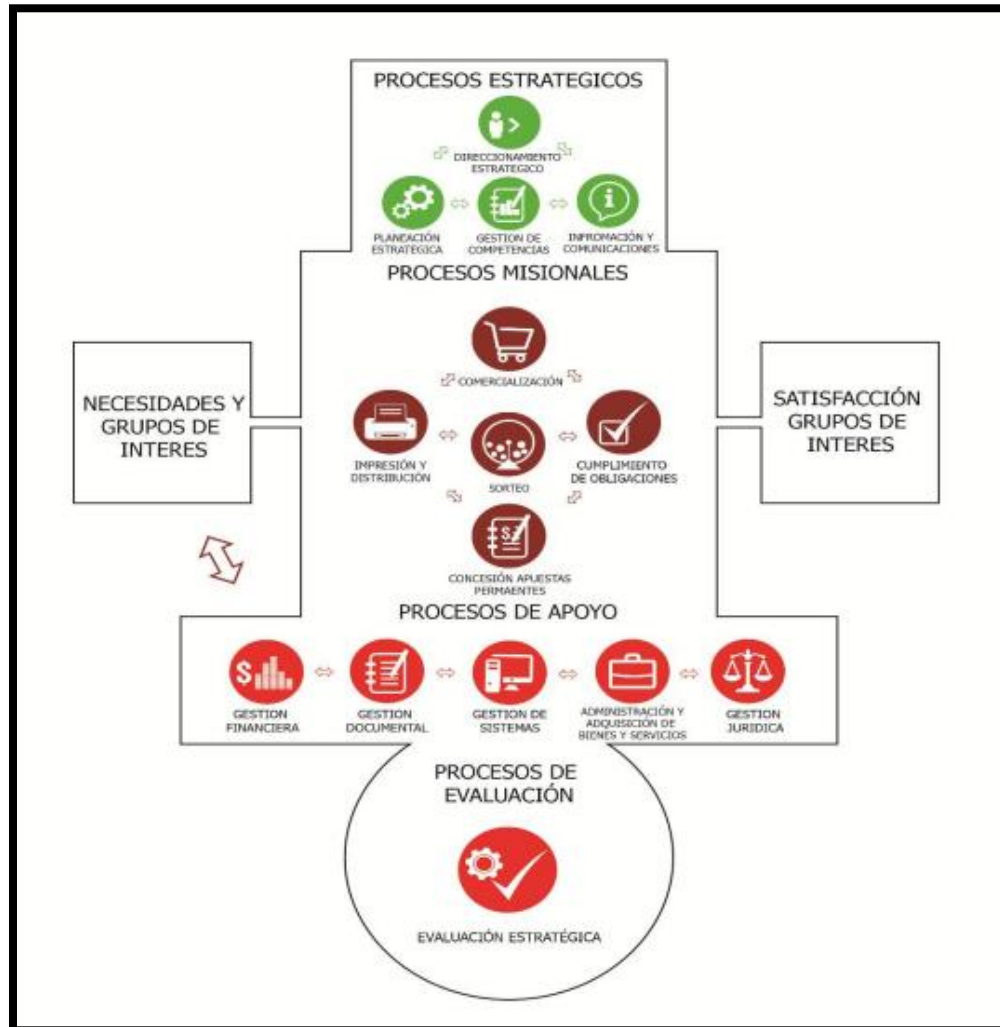


Imagen tomada de la página oficial de la lotería de Boyacá.

- **Evaluación de control interno y caracterización del mapa de riesgos administrativos de la empresa objeto de investigación y con base en los procesos.**

Con la finalidad de evaluar el estado de la gestión actual de la empresa Superservicios del Valle, se realizó una encuesta a la jefa administrativa, quien conoce de cerca cada uno de los procesos empresariales, esta evaluación se realizó teniendo en cuenta el modelo Coso III, el cual

está enfocado hacia el mejoramiento del control interno, se tomaron en cuenta los cinco componentes de este modelo los cuales son:

Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Información y comunicación, Monitoreo, Actividades de Control.

Figura 15
Niveles de Calificación para la Evaluación del Control Interno Dentro de la Organización

CONVENCIONES		RANGOS
		%
Control Interno BAJO		0-59
Control Interno MEDIO		60-75
Control Interno ALTO		76-100

Fuente: elaboración propia (2023)

La herramienta Tablero de Balanced Scorecard utilizada por las empresas al realizar una gestión empresarial, utiliza el método de semaforización para ilustrar gráficamente el progreso de cada indicador. En el caso de la empresa Superservicios del Valle, para representar la evolución de control interno, utiliza el color rojo cuando el porcentaje está entre 0% y 59% para estimar que existe un control interno bajo, entre el 60% y el 75% se considera un control interno medio y entre el 76% y el 100% se concreta como nivel de control interno alto. Estos porcentajes se determinaron teniendo en cuenta el modelo COSO III y la materialidad de la empresa.

Figura 16*Opciones de Respuesta*

Respuestas	
SI	Sí
PI	Pendiente implementación
EP	En proceso
NO	No
NA	No aplica

Fuente: elaboración propia.

Existen cinco respuestas posibles para cada pregunta con única opción en cada pregunta, estas están expresadas como “Sí”, refiriendo la respuesta afirmativa a la pregunta, “Pi” como pendiente por implementar, “Ep” que responde a que la empresa está en proceso de cumplir con el parámetro del control, “No” como respuesta negativa y “Na” que refiere a que este control no aplica en la empresa objeto de estudio. Para realizar la tabulación se calculó un promedio teniendo en cuenta total de las preguntas con el número de respuestas que se obtuvo en cada ítem a los cuales se les dio un valor porcentual (“Sí” 100%, “Pi” 80%, “Ep” 50%, “No” 0%).

De acuerdo con las mejoras y actualizaciones del modelo Coso en el año 2013, la administración es responsable de asegurar que todos los componentes y principios estén en funcionamiento para así consolidar la eficacia del control interno, y el hecho de que uno de ellos presente deficiencias significativas, no podrá ser subsanado con otros componentes y principios de control.

Cuadro 4

Evaluación del modelo COSO III

I. AMBIENTE DE CONTROL.		SI	PI	EP	NO	NA	Comentarios
1	¿Existe un Código de Ética y de Conducta formalmente implementado y es conocido por los empleados? Validar con registros de asistencia y preguntas aleatorias al personal.	✓					acta de compromiso de conducta.
2	¿Existe una estructura organizacional conocida por el personal? Está revisada y actualizada por lo menos una vez al año?	✓					
3	¿La Estructura de la organización corresponde al tamaño de la operación, así como tiene niveles de supervisión y reporte?	✓					
4	¿Están definidos los perfiles de los cargos para garantizar que el personal tenga la competencia necesaria para su nivel de responsabilidades y asignación de tareas? Valide con una muestra de perfiles documentados	✓					
5	¿Existen planes de capacitación y entrenamiento sobre las funciones asignadas? Evalúe la pertinencia de los temas programados frente a las necesidades de la empresa	✓					SE CUENTA CON LA PLATAFORMA ETRAINING, LA CUAL ABARCA CAPACITACIONES EN TEMAS GENERALES
6	¿Se evalúa el desempeño regular y sistemáticamente? En caso de contar con evaluaciones de desempeño, evalúe los planes de mejora que se implementan con los resultados obtenidos	✓					
7	¿Existe un Comité de Aseguramiento responsable de promover el cumplimiento normativo y contractual, así como las buenas practicas al interior de los procesos?				✓		
8	¿Se encuentran definidas las funciones del comité de aseguramiento? Han sido divulgadas y son de pleno conocimiento? Son evaluadas y actualizadas periódicamente, de acuerdo a los cambios en la organización y el entorno?					✓	
9	¿Se tienen procedimientos definidos y formalizados para evaluar el desempeño de los proveedores periódicamente, de acuerdo a los estándares de conducta esperados?	✓					
10	¿Se presentan a la Junta Directiva periódica y oportunamente los estados financieros?	✓					
11	¿Participa el Revisor Fiscal en reuniones de Junta Directiva para rendir informes sobre el control interno?	✓					
12	¿Los miembros de la Junta Directiva son independientes del grupo de gerencia?	✓					
13	¿La Junta Directiva revisa el programa de auditoría interna?				✓		
14	Se han implementado practicas o políticas de buen gobierno corporativo, a nivel organizacional	✓					
15	¿El comité de aseguramiento realiza seguimiento regular a las decisiones tomadas por la Junta y requerimientos de los entes de control?					✓	No esta establecido un comité de aseguramiento.
16	Existe un mapa de procesos que plasme de manera integral la realidad de la operación?	✓					
17	¿Están identificados los riesgos en cada proceso?	✓					
18	¿Están identificados los controles en los distintos procesos orientados a mitigar los riesgos identificados partiendo de aquellos que son misionales?	✓					
19	¿Tiene la Empresa su propio Departamento de Auditoría Interna ?	✓					
20	¿Existen pautas y procedimientos específicos para prevenir el lavado de dinero y otras actividades ilícitas?	✓					

I. AMBIENTE DE CONTROL.		SI	PI	EP	NO	NA	Comentarios
21	¿ Existen procedimientos de auditoria para detectar manipulación de la información ?	✓					
22	¿La empresa ha implementado medidas para la detección oportuna y generación de medidas preventivas y correctivas frente a eventos de fraude?	✓					
23	¿ Existe una segregación apropiada de actividades incompatibles? Validar en las funciones que deban impactar diferentes niveles de operación, revisión y aprobación.	✓					
24	¿Al momento de la vinculación se le da a conocer a los empleados los siguientes documentos de auditoria y de la empresa? - Código de Ética - Principios, Valores - Misión y Visión - Responsabilidad Social Evaluar el conocimiento actual y aplicación	✓					
25	¿ Existen políticas y procedimientos adecuados para la autorización y aprobación de transacciones ?	✓					
26	¿ Están los procedimientos claves y/o críticos suficientemente documentados, divulgados y aplicados por los responsables?				✓		
27	¿ Se garantiza la independencia de la Auditoría Interna por medio de mecanismos claramente establecidos ?	✓					
28	Se realiza seguimiento por medio de una variable que mida el nivel de rotación de personal dentro de un período determinado				✓		
29	¿ Se encuentran documentados los manuales de funciones con sus responsabilidades? ¿Las funciones se encuentran claramente definidas y las entienden? Validar aleatoriamente en diferentes procesos.	✓					
30	¿ Están los empleados conscientes de los riesgos implícitos en sus funciones y responsabilidades ?	✓					
31	¿ Existe una política clara y documentada de Gestión Humana con estándares y procedimientos respecto a contratación, entrenamiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, transferencia y desvinculación de personal?	✓					
32	¿ En los procesos de selección, se valida tanto la formación académica como la experiencia laboral acreditada por el candidato?	✓					
33	¿ Hay descripciones escritas de cargos, manuales de referencia u otras formas de comunicación para informarle al personal sus funciones?	✓					
34	¿ Son las políticas en general conocidas y de fácil acceso para los empleados ?	✓					
35	¿Se encuentran documentados los procedimientos y políticas de los procesos críticos?	✓					
36	¿ La organización cuenta formalmente con un plan de sucesiones, así como de contingencias, frente a eventos críticos que afecten los cargos estratégicos y/o pongan en riesgo la continuidad del negocio?			✓			
37	¿Se realizan evaluaciones al clima organizacional?	✓					
38	¿ Se realizan seguimiento a las acciones de mejora formuladas al clima organizacional?	✓					

II. EVALUACIÓN DE RIESGOS.		SI	PI	EP	NO	NA	Comentarios
39	¿ Está formalmente asignado a algún departamento o cargo la evaluación de los riesgos?	✓					
40	¿Se realizó un adecuado y detallado análisis del contexto estratégico de la compañía, antes de formular los objetivos organizacionales?			✓			
41	¿Se asignó los responsables de la identificación y el análisis de los riesgos?	✓					
42	¿ Están definidos los controles asociados a los riesgos? Validar que para cada riesgo exista uno o más controles asociados	✓					
43	¿La compañía cuenta con mapas de riesgos por proceso previamente elaborados y divulgados?	✓					
44	¿Las matrices de riesgo se actualizan periódicamente, atendiendo las dinámicas de cada proceso y empresa?	✓					
45	¿Se utilizan los resultados de las matrices de riesgos para la toma de decisiones organizacionales?	✓					
46	¿Se socializo en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad?	✓					
47	Los responsables del proceso de gestión de riesgos reciben formaciones, instrucciones o apoyo y asesoramiento constante.	✓					
48	El plan estratégico de negocio apoya los objetivos globales establecidos por la dirección.	✓					
49	El proceso de planeación estratégica en la compañía es desarrollado periódicamente y como mínimo anualmente.	✓					
50	¿Se determinó en la identificación y el análisis de los riesgos, los cambios que se pueden presentar en el entorno económico, político, social, tecnológico y geográfico que puedan afectar el funcionamiento del sistema de control interno?	✓					
51	¿ Están identificados los riesgos inherentes al negocio y operacionales?	✓					
52	¿Los criterios de valoración del riesgo se aplican adecuadamente y atienden la realidad de la empresa?	✓					
53	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de los controles implementados?	✓					
54	Se establecen planes de acción acordes a los resultados obtenidos del seguimiento a las matrices de riesgo y controles implementados?	✓					
55	¿ Se evalúan y aprueban los cambios significativos en las prácticas contables de la Empresa ?	✓					
56	¿ Existen procesos establecidos para garantizar que el Departamento Financiero se entere de todas las transacciones significativas que se hagan con partes relacionadas para asegurarse de que éstas se contabilicen y se expongan adecuadamente ?	✓					

III. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.		SI	PI	EP	NO	NA	Comentarios
57	¿La Información es comunicada a través de la organización y de una manera oportuna para permitir a los empleados desarrollar sus funciones?	✓					
58	Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones del mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos?	✓					
59	Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la organización, crucial para el logro de los objetivos de la entidad, incluyendo la relacionada con las estrategias y proyectos?	✓					
60	¿ Existe un proceso establecido que garantice la exactitud y la integridad de los informes internos y externos ?	✓					MATRIZ DE COMUNICACIÓN
61	¿Se encuentra establecido que la información proveniente de las fuentes internas (manuales, informes, actas, entre otros), será utilizada como insumo para el desarrollo de los procesos organizacionales?	✓					
62	¿La información proveniente de las fuentes externas (accionistas, entidades de control, y vigilancia, proveedores, entre otros), será utilizada como insumo para el desarrollo de los procesos organizacionales?	✓					
63	¿La información que generan los procesos se registra oportuna y adecuadamente en las herramientas o aplicativos destinados por la empresa para tal fin?	✓					
64	¿ Es satisfactorio el procesamiento de los sistemas de información incluyendo la generación de informes	✓					
65	¿ Existen políticas apropiadas para desarrollar y modificar sistemas y controles contables ?				✓		
66	¿ La información registrada en el sistema cumple con los 5 criterios de calidad? (Apropiada, Oportuna, Actual, Exacta, Accesible) ?	✓					
67	¿ La comunicación de la compañía cumple con las 5 fases? (Enviada, Recibida, Leída, Entendida, Aplicada) ?				✓		
68	¿Se diseñaron mecanismos para recibir sugerencias, recomendaciones, peticiones o reclamos, por parte de los clientes internos y externos?	✓					
69	¿ Se hacen copias de seguridad de los programas y de los archivos de datos de manera regular ?	✓					
70	¿Existe un responsable de realizar las copias?	✓					
71	¿ Existen canales de comunicación con clientes, proveedores y otras terceras partes para las necesidades cambiantes de la información, son efectivos?	✓					
72	¿ Se ofrece entrenamiento a los nuevos empleados o a los que empiezan en un nuevo cargo, para explicarles su papel, sus responsabilidades y sus funciones ?	✓					
73	¿ Existe un proceso por medio del cual los empleados pueden comunicar cualquier acto incorrecto ?	✓					
74	¿ Se revisan, investigan y resuelven oportunamente todos los actos incorrectos que son reportados ?	✓					
75	¿ Están los canales de comunicación, claramente autorizados, establecidos y promocionados ?	✓					
76	La información está disponible en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los hechos y actividades, tanto internos como externos?	✓					
77	¿ Existe un proceso para hacer seguimiento a las comunicaciones de los clientes, vendedores, y otros terceros externos ?	✓					
78	¿ Existe un inventario de los sistemas de Información actual a nivel de aplicaciones y licencias?	✓					
79	¿Existe un inventario de activos fijos de TI actualizado? Equipos en general	✓					
80	¿Existen manuales de usuarios, técnicos y de operación para todos los sistemas de información ?	✓					

III. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.		SI	PI	EP	NO	NA	Comentarios
81	¿ La documentación de las aplicaciones y sistemas de información esta actualizada ?	✓					
82	¿ Están claramente identificados los sistemas de información comprados a externos/terceros ?	✓					
83	¿Se cuenta con las patentes autorizadas para los desarrollos propios?				✓		
84	¿ Existe un procedimiento para la solicitud, autorización y aprobación para todos los cambios a programas y sistemas de información?	✓					
85	¿ Existe un inventario actualizado del software existente en la compañía ?	✓					
86	¿ Existen manuales de políticas y procedimientos para la generación de Backup y custodia externa de las copias ?	✓					
87	¿ Los procedimientos para toma de Backup tienen mecanismos para la custodia y conservación de las copias en	✓					
88	¿ Están las copias de respaldo de aplicaciones y sistemas operativos almacenados en locaciones externas y se actualizan o reemplazan cuando ocurren cambios significativos ?	✓					
89	¿ Esta el acceso a las copias de seguridad (datos, programas, etc.) ubicadas en locaciones externas restringido solo a personal autorizado ?	✓					
90	¿ Existen planes de contingencias coordinados con los procedimientos de copias de seguridad y almacenamiento externo ?	✓					
91	¿ Tienen las políticas de seguridad descripciones en las restricciones de acceso a nivel de servicios de Internet ?	✓					
92	¿El administrador de seguridad tienen el nivel apropiado dentro de la organización ?	✓					
93	¿ Están definidos los procedimientos para administración de password/claves de acceso en los sistemas ?	✓					
94	¿ Están identificados y categorizados los datos críticos de la compañía de acuerdo a los requerimientos de seguridad ?	✓					
IV. MONITOREO.		SI	PI	EP	NO	NA	Comentarios
95	¿ Se efectúa periódicamente una evaluación al sistema de control interno?			✓			
96	¿ Existe un control sobre los registros y cifras de la empresa?					✓	
97	¿ Se realizan conciliaciones entre los diferentes aplicativos y la contabilidad ?	✓					
98	¿ Realiza la administración gestión adecuada y oportuna para corregir las acciones de mejora informadas por el proceso de Auditoría Interna ?	✓					
99	¿ Realiza la administración acciones adecuadas y oportunas para responder a los hallazgos y recomendaciones	✓					
100	¿ Es el proceso de Auditoría Interna independiente de las actividades que él mismo audita ?	✓					
101	¿ Tiene el proceso de Auditoría Interna acceso directo los órganos de administración?	✓					
102	¿ Cumple el Departamento de Auditoría Interna con los estándares profesionales y normativos?	✓					
103	¿ Realiza la Alta Dirección una revisión periódica de la calidad y alcance de cobertura del trabajo de Auditoría Interna ?	✓					
104	¿ Prepara el proceso de Auditoría Interna un plan anual ?	✓					
105	¿La organización diseñó indicadores, que le permitan realizar la evaluación de su gestión de forma permanente?	✓					

IV. MONITOREO.		SI	PI	EP	NO	NA	Comentarios
106	¿El procedimiento establecido para la evaluación de los indicadores, permiten medir el cumplimiento de la calidad en los procesos?	✓					
107	¿ Se reportan el alcance del trabajo planeado y los resultados al órgano directivo ?	✓					
108	¿La administración estableció realizar de manera periódica circularizaciones de: proveedores, bancos y deudores; con el objetivo de supervisar el control interno de los saldos relacionados?	✓					
109	¿Se determinó el procedimiento para realizar una comparación periódica de los registros de existencias de dinero y otros bienes de la organización con los activos físicos?					✓	
110	Los empleados de la organización mantienen una cultura de autocontrol y de autorevisión del funcionamiento de los controles en su área.			✓			
111	La auditoría interna normalmente realiza una evaluación al funcionamiento del sistema de control interno como parte de su alcance de trabajo y plan de auditoría.			✓			
112	Los diferentes evaluadores mantienen una metodología adecuada para realizar la evaluación al sistema de control interno.			✓			
113	Su plan de trabajo involucra auditorías para las áreas más críticas o de mayor riesgo en la organización	✓					

V. ACTIVIDADES DE CONTROL.		SI	PI	EP	NO	NA	Comentarios
114	¿ Tiene la empresa políticas y procedimientos operacionales debidamente definidos y documentados ?	✓					
115	¿ Los manuales de funciones y procedimientos fueron escritos en un lenguaje de fácil comprensión para los usuarios que utilizan los sistemas de información de la compañía?	✓					
116	¿ Existen indicadores de gestión que permitan medir la eficacia y efectividad de Las actividades a realizar al interior de cada proceso?	✓					
117	¿ Existen procedimientos debidamente adoptados por la entidad para el desarrollo de cada una de las actividades misionales y de apoyo?	✓					
118	¿ La compañía diseño los controles preventivos, detectivos y correctivos para los procesos o actividades; con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos?	✓					
119	¿ La administración revisa el funcionamiento de los controles establecidos?	✓					
120	¿ Existe un método estructurado para documentar, almacenar y recuperar eficientemente las políticas y procedimientos de la Organización ?	✓					
121	¿ Existe un sistema de presupuesto ?	✓					
122	¿ Se realiza seguimiento o monitoreo a la ejecución del presupuesto?	✓					
123	¿ La ejecución del presupuesto se hace teniendo en cuenta la destinación específica para cada rubro aprobado?	✓					
124	¿ Existen, se aplican y son efectivas las políticas de Niif y planes sobre necesidades de información presupuestal,	✓					
125	¿ Verifica la administración periódicamente los indicadores clave de desempeño con el fin de identificar, investigar y resolver las variaciones significativas del desempeño esperado del presupuesto autorizado?	✓					
126	¿ Se informan las variaciones significativas y se discuten con el órgano directivo, el comité de riesgos y/o el comité de aseguramiento?				✓		
127	¿ Se cuenta con un manual de procedimientos para la ejecución del proceso presupuestal?				✓		
128	¿ Se entregan los estados financieros a la administración y se acompañan esos estados con comentarios analíticos ?	✓					
129	¿ Se han efectuado análisis de segregación adecuada de funciones incompatibles ?	✓					
130	¿ Se le prohíbe al personal de Sistemas tener responsabilidades o funciones incompatibles en los departamentos de usuarios ?					✓	
131	¿ Se realiza periódicamente cruces de información con terceros, a través de circularizaciones, confirmaciones de saldos, etc.?	✓					
132	¿ Ha establecido la administración procedimientos para conciliar los activos físicos (acciones, títulos valores, dinero y planta y equipo) con los correspondientes registros contables y otros registros estatutarios ?	✓					
133	¿ Los activos que se dan de baja físicamente por medio de acta validados por auditoría han sido registrados en la contabilidad?	✓					
134	¿ Existe software o aplicativo para la administración de los inventarios físicos?	✓					
135	¿ Existe un sistema de inventario físico para todos los activos ?	✓					

Fuente: elaboración propia a partir del sistema de control interno Coso III y su actualización en el año 2023 de los principios y componentes.

Resultados

Con base en la evaluación realizada, se evidencia que existe una mayoría de calificaciones entre el 76% y 100% control interno, siendo el ambiente de control el único elemento con un nivel de control interno Medio, por lo cual dio una el resultado promedio de la evaluación 85% y se clasifica de forma general dentro del nivel ALTO, esto es muy positivo ya que demuestra que el sistema de control que se maneja es adecuado.

Cuadro 5

Resultados Encuesta Control Interno

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO	SI	PI	EP	NO	NA	ELEMENTO	CALIFICACION GENERAL
AMBIENTE DE CONTROL	27 - 79%	0 - 0%	0 - 0%	4 - 11%	2 - 5%	71%	85% - ALTO
EVALUACIÓN DE RIESGOS	17 - 113%	0 - 0%	1 - 6%	0 - 0%	0 - 0%	97%	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	35 - 100%	0 - 0%	0 - 0%	2 - 5%	1 - 2%	92%	
MONITOREO	13 - 100%	0 - 0%	4 - 30%	0 - 0%	2 - 15%	79%	
ACTIVIDADES DE CONTROL	19 - 86%	0 - 0%	0 - 0%	2 - 12%	1 - 6%	86%	

Fuente: elaboración propia

Aspectos para mejorar:

De acuerdo con las respuestas obtenidas, se pudo evidenciar una oportunidad de mejora en el componente evaluado Ambiente de Control dentro de la organización, en primera instancia, se encuentra que actualmente no se tienen suficientemente documentados, divulgados y aplicados los procedimientos claves o críticos por parte de los responsables de cada área (pregunta 26). Así mismo se evidencia que la junta directiva no revisa el programa de auditoría interna que se realiza (pregunta 13), esto puede ocasionar que, al no tener conciencia plena de cada posible riesgo, no se cuente con un plan de financiamiento y de control para uno. Además de lo anterior, mediante la encuesta se encuentra que la organización no tiene un comité de aseguramiento que realice

constante supervisión al cumplimiento de las obligaciones que tiene la empresa en la entrega de información a los distintos entes que la controlan (pregunta 15). Por otra parte, se pudo identificar que no hay información en cuanto al nivel de rotación de personal (pregunta 28), ya que no se utiliza ningún tipo de variable que permita medir esto.

Objetivo 3 Planteamiento del cuadro de mando de integral para la empresa Superservicios del Valle S.A., mediante la metodología del Balanced Scorecard para el año 2023

- **Desarrollo de las cuatro perspectivas aplicadas a la empresa.**

El planteamiento del cuadro de mando integral (CMI) en este apartado, se desprende a partir del diagnóstico de situación que presentan las cuatro perspectivas que Kaplan y Norton definieron en su libro de cuadro de mando integral. Lo primero que se realizó en la empresa Superservicios del Valle S.A, fue la aplicación del instrumento, en el cual por cada perspectiva se plantearon las preguntas. Las preguntas se plantean a partir de las variables que integran cada perspectiva y se ajustan a las características de esta; adicionalmente, para el planteamiento de las preguntas se tomó como referente el libro de análisis financiero y de gestión de Estupiñán (Gaitán, 2006)

Estado de situación de la perspectiva financiera

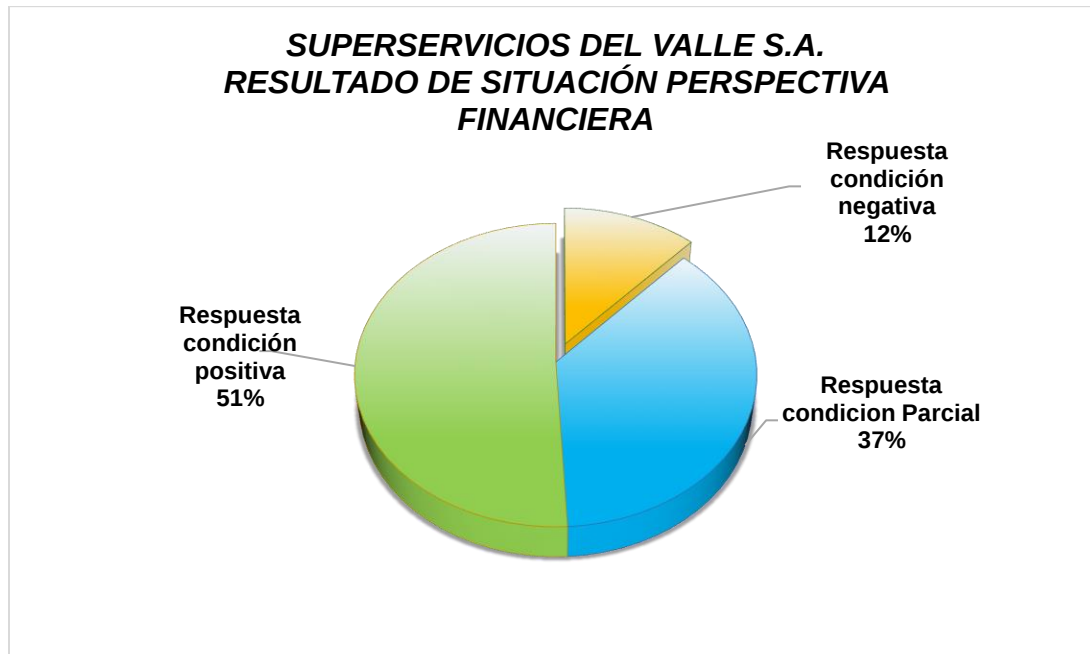
La perspectiva financiera le corresponde complementar el sistema de gestión financiera de Superservicios del Valle S.A., con los correspondientes indicadores, que, a su vez, son procedentes de otras perspectivas de gestión como la de cliente, procesos internos, infraestructuras, aprendizaje y crecimiento. Lo característico de la perspectiva financiera son los indicadores financieros, siendo estos los más utilizados por la gerencia para medir y controlar los resultados de la gestión financiera de la empresa, por cuanto son el espejo de lo que está ocurriendo con las inversiones realizadas y con el logro previsto de mejorar el valor económico añadido (EVA) al negocio en el largo plazo.

Citando aquí a Kaplan y Norton (Kaplan & Norton, 2009), los tres grandes temas estratégicos para la perspectiva financiera son: crecimiento y la diversificación de los ingresos del negocio, la gestión encaminada a la reducción y optimización de los costos y el tercero tiene que ver con la estrategia de inversión en activos no corrientes (activos fijos operacionales), así como su eficiente utilización. Alrededor de estos tres grandes temas se manejan otros subtemas de carácter financiero como flujo de caja, el Ebitda, el capital de trabajo, la rentabilidad, el endeudamiento, el ROE, el ROI, el costo de capital, la maximización de la inversión del inversionista, todos ellos se constituyen en indicadores que miden la gestión y los resultados alcanzados.

Si la empresa aspira a alcanzar los resultados planteados y que propone Kaplan y Norton, necesariamente necesita elaborar su plan financiero, establecer los objetivos financieros de costo, mediano y largo plazo, así como sus metas financieras.

Realizando y aplicado el instrumento correspondiente a la perspectiva financiera con el cual se establece la situación de las variables propias de la perspectiva se llega a los siguientes resultados:

Figura 17
Resultados Generales de Situación Perspectiva



Fuente: elaboración propia. Tabulación de los resultados obtenidos (abril del 2023).

Comentarios

Como se puede observar en la gráfica anterior, la calificación de las principales variables que integran la perspectiva financiera en la empresa Superservicios del Valle S.A, da cuenta que las situaciones con la condición con calificación positiva corresponden al 51%, la situación con condición calificada de parcial corresponde al 37% y la situación con condición de calificación negativa es del 12%. Interpretando la información quiere decir que, los ajustes a las variables que permiten medir la gestión en la empresa correspondiente a las de la condición parcial se debe intervenir el 37% y el diseño o construcción de los factores con condición negativa es de tan solo el 12%. En la siguiente tabla se resumen cuáles son esos factores.

Cuadro 6*Principales Variables que Deben ser Intervenidas**Variables Valorativas, Control Y Gestión Área Financiera*

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1)	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2)	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3)
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán (pág. 216)</i>	1. Tiene la empresa un plan financiero de mediano y largo plazo	Parcial	El plan financiero de la empresa no está documentado; sin embargo, el proceso financiero se basa en la cantidad de ingresos y de acuerdo con esto se permiten o reducen los gastos; así mismo, cada año se establece el presupuesto anual por procesos.	Si bien es cierto la empresa cuenta con buenas prácticas financieras y contables, no tiene documentado ni establecido su plan financiero.		X	
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán (pág. 216)</i>	2. El plan financiero está por escrito y actualizado	No	No está documentado, pero sí se cuenta con un archivo en Excel actualizado con base al presupuesto aprobado.	La compañía no cuenta con un plan financiero que permita integrar la generación de gastos de acuerdo con las estrategias gerenciales	X		
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán (pág. 260)</i>	3. Dentro de la Gestión financiera, la empresa Superservicios del Valle SA tiene definido un mapa de indicadores para el componente financiero.	Parcial	No está definido; sin embargo, como buena práctica el contador de la empresa cuenta con una plantilla de indicadores.	La empresa carece de bases sólidas para el desarrollo de su plan financiero en el cual los indicadores son insumo de valor para evaluar el cumplimiento de este.		X	

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán (pág. 260)</i>	4. La gerencia realiza periódicamente la medición de los resultados financieros	Parcial	La gerencia evalúa los gastos mensualmente.	Según las respuestas obtenidas, se pudo identificar que la gerencia toma como base solo los rubros generales de la contabilidad para su toma de decisiones; puesto que, al carecer de un plan financiero no se pueden evaluar los resultados del cumplimiento de este.		X	
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán (Pag 202)</i>	5. Sobre los resultados financieros se toman acciones de redireccionamiento para la empresa.	Parcial	Con base al resultado en ventas se toman resultados de austeridad en gastos o la aprobación de nuevos rubros según el grado de importancia.	Al no contar con un plan financiero estructurado no es posible que la empresa tome acciones efectivas de direccionamiento.		X	
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán (pág. 260)</i>	6. Cuenta la empresa con estrategias financieras claramente definidas	No	No se tienen dichas estrategias definidas.	De igual manera, como la empresa no cuenta con un plan financiero no cuenta con unas estrategias claramente definidas; sin embargo, cada año se le presenta a la junta las proyecciones o metas a alcanzar.	X		

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán (pág. 260)</i>	7. Se han trazado objetivos financieros de corto y largo plazo	Si	Se establecen provisiones para temas legales, laborales, etc.	La empresa tiene un plan de sostenimiento en casos fortuitos, donde se cuenta con fiducias y créditos preaprobados; es de aclarar que, las fiducias en su mayoría se realizan para el pago de premios significativos.			X
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán (pág. 260)</i>	8. Se ha medido el alcance y cumplimiento de los objetivos financieros.	Si	Se monitorea mensualmente el cumplimiento de los objetivos.	Cada mes el director financiero debe monitorear y realizar las provisiones necesarias.			X
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán (pág. 260)</i>	9. Se tiene claramente definido el objetivo financiero de corto plazo.	Parcial	No se tiene documentado, pero si se definen por parte de la gerencia.	Se definen objetivos de corto plazo con la gerencia como la reducción de costos y gastos con base al cumplimiento en ventas.		X	
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán (pág. 260)</i>	10. Como meta se establece maximizar las utilidades en cada periodo.	Parcial	Se establecen en base a las metas en ventas.	Dicho proceso no es liderado por el proceso financiero, se realiza una proyección de ventas por parte del proceso comercial.		X	
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán (pág. 162)</i>	11. La Gerencia tiene una orientación principal encaminada a	Parcial	Se establecen en base a las metas en ventas.	Las utilidades se proyectan a inicio del año y en el transcurso el mismo se evalúa el cumplimiento en base a		X	

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
	maximizar el valor de los accionistas			las ventas y gastos generados.			
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán "Gestión por objetivos o MBO (Management by Objectives) pág. 201.</i>	12. La Gerencia se enfoca en medir la creación de valor en la organización, y dentro de esta medición, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.	Parcial	Se buscan nuevos convenios; pero no se tiene estandarizado ni documentado.	No se tienen documentados estos aspectos relevantes como son la creación de valor en la organización.		X	
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán (pág. 162)</i>	13. En la búsqueda de la maximización de la utilidad, se establecen esfuerzo y acciones para reducir o minimizar los costos operacionales.	Si	Los gastos son reducidos si no se cumplen las metas en ventas.	Se identificó que la gerencia solicita la reducción de costos cuando observa que no se ha cumplido con las metas establecidas.			X
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán "la metodología para la preparación del presupuesto (pág. 217)</i>	14. La empresa opera bajo un presupuesto financiero y un presupuesto de caja en el corto plazo.	Si	Se tienen ambos presupuestos, pero están descentralizados en cabeza de cada proceso.	La empresa no realiza presupuesto maestro, la forma en que se realiza es con base a las necesidades de cada proceso y la gerencia evalúa su aprobación.			X

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1)	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2)	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3)
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán (pág. 260)</i>	15. Se tienen indicadores claros para el seguimiento y control del presupuesto financiero y del efectivo.	No	Se realizan cruces de información.	No se tienen estandarizados los indicadores; sin embargo, como buena práctica el contador realiza cruces de información con los cuales presenta la información que la gerencia le solicita.	X		
<i>Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "la metodología para la preparación del presupuesto"(pág. 216)</i>	16. En la formulación periódica de los presupuestos financieros y del efectivo, la gerencia tiene en cuenta las estrategias financieras plasmadas en el plan financiero.	Parcial	La realización del presupuesto se realiza en gran parte a las solicitudes de los procesos.	La empresa no cuenta con un plan financiero, ni tampoco con un presupuesto maestro.		X	
<i>Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "indicadores de la perspectiva financiera"(pág. 260)</i>	17. Puede decirse que la empresa Superservicios S.A., se encuentra desarrollando para el actual momento una estrategia de Mantenimiento o Sostenibilidad del negocio, tanto en lo	Si	Se está buscando pasar de "chanceras" a empresas multiservicios con el servicio de correspondencias bancarias.	Si, el proyecto de la empresa Superservicios del Valle S.A. es evolucionar en el mercado de apuestas permanentes incluyendo nuevos productos y servicios que abarquen las necesidades de la población.			X

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
	operativo como en lo financiero.						
<i>Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "indicadores de la perspectiva financiera"(pág. 260)</i>	18. Respecto al tema anterior, se tiene identificado indicadores para el control y medición de dicha estrategia	No	No se cuenta con dicha herramienta	La empresa no cuenta con mapas de indicadores que midan su gestión.	X		
<i>Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "indicadores de la perspectiva financiera"(pág. 262)</i>	19. Dentro de las mediciones regulares en la gestión financiera, la empresa ha medido y ha realizado seguimiento en el comportamiento del retorno del capital invertido	No	No se cuenta con dicha herramienta	No se observó que la empresa realice este tipo de mediciones.	X		
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán "Gestión por objetivos o MBO (Management by Objectives) pág. 201.</i>	20. Para la gerencia, El principal objetivo a seguir está el de maximizar la rentabilidad del negocio	Si	La empresa busca que el modelo de negocio sea rentable, de lo contrario perdería la licitación pública.	Si, la gerencia debe velar por la rentabilidad del negocio; puesto que, de lo contrario correría el riesgo de perder el contrato de concesión con la beneficencia del valle.			X

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán "Gestión por objetivos o MBO (Management by Objectives) pág. 201.</i>	21. La empresa se enfoca más hacia el crecimiento, la sostenibilidad o hacia la rentabilidad	Si	La empresa busca los tres, el crecimiento en su red de Puntos, la sostenibilidad del modelo de negocio y la rentabilidad tanto para accionistas como stakeholders.	Su enfoque de crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad es ambicioso; sin embargo, es necesario que la empresa solidifique sus bases al establecer un modelo de gestión empresarial efectivo y con herramientas de valor como el cuadro de mando integral.			X
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán "Estructura de la contabilidad financiera"(pág. 17)</i>	22. Tiene la empresa una estructura financiera definida y se tiene como línea estratégica	No	No se tiene de forma explícita	No se evidenció dicha estructura financiera.	X		
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán "Objetivos de la información contable"(pág. 21)</i>	23. Se puede definir que, el enfoque de los objetivos financieros ha evolucionado para la empresa Superservicios S.A. en el mediano y largo plazo.	Si	La empresa está en constante evolución y crecimiento lo cual obliga a que sus enfoques evolucionen con ella.	Este modelo de negocio ha tenido una evolución significativa en los últimos 5 años, lo cual ha obligado a cambiar sus objetivos.			X

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán "Gestión de Ventas"(pág. 162)</i>	24. La empresa tiene como línea visionar el incrementar el volumen de ventas	Si	Se buscan nuevos convenios y servicios a ofertar.	Si bien es cierto que la visión de la empresa esta desactualizada, se puede observar que busca la manera de aumentar sus ventas con la obtención de nuevos convenios con terceros.			X
<i>Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "La evolución previsible de la sociedad"(pág. 236)</i>	25. La Gerencia dentro de los enfoques estratégicos financieros, tiene previsto el desarrollo de acciones para ampliar o extender la diversificación de las fuentes de ingresos.	Parcial	Constantemente se buscan nuevas oportunidades en el portafolio de servicios.	No se observaron enfoques estratégicos formalizados con el fin de ampliar o extender la diversificación de las fuentes de ingreso.		X	
<i>Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "La evolución previsible de la sociedad"(pág. 236)</i>	26. La Gerencia tiene como meta el asegurar una estructura financiera sólida	No	No se observó dicha meta	La empresa carece de bases sólidas como la formalización de un plan financiero donde se plantee una estructura financiera sólida.	X		

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
Libro "Análisis financiero y de gestión" Estupiñán "Filosofías de gestión y la eficiencia empresarial (Gestión por objetivos)"(pág. 201)	27. La Gerencia tiene establecido un proceso claro para el seguimiento y verificación de la consecución de los objetivos financieros establecidos	Parcial	No se tiene una herramienta de valor	No se tiene estandarizado y documentado cuál es el proceso encargado del seguimiento y verificación de la consecución de objetivos.		X	
Libro "Análisis financiero “de Estupiñán "Informes anuales de una empresa"(pág. 233)	28. La Gerencia produce informes sencillos, cortos y, al mismo tiempo, rigurosos, sobre las operaciones pasadas, de modo a facilitar la toma de decisiones conducente a la excelencia en la actuación empresarial	Si	La gerencia debe realizar el informe general a la junta directiva.	La gerencia realiza informes a la junta directiva con base a la información suministrada por cada proceso.			X
Resultado global		74%	Puntaje parcial		7	22	30
calificación porcentual					11,9%	37,3%	50,8%

Fuente: elaboración propia.

Comentarios

Las variables que se deben diseñar nuevas son aquellas que están señalados con rojo, por cuanto obtuvieron una calificación (1), es decir, su respuesta fue negativa, dicho de otro modo, no existente actualmente en la empresa. En resumen, son los siguientes:

1. No se cuenta con un plan financiero documentado y actualizado.
2. No se cuenta con estrategias financieras claramente definidas.
3. No se tienen indicadores claros para el seguimiento y control del presupuesto financiero y del efectivo.
4. No se tiene identificado indicadores para el control y medición de dicha estrategia.
5. Dentro de las mediciones regulares en la gestión financiera, la empresa no ha medido y no ha realizado seguimiento en el comportamiento del retorno del capital invertido.
6. No se tiene en la empresa, una estructura financiera definida y no se tiene como línea estratégica.
7. La gerencia no tiene como meta, el asegurar una estructura financiera sólida.

Qué aspectos deben ser mejorados:

1. El plan financiero de mediano y largo plazo.
2. Dentro de la gestión financiera, la empresa Superservicios del Valle S.A. debe revisar y definir el mapa de indicadores para el componente financiero.
3. La gerencia debe realizar periódicamente la medición de los resultados financieros.
4. Sobre los resultados financieros, en su totalidad no son considerados para la toma de acciones de redireccionamiento para la empresa.
5. Ajustar y definir el objetivo financiero de corto plazo.

6. Como meta falta definir y establecer el objetivo de maximizar las utilidades en cada periodo.
7. La gerencia debe ajustar su orientación principal hacia maximizar el valor de los accionistas.
8. La gerencia debe ajustar el enfoque para medir la creación de valor en la organización, y dentro de esta medición, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.
9. En la formulación periódica de los presupuestos financieros y del efectivo, la gerencia debe considerar las estrategias financieras plasmadas en el plan financiero.
10. La gerencia dentro de los enfoques estratégicos financieros debe considerar y tener previsto el desarrollo de acciones para ampliar o extender la diversificación de las fuentes de ingresos.
11. La gerencia debe ajustar y mejorar el proceso para el seguimiento y verificación de la consecución de los objetivos financieros establecidos.

Las demás variables de acuerdo con el diagnóstico, interpretación y análisis efectuado se han consolidado en la empresa y solo resta mantener la dinámica correspondiente en la evaluación y medición de la gestión y continuar con el uso de los indicadores establecidos.

En síntesis, la perspectiva financiera debe ser ajustada, complementada con el fin de consolidarla dentro de los criterios para la medición de la gestión y resultados y complementar el mapa de indicadores, asociados a las estrategias financieras.

Estado de situación de la perspectiva cliente

Teniendo en cuenta a Kaplan y Norton (2009) en el diseño de esta perspectiva se consideraron factores tales como el mercado, el segmento de clientes a los cuales llega la empresa, la propuesta de valor que se le lleva al cliente, el producto o el servicio, la atención, las acciones

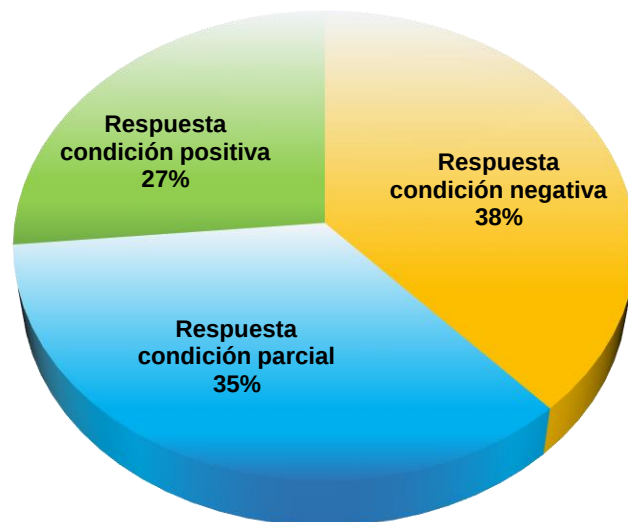
de pos-servicio, el nivel de satisfacción percibido por el cliente, los diferenciadores con respecto a la competencia, entre otros. Según los autores citados, el modelo de actuación para atender a los clientes se debe soportar en tres grandes temas a saber: el primero, el tiempo de respuesta al cliente de manera confiable, el segundo, la calidad del producto o servicio que se presta y el tercero y no menos importante, el precio.

Avanzando con el diagnóstico de la perspectiva, se procede a la aplicación del instrumento que se enfocó precisamente a evaluar cada uno de los factores y variables correspondiente a la perspectiva cliente. El total de variables evaluadas fueron 22, las cuales arrojaron globalmente los siguientes resultados, que se pueden apreciar en la siguiente gráfica:

Cuadro 7

Resultado de situación de las variables de la perspectiva cliente

SUPERSERVICIOS DEL VALLE S.A. RESULTADO DE SITUACIÓN PERSPECTIVA CLIENTE



Fuente: elaboración propia. (abril 2023).

Comentarios

Como se mencionó, de las 22 variables consultadas a la coordinación, el 38% obtienen una respuesta cuya condición es negativa, el 35% recibe una calificación de cumplimiento parcial y tan solo el 27% recibe una calificación de cumplimiento positivo. Esto significa que, la acción del diseño del cuadro de mando integral y los indicadores se ha de concentrar en ajuste y completo del 35% de las variables y de generación y diseño para el 38%. Sobre el 27% no habría que actuar, lo que significa que está consolidado los indicadores de medición y evaluación de los resultados en la empresa.

En la tabla siguiente, se muestra en detalle el resultado con los comentarios y análisis arrojados a cada tipo de calificación de la perspectiva, así como su respectiva valoración.

Cuadro 8*Principales Variables que Deben ser Intervenidas Clientes**Variables Valorativas, Control y Gestión Clientes*

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" de Estupiñán "Indicadores de la perspectiva del cliente clasificación del cliente"(pág. 263)</i>	1. Cuenta la empresa Superservicios del Valle SA con un sistema de información robusto para el manejo de la información de sus clientes.	Parcial	Al momento se cuenta con un proyecto de CRM, pero aún no se ha completado la fase de implementación.	Desde el año 2021 se inició con la compra de dispositivos SID, con el fin de enrolar a los clientes y poder realizar una base de datos de estos; sin embargo, a la fecha aún no se ha implementado al 100%.		X	
<i>Libro "Análisis financiero y de gestión" de Estupiñán "Indicadores de la perspectiva del cliente (clasificación del cliente)"(pág. 263)</i>	2. Se cuenta por parte de la empresa con un sistema de codificación e identificación personalizada de sus clientes.	Parcial	Al momento se cuenta con un proyecto de CRM, pero aún no se ha completado la fase de implementación.	Se tiene planteado, pero aún no se ha completado la fase de implementación.		X	
<i>Llibro "Análisis financiero y de gestión" de Estupiñán "Indicadores de la perspectiva del cliente (clasificación del cliente)"(pág. 263)</i>	3. Formalmente tiene la empresa un sistema de clasificación y sectorización de sus clientes.	Parcial	Al momento se cuenta con un proyecto de CRM, pero aún no se ha completado la fase de implementación.	Se tiene planteado, pero aún no se ha completado la fase de implementación.		X	

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
2º ASI. M3: IAI. Bloque I: La empresa y las TI "Procesos de Gestión comercial (gestión operativa)" https://bit.ly/2XWQUHJ (pág. 11)	4. La empresa ha establecido un sistema de información que le permita acceder y consultar al momento el detalle de las ventas por cada tipo de cliente.	Parcial	Al momento se cuenta con un proyecto de CRM, pero aún no se ha completado la fase de implementación; sin embargo, la empresa si hace seguimiento a sus ventas por zona, más no por cliente.	Al momento la empresa hace seguimiento de la venta por producto, pero no por cliente.		X	
2º ASI. M3: IAI. Bloque I: La empresa y las TI "Procesos de Gestión comercial (gestión operativa)" https://bit.ly/2XWQUHJ (pág. 11)	5. En cuanto a la información comercial, si la alta gerencia desea al momento conocer la frecuencia de recompra de sus clientes habituales, puede acceder a ella.	No	Al momento se cuenta con un proyecto de CRM, pero aún no se ha completado la fase de implementación; sin embargo, la empresa si hace seguimiento a sus ventas por zona, mas no por cliente.	La gerencia no podría obtener aún este tipo de información que sería de gran utilidad en su gestión empresarial.	X		
2º ASI. M3: IAI. Bloque I: La empresa y las TI "Procesos de Gestión comercial (gestión operativa)" https://bit.ly/2XWQUHJ (pág. 11)	6. La base de datos de los clientes está debidamente depurada a la fecha y cuenta con los niveles de seguridad de esta.	No	Aun no se cuenta con una base de datos.	La empresa no tiene al momento una base de datos real de sus clientes.	X		

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
libro "Análisis financiero y de gestión" de Estupiñán "Gestión de ventas"(pág. 162)	7. La empresa cuenta con un esquema formal para caracterizar los clientes de los diversos servicios ofrecidos.	No	Aún está en proyecto de implementación	No, se proyecta que, al finalizar la fase de implementación del CRM, se pueda obtener este tipo de información.	X		
libro "Análisis financiero y de gestión" de Estupiñán "Gestión de la calidad total" (pág. 201)	8. Mide la empresa la efectividad del servicio que brinda a los clientes.	Parcial	Se miden los segundos de respuesta tecnológica.	Se mide por parte del proceso de tecnología, donde se analiza el tiempo de impresión de formularios.		X	
libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Fortalezas y debilidades (Percepción de los clientes)" (pág. 205)	9. Se lleva a cabo la medición del nivel de satisfacción de los clientes.	No	No se tienen estrategias para medir el nivel de satisfacción	No se tiene un mecanismo efectivo de medición de satisfacción del cliente en tiempo real.	X		
libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Indicadores de atención de quejas y reclamos (IAQR)" (pág. 286)	10. Se Tiene establecido un esquema de PQRS y respuesta oportuna y efectiva a las mismas.	Si	Se tiene estructurado el proceso de PQRS	Las PQRS están correctamente estructuradas y se les da gestión oportuna.			X
libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Fortalezas y debilidades (Percepción de los clientes)" (pág. 205)	11. Califican sus clientes el nivel de servicio cada vez que llegan a los puntos de ventas.	No	No se tiene herramienta para calificación del servicio inmediato	No se tiene un mecanismo que permita esta calificación de forma inmediata.	X		
libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Fortalezas y debilidades (Percepción de los clientes)" (pág. 205)	12. El servicio prestado a los clientes puede calificarse de oportuna y eficiente.	No	No se tiene herramienta para calificación del servicio.	No se cuenta con datos de calificación del cliente en cuanto a la atención prestada.	X		

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Efectividad" (pág. 284)	13. Cuenta la empresa con un esquema formal de seguimiento en atención y servicio al cliente.	No	No se tiene dicho esquema.	No se tiene estandarizado un esquema que permita realizar seguimiento a la atención y servicio prestado a los clientes.	X		
libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Indicadores de aprendizaje y adaptación" (pág. 287)	14. La alta gerencia o las áreas operativas tiene establecido formalmente un espacio de comunicación con los clientes (los llama, los visita, les envía información de utilidad)	No	Aún está en proyecto de implementación	No se cuenta con información de los clientes.	X		
libro "Análisis financiero y de gestión" de Estupiñán "Indicadores de la perspectiva del cliente" (pág. 262)	15. Tiene la empresa medios de comunicación con sus clientes de forma regular (por redes sociales, correo electrónico, página web, teléfono .)	Si	La empresa cuenta con redes sociales en Facebook, Instagram y Twitter; sin embargo, son de poca interacción de los clientes.	Al analizar la interacción de las redes sociales de la empresa, se pudo constatar la poca interacción que se tiene por parte de los clientes.			X
libro "Análisis financiero "de Estupiñán "programa completo de formación" (pág. 216)	16. El personal del área comercial está debidamente capacitado para una atención eficiente al cliente y así evitar que el cliente quede insatisfecho con la atención	No	No se dan capacitaciones efectivas de atención al cliente, solo se brindan de conocimiento de los productos.	Las capacitaciones que se dan en la compañía están basadas a las mecánicas de juego y uso de los aplicativos.	X		
libro "Análisis financiero y de gestión" de Estupiñán "Indicadores de la perspectiva del cliente" (pág. 262)	17. Realiza la empresa retroalimentación con los clientes respecto al servicio, la atención, la disponibilidad de servicios.	No	No se realizan retroalimentaciones.	La empresa no cuenta con una comunicación efectiva con sus clientes.	X		

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
libro "Análisis financiero y de gestión" de Estupiñán "Indicadores de la perspectiva del cliente" (pág. 262)	18. Tiene establecido indicadores para conocer de primera mano las principales características de compra de sus clientes permanentes.	No	No se cuenta con estos indicadores	La empresa no cuenta con mapa de indicadores para medir la gestión empresarial.	X		
libro "Análisis financiero y de gestión" de Estupiñán "Indicadores de mercado" (pág. 270)	19. Cuenta la empresa con un sistema de medición de diversos factores con respecto a los clientes.	No	No se cuenta con estos indicadores	No se observan sistemas de medición con respecto a los clientes.	X		
libro "Análisis financiero de Estupiñán "Valor agregado en una organización empresarial del sector privado" (pág. 268)	20. La empresa ofrece servicios y productos de alto valor agregado	Si	La empresa tiene un portafolio de servicios amplio, como Pago y envío de giros, pago de subsidios, ayudas gubernamentales, corresponsalías bancarias, etc.	Se observó que el portafolio ofertado por la empresa es amplio, ofertando no solo el tema de apuestas sino entretenimiento por internet, envío y pago de giros, pagos de ayudas gubernamentales, recaudos de servicios públicos y otros convenios, corresponsalías bancarias, entre otros.			X
libro "Análisis financiero de Estupiñán "El mercadeo o marketing" (pág. 274)	21. Desarrolla la empresa estrategias para aumentar el reconocimiento de imagen de la empresa en el mercado que atiende	Parcial	La empresa tiene un proceso de mercadeo, encargado de fomentar la imagen de la empresa; sin embargo, este carece	La empresa tiene estrategias de marketing; sin embargo, no se tiene un plan estandarizado y formalizado para tal fin.		X	

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
			de planes o estrategias de valor.				
libro "Análisis financiero y de gestión" de Estupiñán "Indicadores de mercado" (pág. 270)	22. La empresa tiene un plan de diferenciación de servicios y productos	No	No existe dicho plan.	No se observó documento de un plan de diferenciación de servicios y productos.	X		
Resultado		67%	Puntaje		13	12	9
calificación porcentual					38,2%	35,3%	26,5%

Fuente: elaboración propia (abril 2023)

Comentarios

De las 22 variables, trece de ellas deben ser intervenidas generando las acciones y mediciones correspondientes, de las cuales se mencionan las siguientes:

Variables para intervenir:

- ¿En cuanto a la información comercial, si la alta gerencia desea al momento conocer la frecuencia de recompra de sus clientes habituales, puede acceder a ella?
- ¿La base de datos de los clientes está debidamente depurada a la fecha y cuenta con los niveles de seguridad de esta?
- ¿La empresa cuenta con un esquema formal para caracterizar los clientes de los diversos servicios ofrecidos?
- ¿Se lleva a cabo la medición del nivel de satisfacción de los clientes?
- ¿Califican sus clientes el nivel de servicio cada vez que llegan a los puntos de ventas?
- ¿El servicio prestado a los clientes puede calificarse de oportuna y eficiente?
- ¿Cuenta la empresa con un esquema formal de seguimiento en atención y servicio al cliente?
- ¿La alta gerencia o las áreas operativas tiene establecido formalmente un espacio de comunicación con los clientes (¿los llama, los visita, les envía información de utilidad)?
- ¿El personal del área comercial está debidamente capacitado para una atención eficiente al cliente y así evitar que el cliente quede insatisfecho con la atención?
- ¿Realiza la empresa retroalimentación con los clientes respecto al servicio, la atención, la disponibilidad de servicios?
- ¿Tiene establecido indicadores para conocer de primera mano las principales características de compra de sus clientes permanentes?

- ¿Cuenta la empresa con un sistema de medición de diversos factores con respecto a los clientes?
- ¿La empresa tiene un plan de diferenciación de servicios y productos?

Las variables que deben ser ajustadas o complementadas y a ser reflejadas en el mapa de indicadores son las siguientes:

- ¿Cuenta la empresa Superservicios del Valle SA con un sistema de información robusto para el manejo de la información de sus clientes?
- ¿Se cuenta por parte de la empresa con un sistema de codificación e identificación personalizada de sus clientes?
- ¿Formalmente tiene la empresa un sistema de clasificación y sectorización de sus clientes?
- ¿La empresa ha establecido un sistema de información que le permita acceso y consultar al momento el detalle de las ventas por cada tipo de cliente?
- ¿Mide la empresa la efectividad del servicio que brinda a los clientes?
- ¿Desarrolla la empresa estrategias para aumentar el reconocimiento de imagen de la empresa en el mercado que atiende?

Es importante resaltar que 03 variables de las 22 evaluadas están acorde a los aspectos requeridos en el modelo de control de gestión. por lo tanto, no serán intervenidas pues ya se encuentran consolidadas en la dinámica de la medición de los resultados de la empresa.

En síntesis, el diseño del mapa de indicadores para la perspectiva cliente, requiere de especial atención en su intervención para acoplar los indicadores a la estructura misma que plantea el cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton.

Estado de Situación Perspectiva de los Procesos Internos

La empresa debe establecer y seleccionar cuáles son aquellos procesos diferenciados para la operación, cuáles son los procesos claves y que agregan valor al negocio, los que responden a la estrategia establecida para el negocio y que están encaminados al logro de los objetivos y metas trazadas y que tenga correlación con la perspectiva cliente y la financiera. La estrategia relacionada con procesos internos consiste en saber identificar los procesos que añaden valor, tal y como lo señala Porter en temas de las ventajas competitivas en su idea de análisis de la cadena de valor. Bajo el análisis respectivo menciona el autor que es posible determinar cuáles son esas ventajas competitivas que tiene el negocio y, por tanto, establecer el camino organizacional para lograrlo.

El proceso interno es la ruta que indica a la organización la forma de llegar al cliente con los productos y servicios con una propuesta de valor, que marque la diferencia con la competencia, de tal manera que se logre retener el cliente y evitar que la competencia se lo sustraiga con un mejor servicio y en menor tiempo. Dentro de la perspectiva de proceso internos de Kaplan y Norton, hay otras variables que no se pueden descuidar como la gestión de calidad y eficiencia en los procesos, la mejora continua, llevada a cabo a partir del mejor modelo que se ajuste a la empresa y por otro lado la gestión de proyectos enfocados a la mejora e implementación de reingeniería de los procesos con mejores resultados en beneficio del cliente.

Citando nuevamente a Kaplan y Norton (2009), un modelo genérico de creación de valor en las organizaciones actuales y que quieren trabajar bajo la herramienta del cuadro de mando

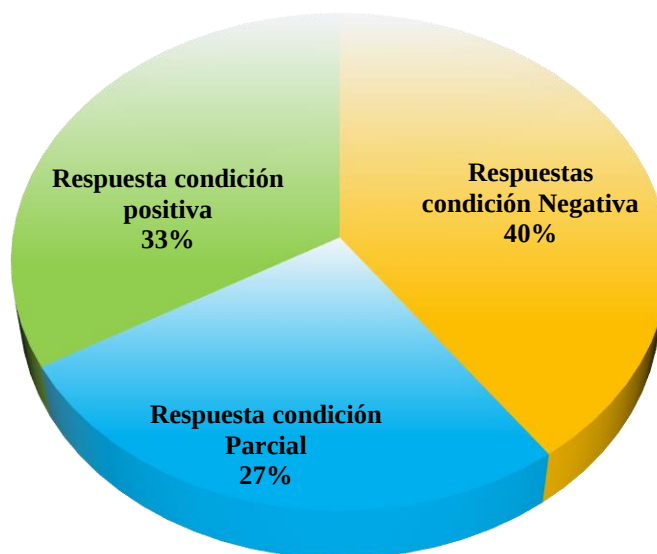
integral, debe considerar en el diseño de la estrategia y del cuadro, tres componentes, la innovación, la mejora en las operaciones y, por último, el servicio post venta. Todos ellos soportados en un mapa de indicadores que le permita realizar los seguimientos, el control y la medición de los resultados, así como la evaluación de su operación.

Vistos los principales aspectos de la perspectiva de procesos internos, se procedió a diseñar las variables de medición para la empresa, en total arrojó un total de nueve (9) variables, con los siguientes resultados globales:

Figura 18

Resultado global de situación perspectiva procesos internos

SUPERSERVICIOS DEL VALLE S.A. RESULTADO DE SITUACIÓN PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS



Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, de las nueve variables para la perspectiva mencionada, el 40% se cualifica con respuesta negativa, el 33% obtiene una cualificación positiva

y el 27% da como resultado una cualificación de cumplimiento parcial. Según estos resultados, se debe realizar un mayor esfuerzo para cambiar la condición negativa a positiva y la condición parcial llevarla a una mayor consolidación de dicha condición.

A continuación, se presentan los resultados específicos en la cualificación de las variables planteadas en la perspectiva procesos internos. Ver tabla.

Cuadro 9*Principales Variables que Deben ser Intervenidas Procesos Internos**Variables Valorativas, Control y Gestión Procesos Internos*

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Filosofías de gestión y la eficiencia empresarial (Gestión por objetivos o MBO)"/ pág. 262 indicadores de la perspectiva del proceso interno. (pág. 201)	1. Cuenta la empresa con un plan de mejora en los procesos de comercialización de los servicios y productos del portafolio actual.	Parcial	No se cuenta con un plan documentado; sin embargo, se realizan estrategias inmediatas para fomentar la venta.	La empresa carece de bases solidas en la estandarización y formalización de herramientas y mecanismo de control de gestión como lo son los planes de mejoramiento en la comercialización de los servicios y productos; sin embargo, se observó que la empresa realiza campañas comerciales para fomentar la venta.		X	
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Fortalezas y debilidades (normatividad interna)"/ (pág. 205)	2. Se mantiene adecuados los procesos en el tema de políticas internas referenciadas con el conocimiento de los clientes del negocio	No	No se tienen políticas acerca el conocimiento de clientes.	La empresa no cuenta con políticas referentes a los clientes.	X		

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
Libro "Análisis financiero" de Estupiñán "Gestión de productividad"(pág. 163)	3. Cuenta la empresa con procesos operativos apropiados y oportunos que responda a las necesidades de la operación comercial	Parcial	Los procesos tienen debilidades en la dirección y orientación administrativa, es decir, no se tiene una estrategia estandarizada.	La empresa tiene una estructura comercial en su organigrama-, sin embargo, se observa debilidades en el direccionamiento, puesto que, no se documenta políticas en pro de la operación comercial.		X	
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Filosofías de gestión y la eficiencia empresarial (Gestión por objetivos o MBO)"/ pág. 262 indicadores de la perspectiva del proceso interno. (pág. 201)	4. Al interior de la empresa se han identificado claramente los procesos internos	Si	Los procesos se encuentran identificados.	Los procesos están identificados en el mapa de procesos circular, donde se pudo observar los macroprocesos (misional, de apoyo y estratégico)			X
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Control de gestión, eficiencia y eficacia"/pág. 262 indicadores de la perspectiva del proceso interno. (pág. 250)	5. Se tienen definidos los indicadores de eficiencia y eficacia para medir los procesos internos ya identificados	No	No se cuenta con estos indicadores.	La empresa no cuenta con mapas de indicadores para medir su gestión empresarial.	X		

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Filosofías de gestión y la eficiencia empresarial (Gestión por objetivos o MBO)"/ pág. 262 indicadores de la perspectiva del proceso interno. (pág. 201)	6. Conocen los empleados de los diversos niveles, las estrategias y acciones que se direccionan desde la alta gerencia.	No	Solo se comparten con el comité de gerencia.	No, estas indicaciones solo son dadas a los líderes de proceso.	X		
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Filosofías de gestión y la eficiencia empresarial (Gestión por objetivos o MBO)"/ pág. 262 indicadores de la perspectiva del proceso interno. (pág. 201)	7. La empresa ha identificado cuales de los procesos internos están en función y sintonía con el cumplimiento de los objetivos trazados	Si	Se tienen identificados los procesos misionales, de apoyo y estratégicos.	Se tienen identificados los procesos y su relevancia dentro de la empresa.			X
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Filosofías de gestión y la eficiencia empresarial (Gestión por objetivos o MBO)"/ pág. 262 indicadores de la perspectiva del	8. Los responsables de las diversas áreas operativas y de apoyo en la empresa llevan a cabo la medición del nivel de ejecución de los procesos internos de la organización.	No	No se tienen indicadores de este tipo.	No se cuentan con mecanismos para desarrollar este tipo de análisis.	X		

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
proceso interno. (pág. 201)							
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Filosofías de gestión y la eficiencia empresarial (Gestión por objetivos o MBO)"/ pág. 262 indicadores de la perspectiva del proceso interno. (pág. 201)	9. Tiene la empresa identificada a los clientes internos dentro de la organización.	No	No se tienen identificados.	No se observó que la compañía identifique plenamente sus clientes internos.	X		
Resultado		60%	Puntaje parcial		6	4	5
Calificación porcentual					40,0%	26,7%	33,3%

Fuente: elaboración propia. (2023)

Comentarios

La tabla anterior, muestra los resultados de la calificación a las nueve (9) variables en detalle que hacen parte de la perspectiva procesos internos. Los resultados obtenidos marcan que se deben intervenir de primera mano, las siguientes variables:

- No son adecuados los procesos en el tema de políticas internas referenciadas con el conocimiento de los clientes del negocio.
- No se tienen definidos los indicadores de eficiencia y eficacia para medir los procesos internos ya identificados.
- No se conocen los empleados de los diversos niveles, las estrategias y acciones que se direccionan desde la alta gerencia.
- Los responsables de las diversas áreas operativas y de apoyo en la empresa, no llevan a cabo la medición del nivel de ejecución de los procesos internos de la organización.
- No se tiene en la empresa, identificado a los clientes internos dentro de la organización.

Las variables que deberán ser mejoradas y ajustadas para complementar la perspectiva de los procesos internos, tal como lo plantea los autores Kaplan y Norton:

- Se precisa que la empresa ajuste el plan de mejora en los procesos de comercialización de los servicios y productos del portafolio actual.
- Se espera que la empresa complemente los procesos operativos y que sean apropiados y oportunos, para que responda a las necesidades de la operación comercial.

Los demás procesos, están con una buena calificación y deben mantenerse en el tiempo, con la debida revisión periódica.

En síntesis, son cinco los aspectos sobre los cuales se deben intervenir para mejorar la perspectiva de los procesos internos en la empresa Superservicios del Valle S.A., así mismo, dar una revisión y complemento a los procesos ya existentes, pero que reflejan ciertas falencias y de esta manera potencializarlos.

Estado de situación perspectiva aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa Superservicios del Valle S.A. debe generar en procura de una mejora y crecimiento a largo plazo en el mercado, con el propósito de establecer si el negocio que hoy desarrolla puede seguir incrementando líneas de negocios, basado en tres palancas claves planteadas por el creador del BSC. Esas palancas de crecimiento y aprendizaje son: la capacidad de los empleados, mirado desde las competencias, habilidades, formación y conocimientos adecuados de lo que hacen, la segunda es, tecnología y sistemas de información y la tercera, corresponde a los procedimientos, si están debidamente establecidos, formalizados y socializados entre el personal.

Según Kaplan y Norton (2009), las tres dimensiones del cuerpo de empleados en la organización son: satisfacción, retención y productividad del empleado. Alrededor de esas tres dimensiones se desarrollan los indicadores que llevan a la medición de los resultados y si se ha alcanzado los objetivos trazados de aprendizaje y crecimiento.

Una vez identificada la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se pasó a la fase en la cual se establece la situación actual de dicha perspectiva en la empresa Superservicios del Valle S.A. Para hacerlo se diseñó el instrumento con la formulación de un total de 13 variables con un

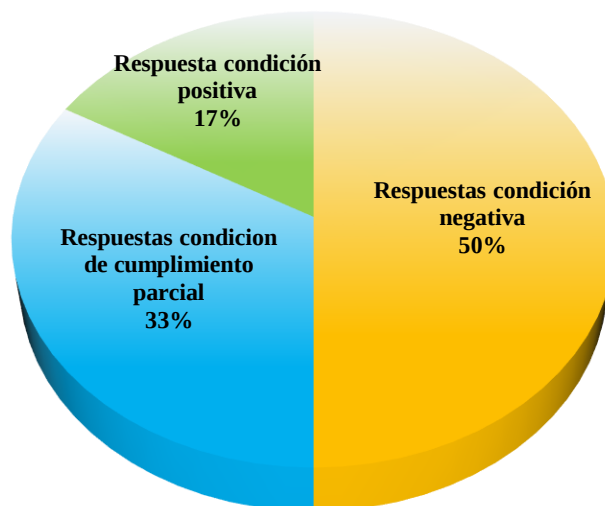
resultado combinado acorde a la valoración de las respuestas del 60%. El resultado global arroja que el 50.0% de las respuestas obtenidas se cualifican con resultados negativos, el 33.3% evidencia respuestas con resultados parciales y tan solo el 16.7% arroja calificativo de positivo.

Ver el gráfico siguiente.

Figura 19

Resultado Global Situación Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

SUPERSERVICIOS DEL VALLE S.A
RESULTADO DE SITUACIÓN PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y
CRECIMIENTO



Fuente: elaboración propia (abril 2023)

Evidenciando los resultados generales al evaluar las variables que integran la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se detalla en la tabla siguiente los principales aspectos de la perspectiva, allí se encuentran los comentarios y análisis arrojados, así como, el hecho de destacar cuales son las variables que deben ser desarrolladas y cuales las que deben ajustarse para responder a la definición de la perspectiva como la concibe los autores Kaplan y Norton.

Cuadro 10

Principales Aspectos Arrojados en la Calificación de las Variables de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento en Superservicios del Valle S.A.

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
Libro "Análisis financiero y de gestión" de Estupiñán "Análisis de rentabilidad"(pág. 150)	1. Se tienen cifras sobre el crecimiento de la infraestructura de la organización en los últimos periodos.	No	No se tienen estos datos documentados.	No se identifican documentos que condensen este tipo de información	X		
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Valor agregado en una organización empresarial del sector privado"(pág. 268)	2. Hay evidencias numéricas sobre la creación de valor por parte de la organización en los últimos cinco años.	No	Solo se realiza en el momento de presentar la propuesta de licitación	No se observaron evidencias sobre la creación de valor; sin embargo, cada 5 años la empresa debe cumplir con una serie de requisitos ante la concedente.	X		
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Filosofías de gestión y la eficiencia empresarial (Gestión por objetivos o MBO)"(pág. 201)	3. Se ha realizado mediciones acerca del clima organizacional en la empresa.	No	No se han realizado	No se observaron evidencias de mediciones del clima organizacional de la empresa.	X		
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Filosofías de gestión y la eficiencia empresarial (Gestión por objetivos o MBO)"(pág. 201)	4. Se tienen indicadores plenamente establecidos para llevar a cabo dicha medición.	No	No se tienen estos indicadores	La empresa no cuenta con mapas de indicadores para medir su gestión empresarial.	X		

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Filosofías de gestión y la eficiencia empresarial (Gestión por objetivos o MBO)"(pág. 201)	5. La empresa tiene un control administrativo y operativo sobre la planta de personal y sobre las personas	Parcial	Se tiene a cargo del proceso de gestión humana, pero cada líder es quien imparte el direccionamiento.	El deber ser sería que el control y seguimiento del personal estuviera a cargo del proceso de gestión humana; sin embargo, se observó que son los líderes de proceso quienes tienen el control del personal.		X	
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Balanced Scorecard (Indicadores de la perspectiva del proceso interno)"(pág. 263)	6. Para llevar a cabo el control y seguimiento de la planta de personal se han establecido indicadores para tal fin.	No	No se tiene indicadores	La empresa no cuenta con mapas de indicadores para medir su gestión empresarial.	X		
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Balanced Scorecard (Indicadores de la perspectiva del proceso interno)"(pág. 263)	7. Se tiene establecidos los sistemas administrativos y operativos para efectuar la respectiva medición de los procesos.	No	No se cuenta con dichos sistemas	No se identifica la existencia de sistemas administrativos y operativos para medir los procesos.	X		
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Programa de motivación y captación"(pág. 268)	8. La Gerencia cuenta con un sistema interno para medir y evaluar la satisfacción de los empleados, el rendimiento y su establecer el score de retención de los empleados dentro de la organización	No	No se tiene dicho sistema	No se tienen evidencias de un sistema interno de medición y evaluación de satisfacción de los empleados.	X		
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Filosofías de gestión y la eficiencia empresarial (Gestión por objetivos o MBO)"(pág. 201)	9. La Empresa tiene definidas las acciones y ha medido el comportamiento de los integrantes de la organización y si efectivamente se están optimizando el desempeño con miras al cumplimiento de metas establecidas en cada área.	No	No se realiza medición y/o control	La empresa no cuenta con mapas de indicadores para medir su gestión empresarial.	X		

Referente	Variables de medición	Calificación	Comentarios	Análisis	FACTORES PARA MEJORAR (Calificación NO (1))	FACTORES PARA CONSOLIDAR (Calificación parcial (2))	FACTORES CONSOLIDADOS (Calificación SI (3))
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Programa de motivación y captación"(pág. 268)	10. Se puede afirmar o no, que la organización desde el área de personal analiza los niveles de capacitación de los empleados y las capacidades de la organización para lograr esa capacitación en términos de inversión en programas de capacitación efectivas enfocadas a los objetivos y metas de la organización.	Parcial	La capacitación es solicitada por cada proceso	La capacitación del personal de la empresa es débil.		X	
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "la metodología para la preparación del presupuesto"(pág. 216)	11. Se tiene establecido o se cuantifica el costo de capacitación para cada empleado de la organización y por niveles.	Parcial	Se realiza inversiones en plataformas de capacitación como UBITS	Se cuenta con una plataforma de cursos cortos de capacitación al personal en temas del ser y del hacer.	X		
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "la metodología para la preparación del presupuesto"(pág. 216)	12. Destina la empresa efectivamente un presupuesto específico en cada periodo para llevar a cabo estrategias de capacitación en todas las áreas del personal vinculado.	Parcial	Es solicitado por cada proceso.	Cada proceso es el encargado de solicitar las capacitaciones para su equipo.		X	
Libro "Análisis financiero "de Estupiñán "Filosofías de gestión y la eficiencia empresarial (Gestión por objetivos o MBO)"(pág. 201)	13. Para el análisis de los sistemas, el cual hace referencia a al desempeño en términos tecnológicos, realiza la organización inversiones en recursos importantes que apunten a las metas y objetivos trazados	Si	Se realiza un plan de desarrollos tecnológicos	La empresa cuenta con una estructura sólida en desarrollos tecnológicos.			X
Resultado		60 %			9	6	3
Calificación porcentual					50,0%	33,3%	16,7%

Fuente: elaboración propia (abril 2023)

Como puede apreciarse en la tabla anterior, la condición cualificada más recurrente para las variables evaluadas en la perspectiva aprendizaje y crecimiento en la empresa Superservicios del Valle S.A., corresponde a la negativa con un total de nueve variables sobre trece (13), lo que significa que, gran parte del ejercicio en la definición de la estrategia y mapa de indicadores se concentra en esta perspectiva. Seguidamente se listan cuáles son dichas variables de intervención en el diseño del mapa de indicadores para la empresa.

Variables para considerar en el diseño

- No se tienen cifras sobre el crecimiento de la infraestructura de la organización en los últimos periodos.
- No hay evidencias numéricas sobre la creación de valor por parte de la organización en los últimos cinco años.
- No se han realizado mediciones acerca del clima organizacional en la empresa.
- No se tienen indicadores plenamente establecidos para llevar a cabo dicha medición.
- Para llevar a cabo el control y seguimiento de la planta de personal se han establecido indicadores para tal fin.
- Se tiene establecidos los sistemas administrativos y operativos para efectuar la respectiva medición de los procesos.
- La Gerencia no cuenta con un sistema interno para medir y evaluar la satisfacción de los empleados, el rendimiento y su establecer el score de retención de los empleados dentro de la organización.
- La Empresa no tiene definidas las acciones y ha medido el comportamiento de los integrantes de la organización y si efectivamente se están optimizando el desempeño con miras al cumplimiento de metas establecidas en cada área.

- No se tiene establecido o se cuantifica el costo de capacitación para cada empleado de la organización y por niveles.

Las variables que deberán ser ajustadas o complementadas son en su orden:

- La empresa requiere ajustar el control administrativo y operativo sobre la planta de personal y sobre las personas.
- Se puede afirmar o no, que la organización desde el área de personal analiza los niveles de capacitación de los empleados y la capacidad de la organización para lograr esa capacitación en términos de inversión en programas de capacitación efectivas enfocadas a los objetivos y metas de la organización.
- La empresa requiere ajustar efectivamente el presupuesto específico en cada periodo para llevar a cabo estrategias de capacitación en todas las áreas del personal vinculado.

En síntesis, esta es una de las perspectivas de mayor intervención y donde se debe considerar los diversos aspectos y situaciones al momento de construir el mapa de indicadores y responder a una estrategia propia de la empresa y establecer la herramienta del BSC para la medición y evaluación de la gestión en Superservicios del Valle S.A.

- **Determinación de la matriz de indicadores de gestión con base en el Balanced Scorecard.**

Cuadro de Mando Integral

A continuación, y como respuesta al proceso llevado a cabo con la empresa Superservicios del Valle S.A., se consolida en el cuadro de mando integral bajo la herramienta del Balanced Scorecard, los principales aspectos como los objetivos estratégicos, y para la elaboración se considera el mapa estratégico. El mapa define los objetivos trazados para cada perspectiva y se

acompaña de los respectivos indicadores, necesarios para que la gerencia y cada uno de los líderes de los procesos estratégicos y operacionales evalúen cada objetivo y meta, con el fin de que la empresa verifique si se está dando cumplimiento a lo trazado y si se está alcanzando los niveles de cumplimiento y se puedan establecer planes y estrategias para el mejoramiento de los procesos en la empresa como unidad de negocio.

Definición de Objetivos y Metas

Los objetivos y metas propuestos son el resultado del diagnóstico, la interpretación y el análisis realizado sobre cada una de las perspectivas que hacen parte del cuadro de mando integral. Es así como las metas son lo que se desea lograr mientras que, los objetivos son la formalización específica y orientada a la acción de las metas trazadas en cada perspectiva.

Todo gerente tiene que elaborar su propia lista de tareas por hacer en la gestión propia del negocio. Cuando la gerencia decide trabajar con una herramienta como el Cuadro de Mando Integral, precisamente lo que el gerente y su equipo debe realizar. La gerencia debe pensar en los objetivos de negocio como un eslabón de una cadena de actividades y tareas pendientes, las cuales se plasman en el mapa de estrategia. La identificación y definición de las estrategias le indican al gerente el «cómo» va a lograr los objetivos. Todos los objetivos tienen diferentes funciones y el gerente define con su equipo el alcance de objetivos dentro de su empresa para tener éxito. Éstos pueden ser objetivos financieros y de apoyo, objetivos que representan los planes para mejorar la operación del negocio y objetivos de nivel inferior que capturan lo que el negocio requiere aprender para llegar a la cima.

Partiendo de lo anterior, se realiza un modelo de BSC con su respectivo cuadro de control, el cual se encontrará como anexo al presente documento, dada su extensión. Para la realización del modelo de BSC se tuvo en cuenta las cuatro perspectivas: perspectiva financiera,

perspectiva clientes, perspectivas de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se establecieron los objetivos, las metas y el resultado de cada una de ellas; es de aclarar que, para la determinación y análisis de los resultados, se toma como base los componentes del modelo COSO III y concepto propio de las investigadoras teniendo en cuenta el diagnóstico de la compañía y las necesidades de esta.

Perspectiva financiera:

Objetivos:

- Aumentar el cumplimiento del presupuesto de ventas en mínimo un 80%, para garantizar la estabilidad de la empresa.
- Lograr un crecimiento en ventas frente al año anterior, superior al 20%, con el fin de conservar la dinámica de crecimiento que se tiene proyectada.
- Lograr que el costo de venta este máximo en un 70%, con el fin de garantizar la competitividad y rentabilidad de la empresa.
- Alcanzar la fidelización de los clientes antiguos y su permanencia en la empresa como mínimo en un 80% de su participación sobre el total de clientes.
- Medir la participación por cliente en el 100% de los ingresos, con el fin de tener un control por cliente.
- Alcanzar una rentabilidad bruta mínimo del 30%.
- Medir el porcentaje de participación de las ventas nacionales y del exterior (giros nacionales e internacionales), manteniendo una participación superior al 20% en las ventas al exterior.
- Mejorar la productividad del capital de trabajo y medir la generación de flujo de caja y valor de la empresa, manteniendo resultados positivos.

Perspectiva Clientes:

Objetivos:

- Implementar mínimo tres (3) productos y/o servicios nuevos en el portafolio de la compañía, con el fin de diversificar la línea de productos actuales.
- Lograr que mínimo el 80% de los clientes estén satisfechos con los productos y servicios.
- Presentar porcentaje de clientes nuevos en el año sobre el total de clientes, mínimo en un 10%.
- Incrementar número de clientes en el año, mínimo en un 60%.

Perspectiva de procesos internos:

Objetivos:

- Tener máximo un promedio del 3% de producto no conforme en los procesos de producción y almacenamiento.
- Lograr un nivel de respuesta tecnológica superior al 90%, con el fin de tener una mayor capacidad para absorber los costos fijos por medio del aumento en la entrega de servicio al cliente.
- Realizar por lo menos el 90% de las entregas de pedidos en forma oportuna, de acuerdo con las políticas de la empresa y las especificaciones del cliente.
- Lograr que el número de pedidos con entregas retrasadas no supere el 5% de los pedidos recibidos.
- Dar cumplimiento a mínimo el 90% de los requerimientos de soporte técnico a las fallas en la prestación del servicio.

- Planificar y controlar el diseño y desarrollo de nuevos productos, para asegurar que estos cumplan con los requisitos del cliente, logrando resultados positivos mínimo de un 70%.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Objetivos:

- Capacitar el 90% del personal en sus áreas de trabajo.
- Determinar y gestionar el ambiente de trabajo y la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto y bienestar del trabajador.
- Validar que el 100% del personal sea competente en su cargo

En la siguiente tabla se puede visualizar el detalle del modelo de BSC realizado para la empresa Superservicios del Valle S.A.

Tabla 18*Modelo BSC Superservicios del Valle S.A.*

Perspectivas	Objetivos	Meta	Indicador	Frecuencia	Interpretación	Propuestas estratégicas para los resultados esperados	Responsable
Perspectiva Financiera	Aumentar el cumplimiento del presupuesto de ventas en mínimo un 80%, para garantizar la estabilidad de la empresa	80%	Cumplimiento al presupuesto: Ventas reales / Ventas presupuestadas *100	Mensual	Entre el 80% y el 100% excelente, entre 50% y 79% aceptable, menor al 50% deficiente	Incrementar la labor comercial, por medio de estrategias proyectadas en los planes de mercadeo, donde se evalúen los nichos de mercado y se logre aumentar el volumen de ventas.	Gerencia, área financiera y comercial.
	Lograr un crecimiento en ventas frente al año anterior, superior al 20% con el fin de conservar la dinámica de crecimiento que se tiene proyectada.	20%	(ventas periodo actual - ventas periodo anterior) / (ventas periodo anterior) * 100	Anual	Entre el 20% y el 30% excelente, entre 19% y 10% aceptable, menor al 10% deficiente		
	Lograr que el costo de venta este máximo en un 70%, con el fin de garantizar la competitividad y rentabilidad de la empresa.	70%	Costo de ventas o costo de prestación del servicio / Ventas totales * 100	Mensual	Entre el 60% y el 70% excelente, entre 71% y 80% aceptable, Superior al 80%.	Al ser una empresa de servicios se debe fomentar el aumento en venta, como por ejemplo incentivar la venta cruzada entre los productos y servicios ofertados; además, se pueden realizar nuevos convenios con empresas de la región para la prestación del servicio de recaudos.	
	Alcanzar la fidelización de los clientes antiguos y su permanencia en la empresa como mínimo en un 80% de su participación sobre el total de clientes.	80%	Total, clientes antiguos / Total clientes * 100	Mensual	Entre el 80% y el 100% excelente, entre 50% y 79% aceptable, menor al 50% deficiente	Establecer estrategias en el plan de mercado, guiadas a satisfacer las necesidades de los clientes antiguos e incentivar para que la voz a voz atraiga muchos más nuevos clientes; lo cual se puede realizar con estrategias de mercadeo como promocionales	

						atractivos para los clientes, patrocinio y/o apoyo a las empresas aliadas, entre otros.	
	Medir la participación por cliente en el 100% de los ingresos, con el fin de tener un control por cliente	100%	Venta por cliente / Total ventas * 100	Mensual	Indicador de control para verificar comportamiento por cliente	Llevar un control periódico sobre el comportamiento de cada cliente, con el fin de tomar acciones estratégicas para la fidelización y aumento de clientes.	
	Alcanzar una rentabilidad bruta mínimo del 30%	30%	Margen bruto / Ventas * 100	Mensual	Entre el 30% y el 40% excelente, entre 29% y 20% aceptable, menor al 20% deficiente	Incluir nuevos convenios, con el fin de aumentar el volumen de ventas; además, se debe tener un control del comportamiento por producto y establecer acciones para fomentar los que estén por debajo del cumplimiento esperado.	
	Medir el porcentaje de participación de las ventas nacionales y del exterior (giros nacionales e internacionales), manteniendo una participación superior al 20% en las ventas al exterior.	20%	Ventas Exterior / Ventas Totales * 100	Mensual	Entre el 20% y el 30% excelente, entre 19% y 10% aceptable, menor al 10% deficiente	Incrementar la participación de clientes actuales e inclusión de nuevos clientes mediante la ampliación del portafolio, realizando campañas atractivas para los clientes, entre otros.	
	Mejorar la productividad del capital de trabajo y medir la generación de flujo de caja y valor de la empresa manteniendo resultados positivos	100%	1) Calculo Productividad de capital de trabajo (PKT). 2) cálculo del EBITDA 3) calculo EVA	Trimestral	PTK =Entre el 20% y el 30% excelente, entre 8% y 19% aceptable, menor a 8% deficiente. EBITDA= Positivo EVA= Positivo	Lograr generar rentabilidad y agregar valor a la empresa, por medio de optimización de recursos y crecimiento de los niveles de efectividad del servicio y portafolio ofertado.	

Perspectiva Clientes	Implementar mínimo tres (3) productos nuevos en el portafolio de la compañía, con el fin de diversificar la línea de productos actuales	3	Total, productos año anterior - productos año presente	Trimestral	Entre 3 y 5 productos nuevos Excelente, entre 1 y 2 productos aceptable, cero productos deficientes.	Trabajar en el desarrollo y estandarización de nuevos productos para lograr ampliar el portafolio, brindando nuevas alternativas a los clientes.	Gerencia y área comercial
	Lograr que mínimo el 80% de los clientes estén satisfechos con los productos y servicios.	80%	Total, clientes satisfechos / total clientes * 100	Semestral	Entre el 80% y el 100% excelente, entre 50% y 79% aceptable, menor al 50% deficiente	Elaborar, tabular y analizar una encuesta anual a los clientes atendidos durante el año.	
	Presentar porcentaje de clientes nuevos en el año sobre el total de clientes, mínimo en un 10%	10%	Clientes nuevos / Total clientes * 100	Mensual	Entre el 10 y 20% excelente, entre 5 y 10% aceptable y menor al 5% deficiente	Establecer plan anual de mercadeo, donde se establezcan las estrategias a desarrollar y el objetivo de estas, donde se logre el aumento y fidelización de los clientes, incluyendo la participación en redes sociales.	
	Incrementar número de clientes en el año, mínimo en un 60%	60%	(# clientes año anterior - # clientes año actual) / # clientes año anterior	Semestral	Entre el 10% y el 15% excelente, entre 5% y 10% aceptable, menor al 5% deficiente	Generar un control periódico por medio de CRM, donde la empresa analice el comportamiento de sus clientes, cual es el producto que más se consume, el grado de satisfacción del cliente y el % de clientes nuevos.	
Perspectiva de procesos internos	Tener máximo un promedio del 3% de producto no conforme en el proceso operativo.	3%	1) Producto o servicio NC generado mes / Servicios o producto prestados *100 2) Producto o servicio NC generado en el mes / Servicio o Producto obtenido x mes*100	Mensual	Entre el 1% y el 3% excelente, entre 4% y 7% aceptable, mayor al 7% deficiente	Controlar el producto no conforme generado en proceso operativo, evitando inconformismos por parte de los clientes y/o aliados estratégicos. Logrando así, generar productos que satisfagan las necesidades del cliente cumpliendo con los estándares establecidos a niveles óptimos de calidad.	Gerencia y jefe administrativa

	Lograr un nivel de respuesta tecnológica superior al 90%, con el fin de tener una mayor capacidad para absorber los costos fijos por medio del aumento en la entrega de servicio al cliente.	90%	Volumen de servicios / volumen máximo de servicios o capacidad de operación de la empresa * 100	Mensual	Entre el 80% y el 100% Excelente, entre 50% y 79% aceptable, menor al 50% deficiente	Invertir en la estructura tecnológica, con el fin de dar una respuesta oportuna a los clientes, donde en pocos segundos se entregue el producto o servicio solicitado.
	Realizar por lo menos el 90% de las entregas de pedidos en forma oportuna, de acuerdo con las políticas de la empresa y las especificaciones del cliente.	90%	Servicios despachados en el punto de venta en la fecha programada / total de Servicios *100	Mensual	Entre el 85% y el 100% satisfactorio, entre 70% y 84% aceptable, menor al 70% deficiente	Realizar encuestas de satisfacción del cliente, con el fin de evaluar el nivel de satisfacción de estos con los tiempos de prestación del servicio.
	Lograr que el número de pedidos con entregas retrasadas no supere el 5% de los pedidos recibidos	5%	Número de servicios retrasados / Total Servicios * 100	Mensual	Entre el 60% y el 100% deficiente, entre 20% y 59% aceptable, menor al 20% excelente	Establecer acciones tendientes a mejorar los tiempos de respuesta a los clientes, con entregas justo a tiempo, creando políticas organizaciones para cumplir con este objetivo.
	Dar cumplimiento a mínimo el 90% de los requerimientos de soporte técnico a las fallas en la prestación del servicio.	90%	Procesos realizados mes / procesos solicitados en el mes *100	Mensual	Entre el 80% y el 100% satisfactorio, entre 50% y 79% aceptable, menor al 50% deficiente	Realizar un control periódico a las solicitudes de soporte técnico, con el fin de validar que se dé una oportuna solución a las fallas presentadas en la prestación del servicio.
	Planificar y controlar el diseño y desarrollo de nuevos productos, para asegurar que estos cumplan con los requisitos del cliente, logrando resultados positivos mínimo de un 70%.	70%	Clientes satisfechos con los nuevos productos / total clientes que acuden a los puntos de servicios	Trimestral	Entre el 80% y el 100% satisfactorio, entre 50% y 79% aceptable, menor al 50% deficiente	Evaluar continuamente los productos resultantes de un proceso de investigación y desarrollo.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capacitar el 90% del personal en sus áreas de trabajo	90%	Total, personal capacitado / total personal * 100	Trimestral	Del 80% al 100% excelente, del 60% al 80% aceptable y menor del 60% deficiente.	Capacitar periódicamente a todo el personal en cada una de sus áreas de trabajo, con el fin de lograr mejoramiento continuo y procesos de calidad.	Gerencia y Gestión humana
	Determinar y gestionar el ambiente de trabajo y la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto y el bienestar del trabajador	80%	No. Total, de Accidentes de Trabajo en el trimestre / No. empleados) *100 No. De días de ausencia por causa de salud durante el trimestre / No. empleados) * 100 Actividades de mantenimiento preventivo realizadas/ actividades programadas *100 mensual	Trimestral	Entre el 1 y 5% excelente, mayor al 5% deficiente se requieren acciones	Realizar un control en el área de gestión humana sobre todos los hechos de accidentalidad, ausencias y determinar el cumplimiento de las actividades de mantenimiento preventivo lo que disminuye el porcentaje de ausentismos y mejora las condiciones de los empleados en su área de proceso.	
	Validar que el 100% del personal sea competente en su cargo	100%	Personal competente / total del personal *100	Semestral	Del 80% al 100% excelente, del 60% al 80% aceptable y menor del 60% deficiente.	Efectuar evaluación de desempeño que permitan visualizar las necesidades de capacitación del personal	

Comentarios:

En el anterior modelo se desarrolló la matriz de indicadores recomendados para la empresa objeto de estudio, los cuales están basados en el modelo de Balanced Scorecard, dividido en sus cuatro perspectivas, con el fin de que la empresa logre tener una herramienta que le permita realizar un control de gestión estandarizado al cumplimiento de sus objetivos estratégicos; lo cual contribuya a maximizar sus utilidades y generar mayor confianza a sus stakeholders; es importante resaltar que, la empresa Superservicios del Valle S.A. al hacer parte del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar tiene el deber de contribuir a la salud con el 12% de sus ingresos, por tanto, si se maximizan sus utilidades se brinda una mayor contribución a la sociedad con un aspecto fundamental como lo es la salud.

- **Socialización y validación del cuadro de mando integral a las directivas de la empresa Superservicios del Valle SA mediante la metodología Balanced Scorecard.**

Cumpliendo con el objetivo principal del presente proyecto “diseño de un cuadro de mando integral, por medio de la metodología del Balanced Scorecard”, se le entregó a la empresa Superservicios del Valle S.A. una herramienta de insumo para su control de gestión, por medio de la cual podrá verificar el cumplimiento de su plan estratégico y a su vez tomar las decisiones pertinentes para la ejecución del mismo; sin embargo, la empresa debe realizar una adecuada y documentada planeación estratégica, en donde se establezca el plan financiero, de mercadeo, de procesos internos y de capacitación de su personal; puesto que, de esta manera será más fácil implementar el BSC en la empresa y generar beneficios a su junta directiva.

Socialización:

Para la ejecución de la socialización se solicitó el espacio nuevamente con la Sra. Mary Luz Ardila Tacón, jefe administrativa de la compañía, donde se le presentó un detallados del presente proyecto con la siguiente agenda temática:

1. Objetivo general y específicos
2. Conceptualización de la metodología del Balanced Scorecard
3. Diagnóstico de las condiciones actuales de la compañía.
4. Hallazgos y resultados de los análisis realizados según los instrumentos de diagnóstico (encuestas).
5. Resultado de la evaluación del sistema de control interno por medio de la metodología del coso 3.
6. Presentación del modelo de Balanced Scorecard identificando cada perspectiva asociada a la operación de la compañía.
7. Ejecución de la funcionalidad del cuadro de mando, con cifras hipotéticas.
8. Conclusiones y recomendaciones.

Una vez finalizada la socialización se realiza la firma de los anexos socializados y se realiza una concientización final acerca de la necesidad y utilidad que le genera a la empresa tener un modelo de control de gestión efectivo y estandarizado; puesto que, en la actualidad la toma de decisiones se basa en los datos generales entregados por cada proceso, mas no en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la alta dirección.

A continuación, se muestra un ejemplo de la funcionalidad del cuadro de mando presentado a la compañía: es de aclarar que, el detalle se podrá visualizar en los anexos compartidos del presente proyecto.

Cuadro 11
Cuadro de Mando Integral

DEFICIENTE	ACEPTABLE	EXCELENTE
0% - 49%	50% - 79%	80% - 100%

*Interpretación
sugerida*

Perspectivas	Objetivos (Alcanzable, medible, tiempo)	Frecuencia	Indicador	Información indicador	Datos de ejecución	Resultados indicador (Enero)
Perspectiva financiera	Aumentar el cumplimiento del presupuesto de ventas en mínimo un 80%, para garantizar la estabilidad de la empresa	Mensual	Cumplimiento al presupuesto: Ventas reales / Ventas presupuestadas * 100	Ventas reales	300.000.000	86%
			Entre el 80% y el 100% excelente, entre 50% y 79% aceptable, menor al 50% deficiente	Ventas presupuestadas	350.000.000	
	Lograr un crecimiento en ventas frente al año anterior, superior al 20% con el fin de conservar la dinámica de crecimiento que se tiene proyectada.	Anual	(ventas periodo actual - ventas periodo anterior) / (ventas periodo anterior) * 100	Ventas periodo actual	300.000.000	30,43%
			Entre el 20% y el 30% excelente, entre 19% y 10% aceptable, menor al 10% deficiente	Ventas periodo anterior	230.000.000	
	Lograr que el costo de venta este máximo en un 70%, con de fin de garantizar la competitividad y rentabilidad de Superservicios del Valle S.A.	Mensual	Costo ventas/ Ventas totales * 100	Costo ventas	234.000.000	78%
			Entre el 60% y el 70% excelente, entre 71% y 80% aceptable, Superior al 80%.	Ventas Totales	300.000.000	
	Alcanzar la fidelización de los clientes antiguos y su permanencia en la empresa como mínimo en un 80% de su participación sobre el total de clientes.	Mensual	Total clientes antiguos / Total clientes * 100	Total clientes antiguos	10	83%
			Entre el 80% y el 100% excelente, entre 50% y 79% aceptable, menor al 50% deficiente	Total clientes	12	
	Medir la participación por cliente en el 100% de los ingresos, con el fin de tener un control por cliente	Mensual	Venta por cliente / Total ventas * 100 Nota: este indicador se calcula por cliente	Venta por cliente (cliente A)	30.000.000	10%
			Indicador de control para verificar comportamiento por cliente	Total ventas	300.000.000	

Notas:

- En el anexo N°003 se adjunta el documento anterior de manera detallada, junto a la firma de la jefe administrativa de la empresa Superservicios del Valle S.A.
- En los anexos N°001 Evaluación de control interno y N°002 Instrumento de diagnóstico se podrá verificar la firma de aprobación de la señora Mary Luz Ardila Tascón a la información extraída y utilizada para el desarrollo de los objetivos plasmados al inicio del presente proyecto de investigación.
- Adicionalmente, se anexa el cuadro de mando en formato Excel para verificar su funcionalidad.

Conclusiones

Las empresas con el fin de maximizar sus utilidades deben ejercer mecanismos y/o herramientas de control, una de estas es el cuadro de mando integral, el cual bajo la metodología del Balanced Scorecard establece una herramienta de control y análisis a las compañías bajo cuatro grandes ejes como lo son: la perspectiva de clientes, la cual identifica los puntos clave que debe medir la empresa para generar un nivel óptimo de efectividad en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos; la perspectiva financiera, por medio de la cual se mide el plan financiero en el corto, mediano y largo plazo; además, de su nivel de apalancamiento y sostenibilidad en el largo plazo; la perspectiva de procesos internos, con la cual se identifican las actividades que debe desarrollar y articular cada uno de los procesos de la organización en pro del proceso misional de la compañía; y por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, con la cual la empresa mide el nivel de capacitación de sus empleados y los orienta hacia el cumplimiento de sus metas; dicho lo anterior, se concluye que la empresa Superservicios del Valle S.A., necesita el diseño de un cuadro de mando integral bajo la metodología del Balanced Scorecard, con la cual pueda medir el cumplimiento de su planeación estratégica; lo anterior, se concluye una vez desarrollados los objetivos propuestos en la presente investigación, los cuales se detallan a continuación:

Por medio del diagnóstico realizado a la empresa Superservicios del Valle S.A. se logró identificar los aspectos a mejorar en cuanto a su medición del control de gestión; puesto que, en la encuesta realizada acerca de los aspectos de su planeación estratégica se observó que no se tiene plenamente identificada y documentada; dado que de 20 preguntas realizadas el 61% arrojó un resultado negativo; identificando que la empresa carece de un documento formal de planeación estratégica, en el cual se determinen los aspectos claves como la misión, visión, objetivos

estratégicos, matriz DOFA, monitoreo y seguimiento al cumplimiento y la elaboración de informes de gestión.

Con base al análisis realizado a la entrevista realizada y la información suministrada por la compañía se logra realizar la caracterización de sus procesos; identificando que la constitución de su mapa de procesos es circular y tiene inmerso al proceso de auditoria como parte de los procesos de apoyo; hecho que no tiene orden de causalidad, puesto que, la auditoria es un proceso independiente a la administración y por ende se debería clasificar como proceso de evaluación y no de apoyo; por otro lado, al realizar la evaluación del sistema de control interno con base en el modelo Coso III, se obtuvo un nivel de efectividad del 85%, lo cual representa que, la empresa Superservicios del Valle S.A. cuenta con una estructura sólida de control interno dentro de sus procesos; sin embargo, es necesario establecer instrumentos de medición y monitoreo al cumplimiento de las actividades que se deben desarrollar en pro de alcanzar los objetivos trazados por la alta dirección.

Una vez analizada cada perspectiva se obtiene un resultado negativo en la mayoría de estas; puesto que, la empresa no tiene estandarizado un mecanismo y/o herramienta de control y medición a cada uno de estos ejes; sin embargo, es de resaltar que, la perspectiva financiera es una de las más estructuradas, pero deben establecerse indicadores de medición desde la alta dirección y ser analizados por la gerencia para la toma de decisiones; de igual forma, es necesario estandarizar bases sólidas a cada perspectiva como el plan de mercadeo y ventas, plan financiero, plan de evaluación a los procesos internos y un plan para el aprendizaje y crecimiento del personal.

Para el desarrollo del presente proyecto fue de gran importancia los antecedentes investigados, por medio de los cuales se logra diseñar una metodología acorde al modelo de negocio y el objetivo principal planteado en la investigación; por otro lado, tomando como base

de investigación las teorías administrativas y de gestión como la de contratos, se logró obtener un fundamento con el cual se comprende la relevancia de los contratos dentro de las organizaciones; puesto que, el monopolio rentístico de juegos de suerte y azar funciona bajo contratos de licitación los cuales son de concurso público y participan las empresas que cumplen con los requisitos establecidos por las loterías o beneficencias de cada departamento para la explotación de las apuestas permanentes en cada región del país; además, las teorías referentes al sistema de control de gestión, fundamentan la investigación en cuanto a la importancia de implementar control al cumplimiento de los objetivos estratégicos proyectados por la alta gerencia; además, las teorías de contabilidad administrativa y financiera contribuyeron al análisis de la información obtenida por medio del instrumento encuesta realizado a la empresa objeto de estudio.

En síntesis, del presente proyecto se puede concluir que el cuadro de mando integral mediante la metodología del Balanced Scorecard será una herramienta de valor para la gestión empresarial de la compañía objeto de estudio; puesto que, las debilidades encontradas son en general por la ausencia de estandarización de control y seguimiento efectivo por medio de indicadores, con los cuales la alta gerencia pueda tomar decisiones de acuerdo a los objetivos trazados; de igual forma es necesario que la empresa cuente con un plan de formación efectivo para su personal, en especial enfocado al proceso misional, con el fin de que se capacite adecuadamente el personal que esta de cara a la operación y así ofrecer un excelente servicio al cliente, y que a su vez se culmine la etapa de implementación del proyecto CRM, con el cual se puedan categorizar los clientes frecuentes y los productos más solicitados, con el fin de contar con fundamentos para la realización del plan de mercadeo y contacto efectivo con los clientes.

Recomendaciones

Una vez culminado el presente trabajo, cuya finalidad es el diseño de un cuadro de mando integral por medio de la metodología del Balanced Scorecard, se recomienda realizar un comité directivo donde primero se identifiquen los hallazgos aquí plasmados y se examine la posibilidad de ejecutar el cuadro de mando en la organización.

Además, se sugiere que se realice actualización a la misión, visión y matriz DOFA de la organización, así como su contexto interno y externo, con el fin de que se adapte a la realidad y a los cambios a los que se ha visto inmerso el modelo de negocio.

Por otro lado, se recomienda analizar la estructura del mapa de procesos; puesto que, según opinión de los autores sería más adecuada una estructura jerárquica donde se inicie con el proceso estratégico, seguido del misional, posteriormente estarían los procesos de apoyo y por último un proceso de evaluación, en donde se ubicaría el proceso de auditoría y cumplimiento, según el caso.

Consecuente con lo anterior, se sugiere establecer responsables del monitoreo de las acciones de mejora a las debilidades encontradas en la evaluación del sistema de control interno, donde se logre un cumplimiento del 100% en cada uno de los componentes del modelo COSO III.

Evaluar cada una de las perspectivas y resultados obtenidos, con el fin de comprender el estado actual de la organización y ejecutar las acciones de mejora adecuadas para el fortalecimiento del control de gestión de la organización.

Bibliografía

- Alejandro A. Barbei, A. B. (Septiembre de 2014). *“Teoría contable positiva: una revisión de sus bases teóricas y la contribución a la teoría general contable.* Obtenido de <https://acortar.link/SiiUO3>
- Alonso, C. (19 de Mayo de 2022). *Global Suite.* Obtenido de <https://acortar.link/j1XKeA>
- Anónimo. (s.f.). *Significados.* Obtenido de Significado de control: <https://acortar.link/x2qkos>
- Arnold Cathalifaud, M., & Osorio, F. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría de sistemas.* Obtenido de Redalyc: <https://acortar.link/MdeNnn>
- Beneficencia del Valle. (2021). *Contrato 015 2021 Superservicios del Valle.* Obtenido de <https://acortar.link/GeO0rB>
- Beneficencia del Valle. (2021). *Documentos Superservicios del Valle SA.* Obtenido de <https://acortar.link/FXF611>
- Cagua Moncada, E. J., Moreno Cortes, J. R., & Pulido Rojas, S. L. (2018). *Balanced Scorecard como herramienta de gestión para pyme del sector metalmecánico Maquinox S.A.S.* Bogotá.
- Carmen C. Cabrera, M. P. (31 de octubre de 2017). *Dialnet.* Obtenido de La gestión financiera aplicada a las organizaciones: <https://acortar.link/eJFaTR>
- Castillo Morales, O. E. (2020). *Propuesta de diseño de cuadro de mando integral para el control de la gestión de las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali.* Santiago de Cali.
- Evia Puerto , M. (2006). *¿Es la contabilidad administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas?* Obtenido de Redalyc.org: <https://acortar.link/2DzMVE>

Farfan Riera, M. F., & Morales Ulloa, G. A. (2020). *Propuesta de un modelo de gestión integral basado en Balanced Scorecard para la empresa Colemun S.A.* Cuenca.

Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General - decimocuarta edición*. París: Dunoud Editeur.

Flores, A. (08 de noviembre de 2022). *Crehana*. Obtenido de ¿Que es el balanced scorecard?:
<https://acortar.link/bv27Mp>

Gaitán, R. E. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. Bogotá: Ecoe ediciones.

García León, W. A. (2021). *Registro de actividades del curso Control de Gestión*. Cartago (Valle).

Guzman, A. (2016). *Gestion empresarial vs. innovacion. Gestion empresarial e innovacion desde la educacion especial*. Obtenido de repositorio scalahed:
<https://acortar.link/GvRMBp>

Guzman, A. (2016). *Gestión empresarial vs. innovación. Gestión empresarial e innovación desde la educación especial*. Obtenido de repositorio scalahed:
<https://acortar.link/GvRMBp>

Hernández, S. R., Collado, C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodologia de la investigació*. (Sexta. ed.). México D.F., Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 17 de noviembre de 2021, de
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Johnson, O. y. (2007). *Toward a Definition of Mixed Methods Research*. PENNSYLVANIA STATE UNIV.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). Cuadro de mando integral. En R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *El cuadro de mando Integral* (pág. 489). Gestión 2000.
- Mallo, M. (1995). *Control de gestión y control presupuestario*. Madrid: McGraw-Hill.
- Marcos, B. (2019). *El Balanced Scorecard y su importancia en la auditoría*. Obtenido de <https://acortar.link/2U0k7G>
- Marín Tangarife, J. L., & Mosquera Mosquera, P. A. (2020). *Propuesta de un cuadro de mando integral para el fortalecimiento competitivo del centro día San Antonio del municipio de Cartago Valle*. Cartago.
- Medina, M. I. (2011). *Técnicas e instrumentos de investigación*.
- Molina Gómez, C. L. (2019). *Diseño e implementación de un plan estratégico utilizando la herramienta Balanced Scorecard para distribuciones Forero Sierra en el municipio de Girón - Santander*. Floridablanca.
- Moreno Rojas , J. J., & Aguirre Cabrera, I. F. (2018). *Medición de la gestión empresarial de las pymes enfocada al sector servicios en el municipio de Zarzal*. Zarzal.
- Muñoz Jimenez, J. (2008). *Contabilidad financiera*. Madrid (España): Pearson Educación S.A.
- Narcisa Senaida Lazo, J. C. (2019). *El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector*. Santa Ana de Coro, Venezuela: Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA.
- Narvaez, M. (2020). *Question Pro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-inductivo/#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20inductivo%20es%20un%20proceso%20de%20razonamiento%20que%20se,para%20todos%20los%20casos%20similares>.
- Ortega, A. O. (2018). *Enfoques de Investigación*. Barranquilla: In book.

Paredes, R. E. (2020). *Investigación propositiva*. Campus Virtual Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Latinoamérica.

Pérez, A., Vázquez, Á. W., & Levín, S. (13 de Mayo de 2014). *El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques*. Obtenido de <https://acortar.link/7N41Mk>

Quiroga, A. (16 de febrero de 2021). *Leegales*. Obtenido de ¿Que es la getsión operativa y como se implementa?: <https://acortar.link/N4zNzs>

Revista Semana. (19 de 10 de 2022). Obtenido de <https://acortar.link/cr4DZ5>

Rodríguez Pérez, A. H. (2021). *El Balanced Scorecard (cuadro de mando integral) y su influencia en el proceso de control del restaurante Criollísimo del Distrito de los Olivos Lima - 2020*. Lima.

Sampieri, H. (2008). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Sarmiento Lotero, R. (2005). *Teoría de los contratos: Un enfoque económico*. Obtenido de Redalyc: <https://acortar.link/UoMWWK>

SuperGiros del Norte del Valle. (Mayo de 2023). *SuperGiros del Norte del Valle*. Obtenido de <https://acortar.link/8cZmnA>

Superservicios del Valle SA. (2022). *Contexto interno y externo corporativo*. Cartago (Valle).

Superservicios del Valle SA. (2022). *Contexto Interno y Externo Corporativo*. Cartago (Valle).

Superservicios del Valle SA. (2022). *Matriz de Diagnóstico de la Organización - Componente estratégico*. Cartago.

Tascón, M. L. (25 de Marzo de 2023). (A. A. Natalia Ruiz, Entrevistador)

Toro, W. (2017). *Guía para la investigación monográfica*. Universidad del Sagrado Corazón.

Vargas Castañeda, F. A., & Suárez Toro, J. R. (2021). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Club de Campo y Pesca del municipio de Caicedonia Valle: Herramienta de apoyo para el Control Interno de la organización*. Caicedonia.