

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA COSO I PARA EL DISEÑO DE UN
BALANCED SCOREDCARD EN EL CAFÉ BAR BALCÓN DE LA CONCORDIA EN
SEVILLA VALLE A PARTIR DEL CONCEPTO DE CONTROL ORGANIZACIONAL**

Por:

JÉSSICA JULIANA COLORADO RÍOS

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA

CAICEDONIA-VALLE

2021

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA COSO I PARA EL DISEÑO DE UN
BALANCED SCOREDCARD EN EL CAFÉ BAR BALCÓN DE LA CONCORDIA EN
SEVILLA VALLE A PARTIR DEL CONCEPTO DE CONTROL ORGANIZACIONAL**

Por:

JÉSSICA JULIANA COLORADO RÍOS

TRABAJO DE GRADO

Asesor:

**JULIÁN DAVID SALCEDO MOSQUERA
ESPECIALISTA EN CONTADURIA PÚBLICA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
CAICEDONIA-VALLE**

2021

Dedicatoria

A quien con su incredulidad fue convirtiendo en un reto esta labor académica y de aprendizaje. A quien hace estragos la ilusión del prójimo, pero al mismo tiempo empodera y saca a flote mi mejor versión. Al preciso instante y al poder del ahora que encapsula en una victoria las muchas noches de desvelo.

Agradecimientos

Al tiempo, a la disciplina, al inconformismo que me define, al brío que me caracteriza, al perfeccionismo irreal con el que combato, a la persona que hace de docente en mi aprendizaje destruyendo y a su vez me moldeando: edifica, estructura y acomoda en el perpetuo acantilado del nirvana.

Resumen

En la investigación desarrollada se partió de un diagnóstico en la estructura organizacional del establecimiento Café Bar Balcón De La Concordia ubicado en el municipio Sevilla- Valle del Cauca, a través de la metodología Coso I. En el proceso logístico en primer lugar se realizó una entrevista al personal de las áreas de gerencia y administración, secretaria general, personal de cocina; dichas entrevistas arrojaron un balance de la situación actual del establecimiento, evidenciando claramente factores positivos al igual y aspectos por mejorar significativos en el ejercicio comercial de la empresa.

Una vez realizado el diagnóstico y teniendo en cuenta los hallazgos encontrados se procede a diseñar un Balanced ScoreCard, se centró en las cuatro áreas que componen este establecimiento:

- Área comercial.
- Recursos humanos
- Área financiera.
- Procesos internos del establecimiento.

Al igual que un organismo vivo, el diagnóstico participativo permite correlacionar las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard, creando un mapa estratégico en dirección en el alto rendimiento en cada una de estas áreas. El diseño, tanto como la ejecución de un plan de gestión permite a este organismo interactuar con los actores sociales, creando un crecimiento y beneficio de su fuerza de trabajo, buscando una estabilidad entre el costo y el beneficio de su actividad económica.

El plan de negocio es vital, es similar a una carta de navegación ya que debe guiar las decisiones de inversión que necesite cada funcionamiento, dando paso a la creación de una estrategia de mejoramiento basado en el control organizacional para El Balcón de la Concordia; se tuvieron en cuenta procesos de control determinados a cada operación, con el debido seguimiento a las actividades que se ejecutan en el cotidiano, y mediado por el flujo de clientes en los diferentes periodos del año, identificando los aspectos a mejorar que generan soluciones oportunas a cada área.

Con el plan de mejoramiento se espera que el establecimiento dirija sus operaciones, alcance eficiencia y eficacia, dinamizando las áreas que componen la fuerza viva que hace mover el modelo de negocio, protegiendo de riesgo ante posibles errores y fraudes que se puedan presentar; manteniéndose al margen con ventajas competitivas que generen el posicionamiento continuo en el municipio.

Palabras clave: metodologías, modelo coso i, Balanced scorecard, control organizacional, control interno.

Abstract

In the research carried out, a diagnosis was made of the organizational structure of the café bar balcony de la concordia, located in the Seville-Valle del Cauca municipality; Through the coso i methodology, taking into account its five components, at this point three people belonging to the establishment were interviewed, including the management and administration, the general secretary, and a collaborator from the kitchen area. These interviews yielded the present situation of this establishment clearly showing the representative flaws, as well as their points in favor. From there we start by designing a Balanced scored card taking into account all these findings, the four areas that make up this establishment were focused, the commercial area, human resources, the financial area, and all the internal processes that are within this establishment, these were identified and correlated with the four perspectives of the Balanced scored card and a strategic map was created towards high performance in each of these areas. From there, an improvement plan was created based on organizational control for this entity, control processes determined for each operation were taken into account, with previous controls and follow-up to all processes, correcting all the shortcomings that it goes through. And generating timely solutions to each area.

With this improvement plan, it is expected that this establishment will direct its operations and achieve efficiency and effectiveness in the areas that comprise it, as well as reducing the risk of possible errors and fraud and also staying on the sidelines with competitive advantages and continuous positioning in the municipality.

Keywords: methodologies, Coso i model, Balanced scorecard, organizational control, internal control

Tabla Contenido

1	Introducción	15
2	Antecedentes	16
	Internacionales	16
	Nacionales	18
3	Problemas de investigación	27
3.1	Planteamiento del problema	27
3.2	Formulación del problema	30
3.3	Sistematización del problema	30
3.4	Delimitación del problema	30
	De tiempo	30
	De espacio	30
4	Objetivos	31
4.1	Objetivo general	31
4.2	Objetivos específicos	31
5	Justificación	31
5.1	Teórica:	33
5.2	Práctica:	33
5.3	Metodológica:	34
6	Marco referencial	34
6.1	Marco teórico	34

6.2	Diagnóstico organizacional	38
7	Marco histórico	51
7.1	El Paisaje Cultural Cafetero declarado como Patrimonio Mundial	
	51	
8	Marco conceptual.....	57
9	Marco legal.	60
10	Metodología	64
10.1	Método de investigación:.....	64
10.2	Tipo de estudio:	65
10.3	Procedimiento metodológico.....	66
11	Diagnosticó la estructura organizacional del establecimiento café-bar balcón de la concordia ubicado en el municipio de Sevilla valle aplicando el modelo coso I.....	67
11.1	Gráfica 7 organigrama café bar balcón de la concordia	69
11.2	Aplicación de las entrevistas, respecto a la estructura y funcionamiento del Sistema de Control Interno, teniendo en cuenta cada uno de los componentes del Informe coso I.....	69
11.3	Resultados.....	71
11.4	Observaciones del componente ambiente de control.....	88
11.5	Observaciones del componente administración del riesgo.....	88
11.6	Observaciones del componente actividades de control.....	89
11.7	Observaciones del componente de información y comunicación.	90
11.8	Observaciones del componente de seguimiento	91
11.9	Análisis general de la encuesta aplicada a la gerencia del establecimiento:..	91

11.10	Observaciones en el componente ambiente de control:.....	93
11.11	Observaciones en el componente administración de riesgo.	93
11.12	Observaciones en el componente de actividades de control.....	94
11.13	Observaciones en el componente de información y comunicación.....	94
11.14	Análisis general de la encuesta aplicada a la secretaría general del establecimiento	95
12	Matriz de riesgo.....	98
12.1	Análisis de la matriz de riesgo.	101
13	Diseño de un Balanced Scorecard en el café bar balcón de la concordia del municipio de Sevilla valle del cauca, teniendo en cuenta la metodología coso I.	103
14	Descripción de los objetivos planteados.....	111
15	Descripción de indicadores planteados.	113
16	Descripción de inductor e iniciativas planteadas.	121
17	Mapa estratégico.	123
18	Generar un plan de mejoramiento bajo el concepto de control organizacional para el café bar balcón de la concordia ubicado en el municipio de Sevilla Valle del Cauca.....	126
18.1	Protocolo atención al cliente para la organización.	127
18.2	Técnica de control: crear un manual de funciones.....	128
10.1.	Manual de funciones para cada cargo laboral dentro de la entidad.....	129
18.3	Código de ética y manual de convivencia para la entidad	134
18.4	Disposiciones finales.....	139
18.5	Tabla 25 Sugerencias y perspectivas competentes	142
19	Conclusiones	143

20	Recomendaciones	145
21	Bibliografía	147

Índice de gráficos

Grafico 1 Diagnóstico organizacional.....	40
Grafico 2 Diagrama de Gantt	43
Grafico 3 Modelo diagrama de Gantt	444
Grafico 4 Modelo 5 fuerzas Michel Porter Fuente: “Modelo 5 fuerzas Michael Porter” (Riquelme , 2018)	465
Grafico 5 Las cuatro perspectivas Fuente: Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard".	48
Grafico 6 modelo mapa estratégico Balanced scoredcard	49
Grafico 7 Organigrama Café Bar Balcón de la concordia	699
Grafico 8 mapa estratégico	1255
Grafico 9 Porcentaje del aporte bibliometria	15252
Grafico 10 Porcentaje de publicaciones por año	1533

Índice de Tablas

Tabla 1 Parametros de evaluación.....	700
Tabla 2 Calificación de los componentes.....	711
Tabla 3 Lista de chequeo, encuesta gerencia y administración	752
Tabla 4 Lista de chequeo, encuesta secretaria	806
Tabla 5 Lista de chequeo, encuesta colaboradores general.....	851
Tabla 6 Nivel de cumplimiento	866
Tabla 7 Resumen general de cumplimiento encuesta Gerencia	877
tabla 8 resumen general de cumplimiento de la encuesta aplicada a la secretaría general.....	922
Tabla 9 Resumen de cumplimiento de la aplicación de las encuestas realizadas a todas las áreas de la organización.....	966
Tabla 10 valoración del nivel de riesgo.....	999
Tabla 11 valoración de impacto.....	999
Tabla 12 Matriz de riesgo.....	100
Tabla 13 Cuadro de Mando Integral	1099
Tabla 14 utilidad neta	1133
Tabla 15 Tasa de crecimiento de ingresos.....	1144
Tabla 16 Eficiencia en tiempos de entrega.....	1155
Tabla 17 número de devoluciones.....	1166
Tabla 18 índice de compra.....	1177
Tabla 19 nivel e satisfacción del cliente.....	1188
Tabla 20 nivel satisfacción colaboradores	1199

Tabla 21 indicadores de formación y preparación	12020
Tabla 22 Sugerencias y perspectivas competentes	1422
Tabla 23 Bibliometría	15050
Tabla 24 Aporte de la bibliometría para la investigación	1522
Tabla 25 Cantidad de publicaciones por año período (2014-2020).....	1533

Introducción

En el marco de tiempo - experiencia, las empresas que logran cierto nivel de posicionamiento en un territorio establecido y producto de muchas jornadas de trabajo en el municipio de Sevilla igual que en el mundo, son las que brindan un modelo de negocio que se adapta a las necesidades del entorno; para alcanzar dicho estado es relevante un modelo de gestión que permita el control interno sobre cada una de las operaciones generando así, mecanismos de supervisión y seguimiento que den cuenta de los requerimientos técnicos y logísticos de cada una las áreas. El seguimiento constante en la aplicación de estos controles internos, el tratamiento de la información, junto a los objetivos y metas que se plantean desde la administración, evidencien todas las irregularidades detectadas y sean solucionadas oportunamente.

Para lograr el objetivo trazado se aplica la metodología Coso I y el Balanced scorecard, en su ejecución, se marca una ruta metodológica que reúna la información pertinente, y de cuenta la gestión y operación de cada una de las áreas, como línea de base se establece las tareas que deben ser desarrolladas por cada uno de los empleados, de allí se procede a supervisar y hacer seguimiento al cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo.

Esta metodología dinamiza todas las áreas que componen una entidad, encaminando la fuerza productiva en pro del cumplimiento óptimo y constante de objetivos específicos; recopilada esta información y teniendo un balance de costo vs beneficio se procede a la evaluación que conlleva la detección de riesgos e irregularidades que afecten el óptimo funcionamiento. Con esto decimos que hay un compromiso en lograr eficiencia - eficacia en todos los procesos internos y externos que estén directa o indirectamente relacionados con la organización.

Antecedentes

Los antecedentes mencionados a continuación permitieron en gran medida aportar conocimientos prácticos sobre la metodología coso I, y la metodología Balanced Scorecard; como estas metodologías pueden ser usadas para facilitar la implementación, el seguimiento del capital económico y humano en la consecución del logro de los objetivos propuestos. Dichos antecedentes tanto internacionales, nacionales y locales permitieron implementación.

Internacionales

Título: Propuesta de implementación del balance scorecard o cuadro de mando integral para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial don Bosco en la ciudad de cuenca.

Metodología: descriptiva- explicativa.

Trabajo de grado

Autor: Andrea Fernanda Solórzano.

Año: 2014.

País: Cuenca-Ecuador.

Objetivo: proponer la implementación del Balance Scorecard como herramienta de información sobre la gestión de la editorial Don Bosco, con la finalidad de determinar el cumplimiento de objetivos y metas en el área financiera. Al igual que en el área de recursos humanos planteados por la empresa para su crecimiento, así como dotarle información de manera oportuna en la toma de decisiones.

Conclusiones: el cuadro de mando integral o Balanced scorecard permitió visualizar de manera íntegra los objetivos estratégicos que corroboran en el logro de la misión, visión y estrategias establecidas por la organización. Es necesario para poder emplear el desarrollo de esta herramienta, realizarlo por áreas o unidades, de manera que se lleve a cabo un mejor control y enfoque sobre el cumplimiento de la estrategia, procurando que exista un mayor nivel de comunicación entre las partes involucradas con el alcance de la meta.

Se puede mencionar además que la empresa no posee una correcta estructuración correspondiente al manual de funciones de las áreas relacionadas con la unidad de comercialización LNS, además se pudo constatar que no cuenta con un análisis de las fortalezas, oportunidades y amenazas, al igual que una cadena de valor establecida, las mismas que nos permitirán definir los lineamientos correctos en los cuales la empresa pueda generar un valor agregado al producto y/o servicio (Solòrzano, 2014, p. 59).

Aporte: logró aportar conocimientos prácticos sobre cada uno de los recursos que poseen las organizaciones tanto financieros, como humanos; además de fomentar estrategias en cada una de las perspectivas de dicha metodología. Brindar también propuestas de implementación del balance Scorecard o cuadro de mando integral para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa: editorial don Bosco en la ciudad de cuenca. Un modelo práctico que expresa cómo es posible alinear los objetivos estratégicos y las metas, con la misión, la visión de la organización, al igual que introducir modelos de indicadores que permitan medir el desarrollo de cada una de las áreas de la organización.

Nacionales

Título: Diseño de control interno con base en el modelo coso I, para incentivar la efectividad en el proceso de facturación del servicio de urgencias de la E.S.E hospital Santander de Caicedonia Valle del Cauca.

Autor: Ángel Leonardo Bedoya Mora y Victoria Eugenia Castaño Avalo.

Año: 2016.

Ciudad: Caicedonia Valle del Cauca.

Tipo de documento: trabajo de grado.

Objetivo: realizar el diseño de un modelo de control interno con base en el modelo coso I para incentivar la efectividad en el proceso de facturación del servicio de urgencias del Hospital Santander de Caicedonia Valle del Cauca.

Resultados: se logró analizar arduamente el proceso de facturación del servicio de urgencias del Hospital Santander de Caicedonia Valle del Cauca, así como también se diseñó y presentó un modelo de control interno basado en el modelo coso I que fue de vital importancia para llegar a la incentivación y efectividad en dicho proceso de esta entidad.

Aporte: el aporte que genera este trabajo se establece en los conocimientos prácticos que se le deben dar a un sistema de control interno bajo los lineamientos de la metodología coso I, y como estos pueden generar una efectividad en un departamento específico de una entidad, en este caso el proceso de facturación en el hospital Santander de Caicedonia Valle del Cauca.

Título: Diseño de un sistema de control interno con base en la metodología coso I, para el área de tesorería de la tipografía y litografía atalaya del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

Autor: Luisa María Castillo Solarte, Karen Castro Sierra.

Año: 2017

Objetivo: diseñar un sistema de control interno con base en la metodología coso I, para el área de tesorería de la tipografía y litografía Atalaya del municipio de Calcedonia Valle del Cauca.

Resultados: se logró diseñar un sistema de control interno basado en la metodología Coso I para el área de tesorería de la tipografía y litografía Atalaya del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

Aporte: el aporte que generó este trabajo de grado está en la creación de conocimientos básicos para la generación de un sistema de control interno que puede acoplarse a un área específica de una organización, en este caso el área de tesorería.

Título: Aplicación de la metodología coso I para el diseño de un sistema de control interno de la comercializadora La 16 del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

Año: 2017.

Objetivo: aplicar la metodología coso i para diseñar un sistema de control interno en la comercializadora la 16 en el municipio de Caicedonia valle del cauca.

Resultados: se logró aplicar el modelo coso I a la comercializadora La 16, y desde allí se diseñó un sistema de control interno para dicha entidad.

Aporte: el aporte que generó dicho trabajo está en generar conocimientos base aplicados mediante al modelo Coso I, se puede indagar e identificar los riesgos que diariamente atentan

contra la organización y cómo a través de un sistema de control interno dichos riesgos llegan a estar al margen y no atentar contra la entidad.

Título: Diseño de un sistema de control interno contable con base en el informe coso I para el instituto municipal del deporte y la recreación de Caicedonia Valle del Cauca.

Autor: Jessica Paola Patiño Giraldo y maría camilla Giraldo Salazar

Año: 2017-Caicedonia Valle del Cauca

Objetivo: diseñar un sistema de control interno contable con base en el informe coso I para el Instituto Municipal Del Deporte Y La Recreación de Caicedonia Valle del Cauca.

Resultados: dicho trabajo permitió conocer detalladamente la estructura organizacional del Instituto Municipal Del Deporte Y La Recreación de Caicedonia Valle del Cauca, así como también el diseño y la propuesta de un sistema de control interno para esta entidad; permitiendo mitigar el riesgo en cada una de sus operaciones y llevando a cabalidad el cumplimiento óptimo de cada uno de sus objetivos.

Aporte: el aporte que logró generar este trabajo fue identificar como se pueden hallar y mitigar los diversos riesgos que pueden ser una amenaza para una organización, así como a su vez un sistema de control interno y contable bajo el modelo coso I, siendo este una solución oportuna a estas falencias.

Título: Normas generales de control interno.

Autor: auditoría interna de la nación.

Tipo de documento: artículo Coso I.

Aporte: dicho artículo permitió conocer detalladamente los componentes del modelo coso I, y cómo estos permiten a las organizaciones llegar a niveles máximos de eficiencia y eficacia en todos sus procesos; generando controles masificados y detallados en cada una de las operaciones que tienen las entidades.

Título: Planteamiento de la metodología del coso I, para el diseño del sistema de control interno de la Cooperativa De Caficultores de Sevilla Valle, basado en el concepto de confiabilidad en la información financiera en el área contable.

Autor: Estefany Sandoval Morales.

Año: 2018.

Tipo de documento: trabajo de grado.

Resultados: se logró diagnosticar los procesos y las actividades del área contable de la Cooperativa De Caficultores de Sevilla Valle, así como también evaluar, evidenciar y delimitar los riesgos del área contable bajos lineamientos del coso I.

Aporte: el aporte que proporcionó dicho trabajo fue la manera en como una organización puede llegar a niveles de confiabilidad bastante alta, mediante mecanismos estrictos que permitan dar cuenta fiel sobre cada una de las operaciones en las que se incurren en un periodo contable y a través de lineamientos del Coso I.

Título: Implementación de la metodología para el desarrollo del Balanced scorecard en una pequeña empresa del sector de la construcción.

Autor: María Isabel Moscoso Pinzón, John Alexander Beltrán palacios, Carlos Alfonso Vargas muñoz.

Año: 2018.

Tipo de documento: trabajo de grado.

Objetivo: implementar la metodología para el desarrollo del Balance Scorecard en una pequeña empresa, analizando sus características internas, diseñando los objetivos estratégicos y formulando los indicadores de gestión bajo las perspectivas financieras: clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento.

Resultados: se logró generar e impartir mayores herramientas de conocimiento de la empresa Asesoría Suministros y Servicios S. A. S, lo que le permitirá contar con mayores ventajas competitivas y centrarse en desarrollar estrategias que la hagan una empresa fuerte además competidora. “Se entregó a la empresa un modelo en donde incluye la metodología DOFA con sus matrices cuantitativas para la planeación estratégica” (Moscoso Pinzón, Beltrán Palacios, & Vargas Muños, 2018, p.111).

Se logró determinar las estrategias adecuadas para Asesoría Suministros y Servicios S. A. S, incorporándolos uno a uno en objetivos estratégicos que determinaran la visión en la que se debe direccionar la empresa para aumentar su rentabilidad.

Se denota un aumento en las utilidades de la empresa mediante el mejoramiento de sus procesos internos, satisfacción del cliente, aprendizaje y adaptación al desarrollo progresivo del mercado. (Moscoso Pinzón, Beltrán Palacios, & Vargas Muños, 2018, p.113).

Conclusiones: a modo de conclusión del proceso metodológico del Balanced Scorecard propuesto en este trabajo, se obtienen todos los componentes necesarios para determinar con objetividad las estrategias a seguir por parte de Asesoría Suministro y Servicios S. A. S para el mejoramiento en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento. (Moscoso Pinzón, Beltrán Palacios, & Vargas Muños, 2018, p. 116).

También se pudo concluir que la implementación de este modelo Balanced Scorecard para esta empresa resulto práctico y factible, siendo ejemplo para pequeñas empresas que deseen optimizar todos sus aspectos internos bajo las perspectivas: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento; a fin de mejorar su rentabilidad y competitividad en el mercado. (Moscoso Pinzón, Beltrán Palacios & Vargas Muños, 2018, p. 116).

Aporte: las pequeñas empresas cuentan con poca información estructural, organizacional y contable, relativamente. Dicho trabajo aportó conocimientos para cada una de sus áreas, mediante la metodología Balanced scorecard puede optimizarse cada una de estas, generando organización y cumplimiento oportuno de los objetivos propuestos.

Título: El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI

Autor: Francisco Antonio Sánchez Córdoba.

Año: 2009-2010.

Universidad de San Buenaventura Cali – Colombia.

Tipo de documento: artículo.

Objetivo: Exponer la importancia de tener herramientas de gestión que de una estructura administrativa una empresa.

El propósito de este artículo es exponer brevemente la importancia del Balanced Scorecard como herramienta de gestión y modelo de planificación, permitiendo alinear la organización con su estrategia. El texto también plantea la ventaja de aplicar medidas financieras y no financieras, como parte del sistema de información a todos los empleados de la organización. (Sánchez Córdoba, 2010, p.1)

Conclusiones: se indagó acerca de la importancia del Balanced Scorecard como herramienta de gestión y modelo de planificación para alinear la organización con su estrategia; además de conocer acerca de la ventaja de aplicar medidas financieras y no financieras, como parte del sistema de información a todos los empleados de la organización. “Finalmente, hace referencia a los indicadores más importantes de cada perspectiva que componen el Balanced Scorecard.” (Sánchez Córdoba, 2010, p. 1).

Aporte: dicho artículo hace referencia a los indicadores más importantes de cada perspectiva que componen el Balanced Scorecard, lo cual es de vital importancia para cada una de sus partes, siendo esencial para el logro adecuado en la aplicación del procedimiento y la metodología.

Además, mediante la implementación de esta metodología se busca concientizar a la empresa en la importancia de la utilización permanente y controlada de esta herramienta.

Título: Sistema de gestión y control estratégico del Centro De Educación Laboral bajo los lineamientos del Balanced Scorecard.

Autor: Ramón maría Cubaque Mendoza.

Año: 2016.

Ciudad: Bogotá, d. c.

Tipo de documento: trabajo de grado.

Objetivo: Desarrollar el sistema de gestión estratégico- táctico para el Centro De Educación Laboral bajo el modelo Balanced Scorecard que permita el control de su gestión.

Metodología: descriptiva- experimental.

Conclusiones: en el documento se expone la necesidad de contar con una serie de información que permita realizar un diagnóstico, en el ejercicio se evidenciaron falencias en el sistema de comunicación interna, donde prevalecía la comunicación informal frente a la formal, “al mismo tiempo se identificaron procesos informales en el manejo de las finanzas, y con el hecho de realizar el estudio se regularizaron dichos eventos” (Cubaque Mendoza, 2016, p. 110).

Implementando este sistema estratégico sugeridos por la metodología Balanced Scorecard se focalizaron acciones de mejora donde se reducen los costos de funcionamiento de una entidad económica.

En esta línea experimental del sistema estratégico se tuvo que fortalecer la capacitación sobre el modelo para llevar a cabo la implementación, dejando como aprendizaje que toda organización requiere de refuerzos permanentes hasta estabilizar los nuevos procesos.

Aporte: logró aportar conocimientos de cómo puede idealizarse, crearse y fomentarse un sistema de control y gestión bajo directrices excepcionales del Balanced Scorecard, como además pueden tratarse los problemas de gran importancia que influyen en el cumplimiento óptimo de los objetivos propuestos a lograr, el esfuerzo permanente que debe insertarse en el implemento de cada proceso por pequeño que pareciese para lograr su adecuada implementación.

Problema de investigación

Planteamiento del problema

Las problemáticas que acarrearán las organizaciones en la actualidad se hacen cada vez más diversificadas, puesto que se ven enfrentadas a solucionar cada una de las circunstancias que se les presentan en cada una de sus áreas. Muchas de estas problemáticas están enfocadas y relacionadas con el control y la gestión, puesto no están tratadas con su debido proceso y su oportuna solución; es por esto que, primando dichos factores como eje central en una organización, y siendo llevados con su adecuado proceso, se va encaminando al cumplimiento de sus metas y alcanzar el éxito de estas.

Buscando como objetivo primordial cumplir principios de eficacia y eficiencia, las organizaciones se ven en la necesidad de acudir a sistemas, modelos, procedimientos o lineamientos que le permitan llegar a tal fin; satisfaciendo oportunamente cada una de las áreas que la componen mediante planes estratégicos fundamentados en el control y en la gestión que conlleven al éxito.

Sevilla es un municipio colombiano, ubicado en la subregión Oriente del Valle del Cauca. Además, se encuentra en la Región Paisa colombiana y el Eje Cafetero. Se le conoce como "Capital Cafetera de Colombia", "Balcón del Valle del Cauca", "Capital de la Cultura y la Inteligencia del Valle del Cauca". Sus principales actividades económicas son la producción de café, grano, la agricultura, la ganadería, el comercio, la minería y la explotación forestal e industrial. Llamada la "Capital Cafetera de Colombia", Sevilla dedica más de quince mil hectáreas al cultivo de café.

En este municipio se destacan varias pymes que hacen de este un municipio más atractivo, siguiendo el lineamiento histórico de ser “capital cafetera de Colombia”, y de ser declarado actualmente como parte del “paisaje cultural cafetero”, es oportuno destacar el Café Bar Balcón De La Concordia ubicado en la plaza de la concordia del parque principal de este municipio; dicho café- bar está catalogado como uno de los sitios más representativos y agradables para compartir. Uno de los factores más importantes de dicha entidad es la comercialización de su café, esta entidad ha logrado destacarse y ser competitiva frente a los demás establecimientos, pues ha logrado mantenerse en el mercado de este municipio.

A pesar de ser un establecimiento con alto grado de demanda y favoritismo por parte de los sevilanos atraviesa las siguientes problemáticas en sus operaciones.

- No se cuenta con sistema de gestión, control de seguimiento a cada una de las operaciones internas de la entidad.
- No se tiene clasificación concisa de las actividades correspondientes a cada colaborador.
- No se cuenta con un sistema de control interno que permita dar fe sobre sus ventas y sus gastos.
- No se cuenta se preparan informes contables en periodos determinados para conocer su situación económica.
- Falta información y comunicación entre los directivos y el personal de trabajo.
- No se capacita al personal para desarrollar las actividades requeridas.
- No se tiene un buen servicio al cliente.
- No se conoce la estructura organizativa de la entidad.

Conociendo detalladamente las falencias de esta organización y relacionándolas directamente como planteamiento del problema, en el presente trabajo se buscó dar una oportuna solución mediante un diagnóstico organizacional en la aplicación del modelo COSO I, puesto que los elementos de dicha metodología (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información, comunicación, y supervisión) encajan perfectamente para diagnosticar la estructura organizacional del Café Bar Balcón De La Concordia en cada una de sus áreas, así como conocer detalladamente cada una de las operaciones que se desconocen dentro de la entidad.

Después de conocer la estructura organizacional de la entidad mediante la aplicación de esta metodología, se procedió a diseñar un modelo Balanced Scorecard, la importancia de esta metodología trata estrictamente cuatro perspectivas (área financiera, procesos internos, recursos humanos y área comercial); perspectivas que en la actualidad y para esta empresa, tienen falencias altamente significativas e impiden lograr el cumplimiento óptimo de sus objetivos.

Seguido de esto y teniendo las bases prácticas, se genera un plan de mejoramiento basado en el concepto organizacional; permitiendo además generar ventajas competitivas que sirven como autodefensa en la competencia a la que se enfrenta a diario esta entidad en este municipio. Generando la toma de decisiones oportunas en cada una de las áreas de la organización, de esta manera se brinda un esquema pertinente que permita entrelazar las operaciones con los objetivos y estrategias de esta organización, garantizando un paso encaminado hacia el cumplimiento de sus metas propuestas.

Formulación del problema

¿Cómo Aplicar la Metodología de coso I, en el diseño de un Balanced scorecard para el establecimiento Café Bar Balcón De La Concordia, ubicado en el Municipio de Sevilla Valle del Cauca, teniendo en cuenta el concepto de Control Organizacional?

Sistematización del problema

- ¿Cómo implementar en la estructura organizacional del Café Bar Balcón De La Concordia la metodología coso I?
- ¿Cómo diseñar un Balanced scorecard a partir del modelo coso I para el Café Bar Balcón De La Concordia?
- ¿Cómo generar un plan de mejoramiento para el Café Bar Balcón De La Concordia bajo el concepto de control organizacional?

Delimitación del problema

De alcance: este proyecto tuvo como objetivo indagar profundamente en las metodologías coso I y Balanced Scorecard, ya que dentro del sector empresarial dichas metodologías han sido de suma importancia para el éxito de estas mismas; a su vez fortalecer el ámbito contable y la gestión empresarial a nivel profesional en la profesión de Contador.

De tiempo: el tiempo que se estima para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, entre ellos el llevar a cabo la realización o culminación del proyecto en el tiempo establecido.

De espacio: la delimitación geográfica para el logro, la realización y culminación del presente proyecto se llevó a cabo dentro del territorio colombiano, en el departamento del Valle

del Cauca, municipio. Puntualmente en el establecimiento Café Bar Balcón De La Concordia ubicado en la dirección Cr 51 #4.

Objetivos

Objetivo general

Aplicar la metodología coso I en el diseño de un Balanced scorecard en el establecimiento Café Bar Balcón De La Concordia ubicado en el municipio de Sevilla valle, teniendo en cuenta el concepto de control organizacional.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la estructura organizacional del establecimiento Café Bar Balcón De La Concordia ubicado en el municipio de Sevilla valle, aplicando el modelo coso I.
- Diseñar un Balanced Scorecard en el Café Bar Balcón De La Concordia del municipio de Sevilla Valle del Cauca, teniendo en cuenta la metodología coso I.
- Generar un plan de mejoramiento bajo el concepto de control organizacional para el Café Bar Balcón De La Concordia ubicado en el municipio de Sevilla Valle del Cauca.

Justificación

La presente investigación representa un logro importante, dado que en esta se exponen principalmente valores intelectuales que permiten rendir cuenta a nivel profesional de conocimientos que se obtuvieron durante la formación académica. Aporta al alma mater pruebas fidedignas de la exigencia en el logro de los objetivos, siendo este un agente catalizador que dinamiza un mejoramiento la actividad comercial de una empresa independiente como es la entidad Café Bar Balcón De La Concordia.

A lo largo de la historia y en el mundo empresarial se han evidenciado cientos de problemas administrativos que han acarreado dificultades económicas a las empresas, quienes se han tenido que valer de profesionales de la rama administrativa y contable para que subsanen oportunamente falencias que impiden un crecimiento económico de la entidad. La presente investigación muestra cómo la autora de esta monografía pudo aplicar profesionalmente sus conocimientos en el área contable, encaminando la administración hacia la solución determinante de las falencias que acarrea el establecimiento.

Café Bar Balcón De La Concordia ubicado en el municipio de Sevilla valle, se ve beneficiado al implementar metodologías administrativas y financieras que fueron parte de la formación académica; este fue el punto de partida para una estrategia comercial aplicada en los problemas regulares de control organizacional que suceden en esta entidad, este plan de mejoramiento permitió llevar a cabo sus objetivos y metas propuestas, el posicionamiento territorial da ventajas competitivas en el mercado laboral, teniendo en cuenta claramente todas las áreas de funcionamiento.

El desarrollo de la presente investigación es un ejemplo de las buenas prácticas administrativas producto del resultado del modelo Coso I antes mencionado, este ejercicio es un referente en el desarrollo económico productivo del municipio de Sevilla Valle del Cauca, foco de la nueva ola del turismo en el eje cafetero; mejorando a largo plazo a altos niveles de oferta y demanda en este modelo de negocio, donde Café Balcón de la concordia compra directamente a los caficultores su producto agrícola más valioso, innovando en los procesos de comercialización del café, destacando metodologías de tostion y comercializando constantemente el mismo.

Teórica:

Es de vital importancia para el Café Bar Balcón De La Concordia contar con directrices del modelo coso I y de la metodología Balanced scorecard, se ha evidenciado en numerosas organizaciones que han desarrollado lo planteado anteriormente el cumplimiento de logros y éxito en cada una de sus áreas, además de su posicionamiento económico.

Dichas metodologías basadas en la aplicación y el diseño de controles que permitan subsanar y delimitar cada una de las falencias que actualmente acarrearán esta entidad, serán un punto de partida para este establecimiento, ya que ayudará de manera óptima en todas las áreas de la organización, generando utilidades significativas y el logro de sus objetivos. Una ventaja competitiva que sirva para el movimiento turístico al que se enfrenta el municipio de Sevilla Valle.

Práctica:

El aporte significativo que trae este trabajo está en adquirir conocimientos necesarios para dar posible solución a una organización que en la actualidad acarrea problemas que necesitan ser tratados por un profesional contable, y la posibilidad de demostrar de una u otra manera la puesta en marcha de los conocimientos adquiridos durante toda la formación académica y profesional.

La visión cotidiana de la profesión contable está errada al considerar que solo se debe a la parte financiera, también juega un rol fundamental en la gestión y administración de las entidades, llevando a cabo la maximización de sus utilidades y el correcto manejo de cada una de las áreas que la componen.

Metodológica:

El aporte significativo que brinda esta monografía a la Universidad del Valle, está en incurrir en la memoria de textos de la biblioteca de la Universidad del Valle sede Calcedonia, con un trabajo de grado que contiene conocimientos prácticos en la aplicación del modelo coso I, como base para un diseño Balanced Scorecard, bajo el concepto de control organizacional; generando además un plan de mejoramiento desarrollado para el éxito de una organización ubicada en el municipio de Sevilla Valle, siendo también material de apoyo y guía para los estudiantes de semestres inferiores.

Marco referencial**Marco teórico**

Control: el control en las organizaciones viene primando cada vez con más fuerza, ya que cada entidad económica le ha tocado fuertemente incurrir en modelos basados en control para que sus operaciones correspondan de manera óptima al logro de los objetivos; han tenido que irse acoplando y reestructurando a cada una de estas medidas, ya que al no manejar estos controles es factible quedar en insolvencia sin oportunidades de reabrir nuevamente, es por ende que se ha fomentado regularmente el control anclado a un sin número de autores que se siguen sumando cada vez más.

El control ha sido esencial para el cumplimiento exitoso en los objetivos que cada organización se plantea, su concepto radica en el seguimiento oportuno de cada uno de los procesos que se realizan dentro de una organización, este tiene como objetivo evitar cualquier tipo de irregularidades que surjan y frenen directamente la productividad en las organizaciones, es de orden preventivo y correctivo, buscando subsanar todas aquellas ineficiencias que se dan

en las operaciones internas y externas. El control se basa más estrechamente en 3 fases esenciales:

1. **Planeación:** en esta se encuentra la misión, visión, los objetivos, las políticas, estrategias, los planes a corto y largo plazo.
2. **Estructuración:** en esta se encuentra depositado el capital humano, reforzando y alineando todo lo relacionado con el planeamiento a este capital y diversificando responsabilidades; se genera dotación al personal, asignación de recursos.
3. **Dirección:** que se centra primordialmente en llegar a los objetivos planeados.

Finalmente, el control se basa en verificar que las fases incurridas hayan sido ejecutadas a la perfección, que lo planteado tenga el éxito y en su aplicación, esto durante un periodo determinado de tiempo para proceder a subsanar y modificar las estrategias y los planes según las necesidades que vayan surgiendo para la determinación del nuevo periodo. Lo antes mencionado entendiéndose como un plan de control bajo fases estructuradas que permiten un seguimiento continuo en todos los procesos que se tienen dentro de una entidad.

Esto ha proporcionado la posibilidad de conocer de antemano el patrimonio y el capital en general de los entes económicos, además logrando incluir la gestión de los riesgos de estas mismas, como se evidencia en la actualidad con patrones marcados de competitividad que predominan en el mercado, surgen también riesgos inherentes que obligan de alguna manera a las entidades económicas a potencializarse y a alcanzar altos niveles de gestión y control, en otras palabras el control permite llegar de manera más directa al éxito en las organizaciones.

El establecimiento café bar balcón de la concordia atraviesa riesgos que le pueden generar falencias representativas sumadas a las que actualmente presenta, una de ellas es como ya se ha mencionado antes que el municipio se encuentra en alerta con la llegada del turismo y a través de esto se enfrenta a competidores altamente calificados que aprovechen el potencial del turismo en este municipio.

Café balcón de la concordia puede bajar en gran medida el posicionamiento que actualmente posee y disminuir en porcentajes de oferta y demanda; estos riesgos pueden ser evitados exitosamente si este establecimiento genera para consigo un plan de mejoramiento basado en el control organizacional que le permita gestionar estos riesgos y el aseguramiento de las ventajas competitivas que actualmente atraviesa, generando estrategias de posicionamiento, implementando este control que será evidenciado en el éxito en el logro de los objetivos y metas propuestas.

Es oportuno analizar y describir este modelo de control que ha ido evolucionando con el tiempo, se ha ido transformando para ser el posibilitador de trabajar en pos de subsanar el déficit y las falencias que siguen y seguirán presentando las empresas. El modelo Coso I a lo largo de la historia ha significado el éxito en infinidad de organizaciones que lo han adoptado.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway): es un modelo destinado para que las organizaciones evalúen y mejoren sus sistemas de control interno, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. El Control Interno pretende ahora garantizar:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.

- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos. (ACOSTA, 2020)

Si profundizamos un poco más en el tema podemos dar cuenta que este es un modelo de control interno que influye no solo en la parte administrativa, sino que trata con mayor énfasis el área financiera y contable, que en la mayoría de las organizaciones son áreas críticas. Este modelo de control trata específicamente como un todo en la organización; diagnostica, evalúa y promete relación directa con los objetivos que se quieren alcanzar en las organizaciones. El modelo Coso I trata específicamente 5 componentes dentro de las organizaciones, se citarán a continuación:

Ambiente de control (Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control).

Evaluación de riesgos (Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo).

Actividades de control (Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados).

Información y comunicación (Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones).

Supervisión (Evalúa la calidad del control interno en el tiempo). (ACOSTA, 2020).

La aplicación de este modelo de control interno de forma estricta y concisa promete un excelente ambiente laboral, capacitando a todos los miembros de la organización diariamente y brindando gestión a los riesgos que puedan darse con respecto a la generación de un mal entorno; la detección oportuna de riesgos regulares e inherentes, así como también la evaluación constante de todo lo que afecta la organización directa o indirectamente, logrando un cumplimiento óptimo de las políticas, normas o procedimientos que se tengan establecidas o que se establezcan a partir de la inclusión de dicho control.

Este control debe cumplir una debida información y comunicación de ambas partes, tanto de los colaboradores con los directivos y viceversa; una supervisión constante de cada una de las operaciones que se realizan dentro de la entidad, de esta manera se tendrá un mayor control en todo lo que gira entorno a la organización. Claramente el excelente resultado de la aplicación de este modelo recaerá sobre la determinación constante y el buen manejo que se haga por parte de los directivos de la entidad.

Diagnóstico organizacional

Comúnmente el fracaso de las entidades consta de la mala información de los entes económicos, de falta de una adecuada administración y de una supervisión constante en las operaciones de las empresas, por ello es preciso dictar que el diagnóstico organizacional es de suma importancia para el punto de equilibrio de las entidades. Conocer a fondo cómo esta edificada la organización, cuáles son los puntos débiles y fuertes, en qué se está fallando y qué pide con urgencia el ente económico; el diagnóstico estructural facilita justo el ¿Qué? El ¿cómo?, ¿Cuándo? ¿Para qué? Y ¿Por qué? Para llegar directamente al éxito propuesto.

El diagnóstico organizacional parte de un análisis exhaustivo que identifica todas las áreas de un ente económico, dicho diagnóstico consta de argumentos, procesos, elementos y perspectivas que se acoplan para la identificación de este mismo.

Perspectivas del Diagnóstico Organizacional

El Diagnóstico Organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural. Dan origen a dos tipos de diagnóstico: Diagnóstico Funcional y Diagnóstico Cultural.

Diagnóstico Funcional:

Examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación. Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo Diagnóstico Cultural. (Mura j. , 2015)

- Entrevista.
- Cuestionario.
- Análisis de redes de comunicación.
- La entrevista grupal.

Diagnóstico organizacional

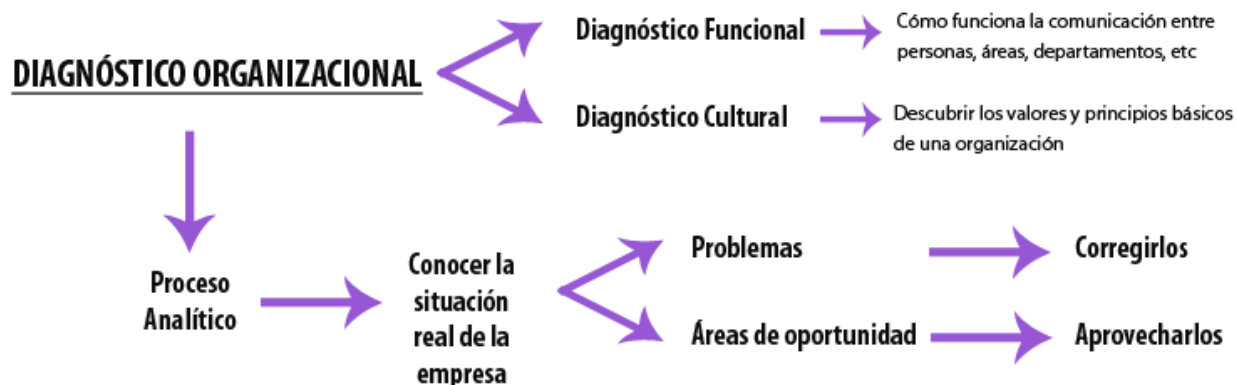


Grafico 1 Fuente (Mura J. , 2016)

Teniendo como referencias modelos, técnicas, procedimientos y conceptos de cómo llevar a cabalidad además estructurar un diagnóstico organizacional, se hace necesario identificar cada uno de estos elementos con el fin de evaluar e identificar dentro del análisis general cómo se acoplan y se encuentran dentro de la entidad.

Planeación estratégica: a lo largo de la historia y en la evolución constante del campo comercial, los entes económicos han tenido que enfrentarse a cambios realmente significativos; uno de ellos ha sido su manera de operar y cómo han sido obligados a reestructurar cada de uno de sus procesos para lograr mantenerse en el medio laboral.

Las organizaciones han ido acudiendo a procesos internos que dan giros completamente nuevos a su estructuración, y este fenómeno seguirá presentándose cada vez con más fuerza puesto que el mundo empresarial se hace diariamente mucho más amplio, un mundo competitivo en que la mayor rentabilidad beneficia a aquellos que logran un posicionamiento jerárquico mediante aplicación de modelos, estrategias competitivas, controles y planificaciones.

La planeación estratégica brinda un modelo de control y de gestión en cada una de las áreas que componen una organización, ya sea a largo, mediano y corto plazo; permite medir objetivos

y metas en estos lapsos de tiempo y subsanar a su vez las falencias determinantes que atraviesan estas organizaciones.

Se puede tomar como una herramienta fundamental en esta planeación la matriz DOFA que se basa principalmente en evaluar los puntos fuertes y los puntos débiles de una organización, dando un concepto claro y fidedigno del estado actual de dicha entidad; esta matriz consta de cuatro aspectos fundamentales (oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas).

Como se puede ver y detallar a continuación, cuatro aspectos por el documento citado posteriormente:

Debilidades: Se enfoca en todas aquellas características internas que alejan a la persona de alcanzar sus metas. Se deben tener en cuenta los defectos, los temores y los conocimientos o habilidades que el individuo necesita desarrollar.

Fortalezas: se enfoca en las características internas que pueden contribuir con el logro de los objetivos propuestos. En este caso se tienen en cuenta las cualidades de la personalidad al igual que los conocimientos y las habilidades técnicas.

Amenazas: se enfoca en las características externas que pueden afectar negativamente el logro de las metas personales. En este caso se deben tener en cuenta todas las condiciones exteriores que incluyen las cuestiones sociales, políticas y familiares que lo rodean.

Oportunidades: Se enfoca en las cuestiones externas que favorecen el logro de los objetivos propuestos. En este caso deben tenerse en cuenta tanto los beneficios

particulares que se reciben de una situación determinada, como los beneficios generales que se presentan en el ámbito social general. (cajal , s.f.)

Gracias estos cuatro componentes se puede realizar un análisis exhaustivo sobre la situación actual de la entidad, evaluando puntos internos y externos, a favor como en contra; esta matriz DOFA ha de ser de gran ayuda pues es una técnica fundamental en la planeación empresarial, y contribuye en un gran porcentaje en el éxito de las organizaciones.

Después de conocer detalladamente la estructura y el diagnóstico a fondo de cómo se encuentra la organización, es necesario recurrir a un plan de mejoramiento que permita estrategias de apoyo para el fortalecimiento de los puntos fuertes con que cuenta la organización, y dar solución oportuna a aquellos puntos débiles que ponen en amenaza a la misma; una herramienta fundamental para este punto es el diagrama de “Gantt”, que se basa en planificar y programar tareas en un periodo específico.

Un diagrama de Gantt es una herramienta útil para planificar proyectos. Al proporcionarte una vista general de las tareas programadas, todas las partes implicadas sabrán qué tareas tienen que completarse y en qué fecha. Muestra:

- La fecha de inicio y finalización de un proyecto.
- Qué tareas hay dentro del proyecto.
- Quién está trabajando en cada tarea.
- La fecha programada de inicio y finalización de las tareas.
- Una estimación de cuánto llevará cada tarea.
- Cómo se superponen las tareas y/o si hay una relación entre ellas.

Dicho diagrama aporta ventajas significativas a cada organización que decida implementarla, puesto que trabaja en pro de la gestión y la organización por parte de los directivos como de cada uno de sus colaboradores, además da claridad en las funciones que deben desempeñar, determinantes y por periodos estrictos.

Una herramienta de gestión y planificación bastante compleja, pertinente para la programación de tareas puestas en marcha en un tiempo determinado, corto, mediano o largo plazo. Las organizaciones implementando estas dos herramientas en sus procesos de planificación, control y organización, claramente lograrían sus objetivos idealizados, sería muy probable lograr su éxito.

Diagrama de Gantt

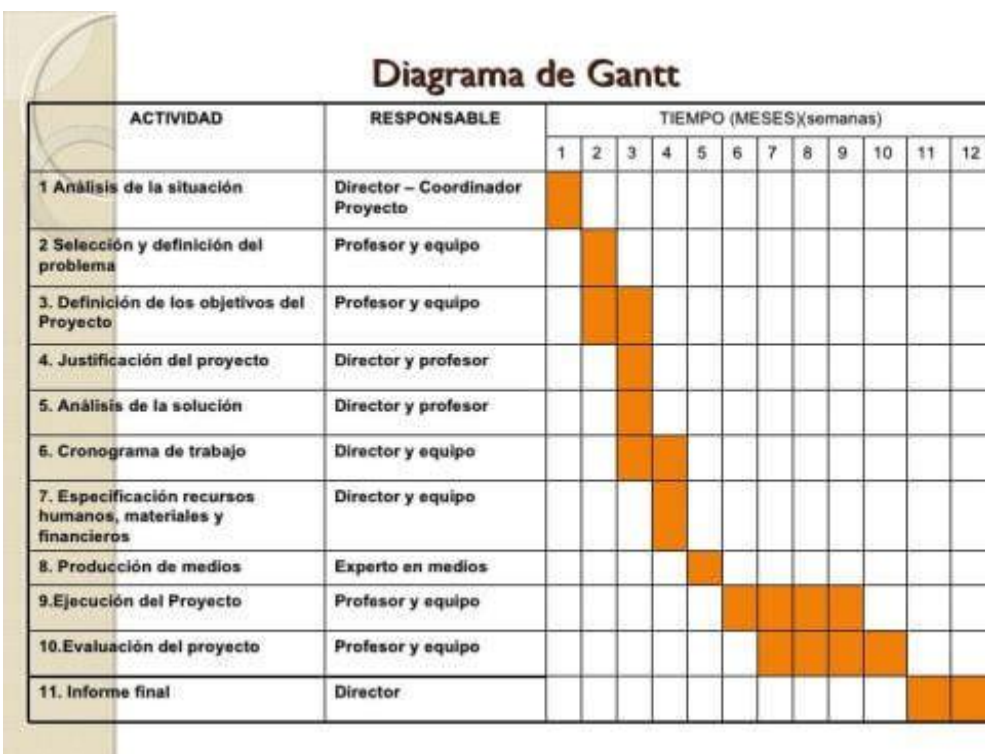


Grafico 2 Diagrama de Gantt fuente (Rodriguez , 2014)

Modelo diagrama de Gantt



Grafico 3 Modelo diagrama de Gantt (Rodriguez , 2014)

Ventaja competitiva: en el mundo actual donde se centran y se constituyen cientos de empresas diariamente, donde la oferta empresarial se hace cada vez más amplia y más competitiva, se hace necesario incurrir en desarrollos de teorías o modelos que beneficien a las organizaciones y las lleven a un punto más allá de encontrarse en su posicionamiento económico.

Michael Porter hace referencia a este fundamento, en constar de un plan debidamente elaborado y aplicado que pueda ser competitivo frente a las demás organizaciones, Porter hace énfasis en la importancia de implementar lo fundamentado, al contrario habría dificultad para entrar en el mundo de los negocios, como dice Porter:

“la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los

*precios más elevados. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier **estrategia de empresa** es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la **posición competitiva**". (Riquelme , 2018)*

Porter no solo hace énfasis en crear una ventaja competitiva que ayude al mundo de los negocios a permanecer en un punto de equilibrio frente a sus competidores, sino que también ha tenido en cuenta cómo una empresa ya constituida puede centrarse en 5 fuerzas que pueden lograr el éxito y el desempeño al más alto nivel de operación frente a su rentabilidad.

El modelo de las 5 fuerzas (Riquelme , 2018)" constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada.

Consiste en considerar 5 "fuerzas" que pueden determinar la posición de cualquier empresa en su respectivo mercado.

1. Rivalidad entre competidores.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Poder de negociación de los clientes.
4. Amenaza de nuevos competidores.
5. Amenaza de nuevos productos o servicios.

Al analizar cada una de estas fuerzas podemos darnos cuenta que Porter incluye el poder de incurrir tanto en el capital humano, como en el capital patrimonial; en estas cinco fuerzas se habla de los proveedores, clientes, directivos-administrativos, competencia, colaboradores. A todo ese capital humano que directa o indirectamente está relacionado con nuestra organización se incluye además todo lo que acoge la razón social de la organización, productos y servicios.

Es necesario que como directivos de una organización partamos de estas cinco fuerzas de Porter, y se pueda representar el logro de los objetivos propuestos que se aseguran con la planeación adecuada y la puesta en marcha de estos pasos excepcionales, darle a la entidad económica ese valor agregado por el que se verá su triunfo determinado.

Fuerzas Michael Porter



Grafico 4 Modelo 5 fuerzas Michel Porter Fuente: "Modelo 5 fuerzas Michael Porter" (Riquelme , 2018)

Balanced Scorecard

Las organizaciones en la actualidad atraviesan diversidad de problemáticas, se ven obligados a seguir un modelo estructurado que les permita abstenerse de caer en falencias que terminen por completo su actividad económica, además de unificar cada uno de sus objetivos, metas y estrategias alineados con la misión, visión y valores de esta misma.

En estas organizaciones no se contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados, como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables. Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro. Los mismos son inadecuados para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de entornos competitivos. Faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de las organizaciones. En consecuencia, Kaplan y Norton han desarrollado un nuevo enfoque: El cuadro de mando integral cuya esencia y conceptos fundamentales se sintetizan a continuación

Es por esto que tomaremos de referencia el CMI como una herramienta que posibilita el control de las empresas:

Como lo expresa José Ríos Pérez El CMI es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal. (Rios, 2018)

Esta metodología representa un gran aporte para la gestión y el control de las organizaciones, puesto que sus elementos de formación conciernen cuatro perspectivas elementales en toda entidad (área financiera, aprendizaje y conocimiento, área comercial (clientes) y procesos internos). Identificando y acoplando esta metodología a una organización puede llegarse al éxito oportuno en cada una de las áreas de la entidad, pues se estudia detalladamente los factores internos y externos que están directa o indirectamente relacionados, así como la identificación de riesgos que diariamente no se prevén.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral



Grafico 5 Las cuatro perspectivas Fuente: Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard".

Las cuatro perspectivas que estudia esta metodología, pueden ser alineadas a la misión, visión y el logro de los objetivos de la entidad.

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

Perspectiva del cliente: El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos

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

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo, todo tomado del sitio web. (Rios, 2018)

MAPA ESTRATÉGICO BALANCED SCORE CARD

Figura 1-3. Un mapa estratégico representa de qué forma la organización crea valor

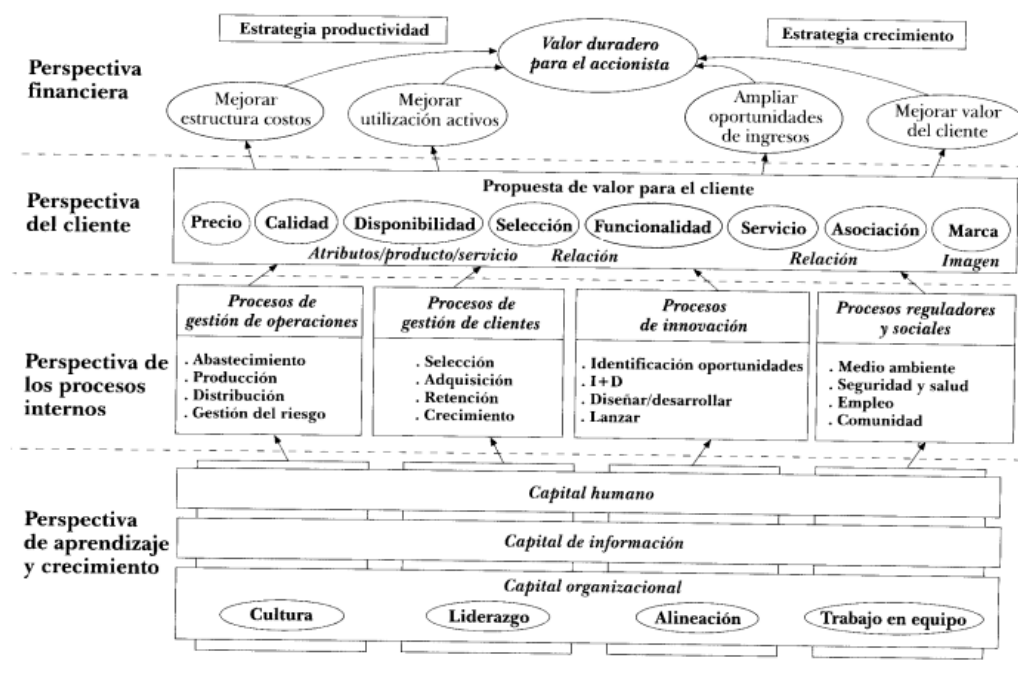


Grafico 6 modelo mapa estratégico Balanced scorecard

Teoría general de los sistemas

Dicha teoría nace en 1950 por el biólogo Ludwig von Bertalanffy, abarca infinidad de disciplinas y es aplicable a diferentes entornos estructurados bajo conjuntos, interpreta los sistemas como un todo de manera íntegra y consta de tres premisas que lo fundamentan:

1. los sistemas existen dentro de otros sistemas.
2. los sistemas son abiertos.
3. las funciones de su sistema dependen de su estructura.

Se interpreta de igual manera con las empresas u organizaciones, ya que estas están alineadas con diversos entornos (clientes, proveedores, colaboradores, directivos, competencia, entre otros); debe verse así, un sistema entrelazado con demás subsistemas, debe comprenderse y analizarse la composición de cada subsistema. Las organizaciones son pues sistemas abiertos que necesitan de ello para poder subsistir en el medio; la toma de decisiones gira en torno a muchos componentes externos a la organización pero que a su vez lo fomentan. Y la otra premisa que hace correlación a la organización es que sus funciones dependen de su estructura, es importante resaltar pues el objeto social de la entidad pues de esta manera van a estar directamente relacionadas sus funciones.

Con lo mencionado cabe resaltar que esta teoría es una fuente predecible para el desarrollo de la investigación, ya que cada objetivo que se planteó tiene relación directa con cada una de las áreas que constituyen la entidad café bar balcón de la concordia y se entiende cada una de ellas como subsistemas del sistema general.

Marco histórico

Reseña: Sevilla Valle es un municipio Colombiano ubicado en la subregión Oriente del Valle del Cauca. Además, se encuentra en la Región Paisa colombiana y el Eje Cafetero. Se le conoce como "Capital Cafetera de Colombia", "Balcón del Valle del Cauca", "Capital de la Cultura y la Inteligencia del Valle del Cauca", según Ordenanza del departamento, "Mirador del Valle y del Quindío" el primero por Ley de la Nación, el segundo debido a que está ubicado en la parte más alta del departamento y goza de una hermosa vista de gran parte de los municipios del Valle del Cauca, el paisaje Vallecaucano, y el Quindío, en especial en horas de la noche, así como por sus balcones de la arquitectura ancestral, el tercero ya que cuenta con importantes festivales de música y artes, reconocidos a nivel nacional e internacional. Hace parte del "Paisaje Cultural Cafetero, Patrimonio Cultural de la Humanidad, Unesco, Paris 2011. (El tiempo , 1995)

El Paisaje Cultural Cafetero declarado como Patrimonio Mundial

El Comité de Patrimonio Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – Unesco, inscribió en la Lista de Patrimonio Mundial el Paisaje Cultural Cafetero el 25 de junio de 2011. Este reconocimiento compromete al Estado colombiano, a la comunidad internacional, nacional y local a su protección, pero es a la vez es una oportunidad para que sus habitantes y visitantes conozcan el paisaje y participen en su preservación.

Descripción del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (PCC)

Gracias a este reconocimiento que atribuye la Unesco a Sevilla Valle como ser referente y parte del paisaje cultural cafetero de Colombia, el turismo en el municipio empieza a fortalecerse, como consecuencia a ello se han ido instaurando y formando algunas pymes que tienen como objetivo principal la comercialización de café de origen sevillano

“El PCC constituye un ejemplo sobresaliente de adaptación humana a condiciones geográficas difíciles sobre las que se desarrolló una caficultura de ladera y montaña. Se trata de un paisaje cultural en el que se conjugan elementos naturales, económicos y culturales con un alto grado de homogeneidad en la región, y que constituye un caso excepcional en el mundo. En este paisaje se combinan el esfuerzo humano, familiar y generacional de los caficultores con el acompañamiento permanente de su institucionalidad.

Aunados, estos esfuerzos han establecido un modelo excepcional de acción colectiva que ha permitido superar circunstancias económicas difíciles y sobrevivir en un paisaje agreste y aislado. De esta manera se ha desarrollado una caficultura basada en la pequeña propiedad, que ha demostrado su sostenibilidad en términos económicos, sociales y ambientales, y que ha posicionado su producto como uno de los mejores cafés del mundo. Este modelo social y económico ha configurado una región con un alto grado de unidad cultural, expresada en un patrimonio cultural material en el que se destacan las técnicas constructivas tanto de los asentamientos urbanos como de las viviendas cafeteras rurales, así como un patrimonio cultural inmaterial en el que se expresa el vínculo de la población con el cultivo por medio de fiestas, carnavales y celebraciones de la

identidad *paisa* heredada de la colonización antioqueña, como rasgo único en el mundo creado por los habitantes de esta región.

La economía y la cultura de esta región han girado alrededor del café desde hace más de un siglo, es decir, solo unas décadas después de haber sido poblada por los colonizadores antioqueños, que empezaron la ocupación del territorio en el siglo XIX. Procesos como la siembra de los primeros cafetales, pasando por la construcción de las viviendas rurales y de infraestructura para el transporte, procesamiento y comercialización del café, y la posterior transformación de las técnicas de producción, han otorgado una dinámica excepcional a este paisaje”. (Paisaje cultural cafetero, 2018)

Es allí donde se centra café-bar balcón de la concordia una de las tiendas principales de café, con producto de marca propia y con la comercialización de otras marcas de café de origen sevellano; este lugar está ubicado en la plaza central del municipio, y es uno de los entes económicos más visitados por los turistas tanto como ciudadanos del municipio, posee un alto grado de reconocimiento ante las diversas actividades relacionadas con la cadena productiva del café, brindando cursos de barismo y siendo participante ante eventos de tipologías de filtrado.

Reseña histórica Café Balcón de la Concordia: café especial de Sevilla Valle Tradición cafetera

La historia del café Balcón de la Concordia se remonta a los años treinta del siglo XX cuando una familia de arrieros proveniente del viejo Caldas llega a territorios del norte del Valle del Cauca, específicamente a Sevilla, buscando nuevas tierras donde erigir su descendencia y construir un futuro de prosperidad y bonanza. De ese modo, Claudina Gil y José Ignacio Cañas oriundos de Neira caldas, construyen en el año 1930, con la ayuda de la recién fundada

Federación nacional de cafeteros, la finca La ilusión: metáfora de los sueños que depositaron en esas nuevas tierras que los acogieron.

La incursión colonizadora en la región Sevillana tuvo como precedente temporal la segunda mitad de la década de 1880. Para entonces el señor Heraclio Uribe Uribe hizo sus primeras exploraciones en aquella selva deshabitada desde la desaparición de los indios Pijao. Heraclio Uribe, situado en la hacienda San Pablo en Morillo (hoy Uribe), propiedad de su padre Tomás Uribe Toro, había observado por repetidas ocasiones la espesa manigua que se levantaba imperiosa en un risco lejano de la Cordillera Central y terminó por dejarse seducir por la fiebre colonizadora que recibió de sus ancestros. Hacia 1885, Heraclio realizó su primer asentamiento en el punto conocido como Paujil, cerca de la cabecera de la hacienda de su padre. El nombre Paujil es tomado de los paujiles, aves que en alguna ocasión fueron vistas en el lugar que más tarde se llamaría La Astelia. Así fue que un domingo del año 1903, Heraclio Uribe Uribe y don Zenón García, poblador de la zona antes de la fundación, trazaron los planos de lo que hoy se conoce como la plaza de la Concordia; estableciéndose esa fecha como la fundación oficial de Sevilla.

Sevilla es un pueblo cuya mayor riqueza es su historia, ese pasado reciente nacido de una extraordinaria, valiente y heroica colonización agraria. Colonización de trabajo nacida más de la solidaridad, la convivencia y la hospitalidad que, de la guerra, pues de ella venían huyendo y de la falta de tierras -que sí ofrecía la colonización de baldíos de la nación- colonos que para sobrevivir sembraron fríjol y maíz: primeros frutos de la tierra cultivada y frutos que eran semilla de solidaridad. Sin saber, incluso, que años más tarde llegaría el cultivo del café a la región y el destino de muchas familias cambiaría por completo. Esa precisamente es la historia de la familia Cañas Gil; pues el cultivo del café fue su principal sustento desde la década del 40, cuando la

región rural de Sevilla se pobló de inmensos palos de café arábigo que alcanzaban los dos metros de altura y eran escalados con ayuda de grandes escaleras.

El proceso de colonización y poblamiento de Sevilla fue poco común por lo pacífico. Por ese espíritu fraternal, la plaza principal del pueblo, en el primer acto legislativo de la creación de Sevilla como municipio en el año 1914, se denominó Plaza de la Concordia. En la plaza de la Concordia se inició la fundación del municipio el 3 de mayo de 1903. Fue una fundación colectiva de muchos campesinos colonos: Heliadora Ceballos, Zenón García, Eliseo Muñoz, Jesús Correa, Francisco Albarán y Francisco Heladio Hoyos. Todos ellos acompañados por el ilustre fredonita Heraclio Uribe Uribe, importante patricio del municipio. Dichos colonos se reunieron en esa plaza para tener un punto de encuentro y acabar con la dispersión y el aislamiento. Todos empezaron a tumbar árboles centenarios y guadua en un convite, acto que sería la semilla de un arraigado espíritu cívico; costumbre característica de nuestras gentes. Con mingas y convites se construyeron la plaza, la iglesia, el acueducto, carreteras, y más adelante el hospital y las escuelas

Una gesta de arrieros y herreros, como llama el historiador sevillano Raúl Flórez Duque a esos primeros pobladores, fue la encargada de cimentar un pueblo sobre sus hombros. Ese proceso fundacional, esa gesta sublime del hacha como canta el himno del municipio, fue parte de un fenómeno social y cultural llamado Colonización Antioqueña; fenómeno que determinó y configuró, en los primeros años del siglo pasado, todo un territorio que al día de hoy se alza sobre unas mismas costumbres y valores culturales.

Uno de los elementos más importantes de aquella herencia fue la cultura cafetera y los modos de relacionarnos con la tierra que recibimos de nuestros ancestros. Alrededor del cultivo del café se cimentó la familia paisa, la arquitectura, la religión, la gastronomía, la pujanza y el

carácter de sus gentes: en última instancia nuestra identidad y forma de ser. Para el año 1964, según datos del censo cafetero, Sevilla alcanzó una producción de 1.700.000 arrobas de café. En el libro Sevilla: Bocetos históricos de Raúl Flórez Duque, se cuenta que para la época las bodegas de la federación de caficultores de Sevilla podían almacenar doscientos mil sacos de café supremo y que por su impresionante producción Sevilla alcanzó el título de Capital cafetera de Colombia ratificado en la ley 817 de 2003.

En el censo cafetero de 1970, Antioquia ocupó el primer lugar a nivel de departamentos en la producción de café con el 15.8% y el Valle del Cauca el segundo con el 13.5%. Así mismo, comenta Flórez Duque que Manizales (desagregando los datos por municipio) aparece de primero a nivel nacional con una producción de 11.5 millones de kilos de café pergamino seco y Sevilla en segundo lugar con una producción de 10.4 millones de kilos. El café, sin duda alguna en estas regiones, ha sido más que un fruto. El café implica una forma de relacionarnos, de entender nuestra tierra, nuestras creencias, nuestra idiosincrasia. Estas costumbres, tradiciones y saberes heredados de nuestros antepasados, fueron reconocidos por la UNESCO en el 2011 como

Patrimonio inmaterial de la humanidad con el nombre de Paisaje Cultural Cafetero. Sin embargo, esto conlleva una responsabilidad, ya que procura la conservación y continuación de la cultura y costumbres de la región.

En concordancia con lo anterior, café Balcón de la Concordia se funda sobre el espíritu de hospitalidad, convivencia y familiaridad sobre el que se fundó Sevilla y se forjó nuestro carácter. En la finca La ilusión, sobre la cordillera central colombiana a 1800 metros sobre el nivel del mar, crece un café especial de altura con el dulzor y la suavidad propios del café colombiano. Un café que resalta y reconoce la tradición de ochenta años de cultivo de café de nuestros abuelos y el legado que nos heredaron. Para Café balcón de la Concordia es fundamental reconocer aquello

ya que no podemos olvidar que la historia de Sevilla ha sido la historia del café en Colombia. Producir café especial de origen sevillano es un reconocimiento a la historia del municipio y es una aportación para conservar y reivindicar nuestras costumbres y tradiciones familiares. Porque Sevilla es y seguirá siendo la capital cafetera de Colombia. (Reseña historica cafe balcón de la concordia , 2019).

Marco conceptual

En el presente proyecto se hace indispensable hacer relevancia a los siguientes conceptos:

Control interno: el control interno ha venido siendo eje principal en las organizaciones, puesto que éstas se han ido acogiendo a sistemas de control para lograr la idealización de sus metas propuestas; los sistemas de control en la actualidad se han ido replanteando de acuerdo a las necesidades base de cada organización los autores Sobel, Anderson, Ramamoorti, & Salamasick, en uno de sus artículos define el control interno en dos conceptos similares

- El control interno, es un proceso integrado a los procesos de la Organización, una serie de acciones que están presentes en las actividades y que son inherentes a la dirección que ejerce la administración. Los controles internos no son solamente manuales de políticas y formatos.
- El control interno es ejecutado por personas, en cada nivel de la Organización, el consejo directivo, la administración, los auditores internos y el resto del personal de una entidad; cada una con responsabilidades importantes para que el control interno sea efectivo. Son las personas de una entidad quienes lo desarrollan a través de lo que dicen y lo que hacen, son quienes establecen el direccionamiento estratégico y ponen en marcha las

acciones para lograrlo, convirtiéndose así, en el factor más importante de un sistema de control interno. (Rending, 2018).

El control interno está directamente relacionado con el capital humano de las organizaciones, este se encarga de direccionar y vigilar todas las operaciones que se realizan dentro de una entidad, además de romper disposiciones que atente y vayan ligados con el riesgo. Una vez más se hace énfasis en el control interno ya que a diario puede identificarse fácilmente en las organizaciones tanto en su éxito, como en su procedimiento de operar en todas sus áreas.

Estrategia empresarial: en esta evolución de constantes cambios a las que se está obligado a sumergirse, se hace necesario obtener en el campo laboral estrategias, ventajas que permitan ir un paso más allá de la competencia para lograr un sostenimiento en el mercado laboral. Las empresas han ido adoptando ese plus, ese valor agregado que permite de una u otra forma un favoritismo por parte de los clientes.

De la misma manera en que lo redacta pablo Orellana Niriam la estrategia empresarial es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización.

La forma que tienen las empresas para alcanzar sus objetivos, se les denomina estrategia empresarial y es una especie de carta de navegación. Es muy importante identificar cuál será el objetivo a trabajar por la organización. (ORELLANA NIRIAM, 2020).

Y se hace un factor determinante a diario la estrategia empresarial en el mundo empresarial, puesto que prima sobre la toma de decisiones de los directivos para con sus organizaciones, buscando un fin económico y un posicionamiento estratégico en el mercado, claramente hay

flexibilidad en las estrategias para las diversas razones sociales de los entes económicos, lo que puede ser de beneficio congruente para un ente organizacional, difícilmente lo sea para otro cuyo objeto social es totalmente diferente, por ello priman en gran medida los indicadores de gestión de seguimiento, estrategias acordes al objetivo propuesto de cada organización. He aquí la toma de decisiones relacionada directamente a las necesidades base de cada entidad.

Gestión financiera: la gestión financiera abarca una parte realmente importante dentro de cada organización, puesto que más allá de incidir en los ingresos costos y gastos, la gestión financiera rinde cuenta sobre el excelente manejo de los recursos, influye en la administración efectiva de los recursos con los que cuenta una organización, promete llevar a la entidad a niveles más altos de rentabilidad y beneficios, ayuda a mantener la organización su punto de equilibrio y a mantenerse al margen en los posibles riesgos.

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. (Pinar & Rivas, s.f.).

Plan estratégico: los planes estratégicos dentro de una organización suelen estar arraigados con el éxito en el cumplimiento de los objetivos, un plan estratégico recauda todas las actividades a realizar dentro de un ente económico, marca las pautas de acción, y por lo general incluye a todo el personal que labora en dicha entidad, los planes de acción van conforme a los lineamientos estrictos de mejoramiento en los aspectos críticos de la organización.

Según Javier Sánchez “El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro” (Sanchez, 2016, Portal web.)

Gestión Administrativa: el mundo empresarial exige diariamente mecanismos de administración que prometan el adecuado manejo de las operaciones. La gestión administrativa está encaminada al adecuado manejo de todas las áreas que componen una organización, al cumplimiento eficiente y eficaz de dichas áreas, generando conductos que evalúen constantemente posibles riesgos. Como lo redacta María estela Raffino “la importancia de la gestión administrativa consiste en preparar a la organización y disponerla para actuar pero de manera anticipada, contemplando todos los medios y procedimientos que necesita para cumplir con sus objetivos y disminuir los efectos negativos o posibles problemas” (raffino, 2020).

Marco legal.

Decreto 0302 de 2015: del 20 de febrero de 2015, por el cual se reglamenta la ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para las normas de aseguramiento de la información.

Decreto 2420 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones.

Decreto 410 de 1971: por el cual se expide el código de comercio el cual regula en todo su conjunto las relaciones mercantiles y comerciales, amparando todos los deberes y derechos de los comerciantes; así como también regulando cada actividad mercantil.

Decreto 624 de 1989: (30 de marzo de 1989) por la cual se expide el estatuto tributario concierna todos impuestos administrados por la dirección general de impuestos Nacionales.

Art 333 constitución política de Colombia: La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

Art 8 constitución política de Colombia: obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación.

Artículo 80 constitución política de Colombia: El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en las zonas fronterizas.

Normas técnicas colombiana NTC 5181: buenas prácticas de manufactura para la industria del café.

Ley 590 de 2000 :(12 julio 2000) Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas

Ley 145 de 1960: Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión del contador público, Así como también concierne todas las implicaciones que conllevan a cumplir la y el profesión contable.

Ley 1314 del 13 de julio 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.

Ley 905 de 2004: Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre la participación en el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas reglamentada por el decreto 3820 de 2008, en la cual se hace énfasis en las disposiciones que constituyen la clasificación de dichas empresas, su número de colaboradores, y la cifra del total de sus activos, además incentiva la creación y promoción de las pymes.

Ley número 232 de 1995 "por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales artículo 2: Es obligatorio para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes requisitos:

a) Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio. Las personas interesadas podrán solicitar la expedición del concepto de las mismas a la entidad de planeación o quien haga sus veces en la jurisdicción municipal o distrital respectiva

- b) Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia;
- c) Para aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causante de pago por derechos de autor, se les exigirá los comprobantes de pago expedidos por la autoridad legalmente reconocida, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias;
- d) Tener matrícula mercantil vigente de la Cámara de Comercio de la respectiva jurisdicción;
- e) Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o, quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento.

Decreto 1599 de 2005: por el cual se reglamenta adoptar el modelo estándar de control interno por parte del estado colombiano. Reglamentado por el gobierno colombiano a través del presidente Álvaro Uribe Vélez; el día 20 de mayo del año 2005.

ISO 9001: Norma enfocada a la consecución de la calidad en una organización.

Acuerdo n° 020 del 13 de diciembre de 2014: el Municipio de Sevilla: Adopción del Estatuto Urbano de Sevilla Valle del cauca, por medio del cual se regulan la ocupación y uso de suelo urbano del Ente Territorial.

Metodología

Método de investigación:

Esta monografía está enfocada en dar a conocer un modelo de organización administrativa del Balcón de la Concordia, a partir del modelo COSO I; el cual sugiere una división en áreas o departamentos que permitan establecer mecanismos de control en la actividad económica del establecimiento,

En un primer momento se basa en el enfoque deductivo que parte de un diagnóstico estructural basado en el modelo Coso I, todo este proceso permite analizar de forma holística todos los movimientos operativos, que permitan afianzar la información generando mecanismos de gestión más oportunos

Como un segundo punto es el desarrollo de plan de negocio en la metodología Balanced Scorecard, la cual aporte a la conceptualización de las perspectivas pertenecientes a un diseño que articule las áreas de funcionamiento de este establecimiento y de esta manera establecer una estrategia de posicionamiento en el territorio.

La metodología de la investigación es analítica con tendencia a cuali-cuantitativa, dado que el desarrollo de la estrategia de negocio se recoge permanentemente información que alimentan la matriz del modelo Coso I, y el Balance Scorecard; de las cuales se deriva toda una cantidad de variables que inciden directamente en el crecimiento o detrimento del capital de la empresa. Los análisis de los datos fortalecen la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico en cada uno de los puntos, se evalúa el curso de la actividad comercial.

Tipo de estudio:

El tipo de estudio que se utilizó para dar alcance a los objetivos propuestos es descriptivo, con tendencia propositiva. Ya que la base de la investigación se basa en la observación y seguimiento de actividad económica del establecimiento comercial Balcón de la Concordia, de la recopilación y análisis de los comportamientos de las diferentes áreas de servicio se diseña e implementa una estructura administrativa que sea el centro de control de toda la actividad. Según Carlos Sabino:

La tipología descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada (Sabino, 1992, p. 11).

Por lo planteado anteriormente, la investigación observa y describe cada uno de los procesos que hacen parte del funcionamiento del establecimiento comercial, esta información alimenta un plan de negocio que busca dinamizar la productividad, logrando posicionamiento a largo plazo.

Técnicas de recolección de la información:

Para esta investigación se obtuvo información de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias son:

- Directivos de la empresa.
- Colaboradores de la empresa.

Para obtener información de las fuentes primarias se utilizaron las siguientes técnicas:

- Observación directa.
- Encuestas.
- Juntas con todo el personal.

Las fuentes secundarias que se utilizaron para adquirir información para la investigación son:

- Textos.
- Revistas especializadas.
- Documentos electrónicos.
- Publicaciones que en torno al objeto de estudio se han realizado.

La ruta de metodología exige preparar un marco conceptual y teórico que sustente en base a la academia la aplicación de los dos modelos que se utilizaron; el propósito de recopilar la información es el análisis estadístico que permita una visión general de la estructura organizativa del establecimiento y su incidencia en la economía local.

Procedimiento metodológico.

- El proceso de investigación tiene como punto de partida el Modelo Coso I (el entorno de control, la evaluación de los riesgos, actividades de control, la información y comunicación y la supervisión), su línea de base es la aplicación de entrevistas a todo el personal, directivos y colaboradores de esta entidad.
- Al agrupar los resultados de la tabulación de las encuestas, se obtiene información que alimenta a su vez un diseño de Balanced Scorecard, el cual se enfocó en las cuatro perspectivas perspectiva financiera, perspectiva cliente, procesos internos y perspectiva

de aprendizaje y crecimiento, de estos dos modelos se pueden identificar los factores que presentan dificultades dentro de las áreas de la entidad como falta de un sistema de gestión, control seguimiento a cada una de las operaciones internas de la entidad, ausencia de clasificación concisa en las actividades correspondientes a cada colaborador, no contar con un sistema de control interno que permita dar fe sobre sus ventas y sus gastos, la falta de informes contables en periodos determinados para conocer su situación económica, falta de información y comunicación entre los directivos y el personal de trabajo, la falta de capacitación constante al personal para desarrollar las actividades requeridas, no cuenta con un buen servicio al cliente la falta de conocimiento en la estructura organizativa de la entidad.

- A partir de ese número de hallazgos se diseña un plan de mejoramiento bajo el concepto de control organizacional, basado en componentes excepcionales de control gestión y supervisión para con todas las áreas, para el personal que directa o indirectamente pertenece a un vínculo de la organización de esta manera responder con pronta solución a todas esas falencias correspondientes a la entidad.

Diagnosticó la estructura organizacional del establecimiento café-bar balcón de la concordia ubicado en el municipio de Sevilla valle aplicando el modelo coso I.

En el desarrollo del presente capítulo se diagnosticará la estructura organizacional de este establecimiento, a través de listas de chequeo que contienen preguntas estructuradas conforme a los componentes del modelo Coso I, estas encuestas realizadas a la parte administrativa y a colaboradores internos de esta entidad (pertenecientes al área de barismo y servicio al cliente). Se analizan las respuestas encontradas teniendo en cuenta cada uno de los componentes, se emite un diagnóstico individual y otro global de la situación de control organizacional actual

encontrada; además se realiza una breve descripción de la organización de acuerdo a documentos entregados por el área administrativa del establecimiento.

Descripción de la estructura organizacional.

El café-bar balcón de la concordia lleva funcionando en el municipio Sevilla del Valle del Cauca 3 años desde del 15 de marzo del 2017, como se expresa en el planteamiento del problema este establecimiento cuenta con un excelente posicionamiento dentro del municipio y consta dentro de sus estructura con cuatro ámbitos esenciales, servicio al cliente, barismo, cocina, y administración, como lo expresa su misión y su visión su principal intención es apoyar el sector cafetero del municipio.

Aspectos formales.

Reconocer la cultura cafetera de nuestro municipio y generar oportunidades de desarrollo para la comunidad, son aspectos de gran importancia para nosotros; por esto damos valor a los productos que tienen relevancia en nuestras raíces, un café producido en nuestra tierra. Lo anterior va articulado y enlazado con suma importancia a nuestro equipo de trabajo, posibilitador del cumplimiento de una experiencia que reconoce la cultura sevillana.

En tres años el Café Balcón de la Concordia será el establecimiento de preferencia para turistas y habitantes de Sevilla Valle del Cauca. Seremos un paso obligado en el recorrido del paisaje cultural cafetero, ya que nuestros productos por excelencia tienen el color y sabor de nuestra cultura, además del café de origen Balcón de la Concordia cosechado en las montañas sevillanas.

Historia, cultura y sabor del municipio, esto será posible como rescatábamos antes gracias al mejor equipo de colaboradores, caracterizado por su gran calidad en el servicio al cliente; sumado esto al trabajo en conjunto con la administración municipal.

Organigrama café bar balcón de la concordia

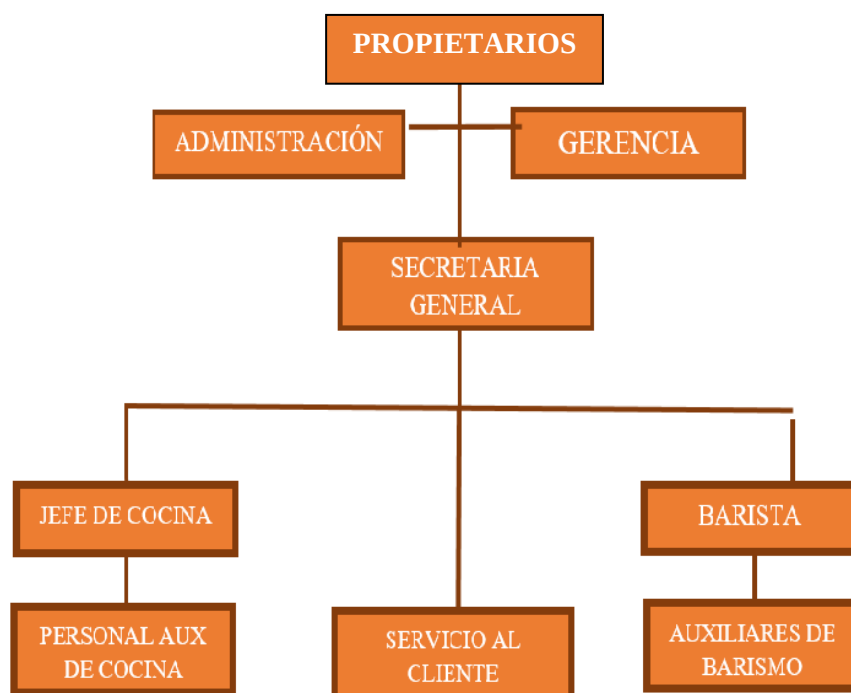


Grafico 7 Organigrama Café Bar Balcón de la concordia creación propia

Aplicación de las entrevistas, respecto a la estructura y funcionamiento del Sistema de Control Interno, teniendo en cuenta cada uno de los componentes del Informe coso I

Para el desarrollo del presente título se parte con la aplicación de listas de chequeo a cada área de la entidad, estas entrevistas contienen preguntas estructuradas conforme a los 5 componentes del modelo coso I, para la identificación del diagnóstico global de la misma.

El cuestionario consta de cuarenta preguntas distribuidas en los cinco componentes del modelo trabajado; éstas se calificaron teniendo en cuenta el nivel de cumplimiento y se les dio un valor:

- Si se cumple con lo planteado en el cuestionario, la calificación será de 2.5.
- Si se cumple de forma parcial lo planteado, la calificación será de 1.25.
- Si no se cumple con lo planteado en el cuestionario, la calificación será 0.0.

A continuación, se representa y explica gráficamente:

Parámetros de evaluación

OPCIÓN DE RESPUESTA	PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA RESPUESTA E IMPLICACIÓN
SI	2.50	La actividad se cumple y se describe la documentación soporte con la que se cuenta o se indica que es posible generarla
SI PARCIALMENTE	1.25	la actividad se cumple , pero se explica que se tiene dificultad o no es factible generar la documentación soporte
NO	0.00	la actividad no cumple y se requiere establecer las acciones de mejora correspondientes

Tabla1 parámetros de evaluación creación propia Diagnosticó en auditoría aplicando la metodología caso I Salcedo, (Salcedo Moscoso, 2018, p. 69)

De esta manera teniendo como referencia la máxima calificación que se lograría tener siendo esta de cien puntos, y de acuerdo al número de preguntas en cada componente se lograra la obtención y manejo de los datos que obtengan el cumplimiento del mismo. De acuerdo al máximo puntaje en cada componente trabajado, se muestra a continuación:

Calificación de los componentes

PREGUNTA	N° DE PREGUNTAS	PUNTAJE MAXIMO
Componente de ambiente de control	10	25
Componente administración de riesgos	8	20
Componente de actividades de control	11	27,5
Componente de información y comunicación	8	20
Componente de supervisión	3	7,5
TOTAL	40	100

Tabla 2 Diagnóstico en auditoría aplicando la metodología caso I Salcedo, (Salcedo Moscoso, 2018, p. 69)

Resultados

A continuación, se evidencian las listas de chequeo diseñadas y aplicadas a cada una de las áreas del establecimiento.

Lista chequeo, encuesta gerencia y administración (dividida para los 5 componentes)

Componente de Ambiente de control					
Pregunta	Respuesta			Observación	Puntaje
	Sí	Sí Parcialmente	No		
1.¿Difunde la visión y misión del café bar balcon de la concordia?			X		0.0
2 ¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa?			X		0.0
3 ¿Promueve la observancia del Código de Ética?			X		0.0
4 ¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal u favorecen el clima laboral?		X			1,25
5 ¿cumple con el personal idoneo y competente para cada puesto de trabajo ?		X			1,25
6 ¿cuenta con manual de funciones para cada uno de los cargos que requiere las areas del establecimiento?			X		0.0
7. ¿cuenta con políticas establecidas?			X		0.0
8 ¿ el café bar balcon de la concordia capacita constantemente el personal laboral?		X			1,25
9 ¿El Manual de organización y las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa difunden entre el personal?			X		0.0
10. ¿considera usted que las actividades se desarrollan con honestidad y excelente actitud del servicio?		X			1,25
TOTAL					5

Componente de Administración del Riesgo					
Pregunta	Respuesta			Observación	Puntaje
	Sí	Sí Parcialmente	No		
11. ¿Los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa son difundidos entre su personal?		X			1,25
12. ¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal?		X			1,25
13. considera usted que se cuenta con un buen servicio al cliente?			X		0
14. ¿En la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos considera la posibilidad de fraude?	X				2,5
15. ¿considera usted que puede haber la posibilidad de fraude?	X				2,5
16. ¿cuenta con planes de contingencia y matriz de riesgo para el establecimiento?			X		0
17. ¿presta atención a las peticiones, quejas o reclamos por parte de los colaboradores ?		X			1,25
18. ¿el establecimiento cuenta con todos los activos inmuebles en excelente estado para garantizar el óptimo funcionamiento de los procesos a realizar?	X				2,5
TOTAL					11,25

Componente de Actividades de Control					
Pregunta	Respuesta			Observación	Puntaje
	Sí	Sí Parcialmente	No		
19. ¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos y proyectos?		X			1,25
20. ¿se hacen evaluaciones regulares a cada uno de los cargos existentes dentro del			X		0
21. ¿se hacen evaluaciones constantes a cada una de las actividades y operaciones que incurren para el funcionamiento de la entidad?			X		0
22. ¿Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?			X		0
23. se hace seguimiento a las funciones y actividades realizadas ?		X			1,25
24. ¿la entidad cuenta con manual de funciones?			X		0
25. ¿se evalúa que el personal cumpla estrictamente con el horario laboral?		X			1,25

26. ¿el café bar balcon de la concordia tiene estipulado un sistema que controle todos os ingresos y gastos?	X				2,5
27. ¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa están debidamente resguardados?			X		0.0
28. ¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal facultado?		X			1,25
29. ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?		X			1,25
TOTAL					8,75
Componente de InGormación y Comunicación					
Pregunta	Respuesta			Observación	Puntaje
	Sí	Sí Parcialmente	No		
30. ¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?		X			1,25
31. ¿se hacen reuniones constantes en la entidad ?		X			1,25
32. ¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información?	X				2,5
33. ¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?	X				2,5
34. ¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?		X			1,25
35. ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?		X			1,25

36. ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre el ámbito central, regional y estatal?			X		0
37. ¿ maneja una buena comunicación para con todo el capital humano?	X				2,5
TOTAL					12,5
Componente de Seguimiento					
Pregunta	Respuesta			Observación	Puntaje
	Sí	Sí Parcialmente	No		
38. ¿se hacen procedimientos rutinarios de supervisión y seguimiento ? administrativa?		X			1,25
39. ¿se comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna para aplicar medidas correctivas?.		X			1,25
40. ¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno,?		X			1,25
TOTAL					3,75

Tabla 3 Lista de chequeo personal administración

Lista chequeo, encuesta secretaria general (dividida para los 5 componentes)

Componente de Ambiente de control					
Pregunta	Respuesta			Observación	Puntaje
	Sí	Sí Parcialmen	No		
1. ¿conoce usted la visión y misión del café bar balcón de la concordia?	x				2,5
2. ¿conoce usted el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa?	x				2,5
3. ¿conoce usted el Código de Ética del establecimiento ?		x			1,25
4. ¿en el establecimiento se realizan actividades que fomentan la integración del personal y favorezcan el clima laboral?		x			1,25
5. ¿cree usted que recibió la debida inducción para desempeñar el cargo que esta ocupando?	x				2,5
6. ¿fue entregado oficialmente el manual de funciones a la hora de recibir su cargo ?	x				2,5
7. ¿conoce usted las políticas establecidas del café-bar balcón de la concordia ?	x				2,5

8. ¿el café bar balcón de la concordia se preocupa por capacitar constantemente el personal?	☒				2,5
9 ¿El Manual de organización y las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa se difunden entre el personal?			☒		0
10 ¿considera usted que las actividades se desarrollan con honestidad y excelele actitud del sevicio ?	☒				2,5
TO TAL					20
Componente de Administración del Riesgo					
Pregunta	Respuesta			Observació	Puntaje
	Sí	Sí	No		
11. ¿Los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa son difundidos?		☒			1,25
12. ¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal?		☒			1,25
13 ¿considera usted que se cuenta con un buen servicio al cliente ?		☒			1,25
14. ¿considera usted que puede haber la posibilidad de fraude?		☒			1,25
15. ¿Se tiene conocimiento sobre...					

15. ¿tiene conocimiento sobre alguna matriz de riesgo o algún plan de contingencia en alguna de las áreas del establecimiento?	x				2,5
16. ¿el área administrativa ha prestado atención a alguna petición por su parte?	x				2,5
¿Cuándo se haya algún inconveniente en los procesos o actividades se recurre a la solución oportuna?		x			1,25
18. ¿el establecimiento cuenta con todos los activos inmuebles en excelente estado para garantizar el óptimo funcionamiento de los procesos a realizar?	x				2,5
TOTAL					13,75
Componente de Actividades de Control					
Pregunta	Respuesta			Observación	Puntaje
	Sí	No			
19. ¿el establecimiento cuenta con controles que apoyan la administración de riesgos de los principales procesos y proyectos?	x				2,5
20. ¿se hacen evaluaciones regulares a cada uno de los cargos existentes dentro del establecimiento?		x			1,25
21. ¿se hacen evaluaciones constantes a cada una de las actividades y operaciones que se incurren para el funcionamiento de la entidad?		x			1,25
22. ¿se implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?	x				2,5
23. ¿se hacen seguimiento a sus funciones y actividades realizadas?	x				2,5

24. ¿se estipulan concretamente las actividades a realizar?	x				2,5
25. ¿el personal administrativo evalúa constantemente su presentación personal?	x				2,5
26. ¿el personal administrativo evalúa su hora de llegada y su hora de salida regularmente?	x				2,5
27. ¿el café bar balcon de la concordia tiene estipulado un sistema que controle todos los ingresos y gastos de la entidad?	x				2,5
28. ¿se cuenta con registro y manejo de inventario?	x				2,5
29. ¿se evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?	x				2,5
TOTAL					23,75
Componente de Información y Comunicación					
Pregunta	Respuesta			Observación	puntaje
	Sí	Sí Parcialmente	No		
30. ¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?		x			1,25
31. ¿se hacen reuniones constantes en la entidad?		x			1,25

32. ¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información?		x			1,25
33. ¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?			x		0
34. ¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?		x			1,25
35. ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?		x			1,25
36. ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre el ámbito central, regional y estatal?	x				2,5
37. ¿Se maneja una buena comunicación para con usted por parte de sus superiores?	x				2,5
TOTAL					11,25

Componente de Seguimiento					
Pregunta	Respuesta			Observación	Puntaje
	Sí	Sí Parcialmente	No		
38. ¿Le hacen procedimientos rutinarios de supervisión y seguimiento?			x		0
39. ¿El área administrativa le comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna aplicar medidas correctivas?	x				2,5
40. ¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?			x		0
TOTAL					2,5

Tabla 4 Lista de chequeo secretaria

Lista chequeo, encuesta colaborador general del establecimiento (dividida para los 5 componentes)

Componente de Ambiente de control					
Pregunta	Respuesta			Observación	Puntaje
	Sí	Sí Parcialmente	No		
1. ¿conoce usted la visión y misión del café bar balcón de la concordia?			x		0
2 ¿conoce usted el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa?			x		0
3 ¿conoce usted el Código de Ética del establecimiento ?			x		0
4 ¿en el establecimiento se realizan actividades que fomentan la integración del personal y favorezcan el clima laboral?		x			1,25
5 ¿cree usted que recibió la debida inducción para desempeñar el cargo que esta ocupando?	x				2,5
6 ¿fue entregado oficialmente el manual de funciones a la hora de recibir su cargo ?			x		0
7. ¿conoce usted las políticas establecidas del café-bar balcón de la concordia ?			x		0

8. ¿el café bar balcón de la concordia se preocupa por capacitar constantemente el personal?	x				2,5
9 ¿El Manual de organización y las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa se difunden entre el personal?		x			1,25
10 ¿considera usted que las actividades se desarrollan con honestidad y excelete actitud del sevicio ?	x				2,5
TO TAL					10
Componente de Administración del Riesgo					
Pregunta	Respuesta			Observación	Puntaje
	Sí	Sí Parcialmente	No		
11. ¿Los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa son difundidos?			x		
12. ¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal?			x		

13. ¿considera usted que se cuenta con un buen servicio al cliente ?	x				2,5
14. ¿considera usted que puede haber la posibilidad de fraude?		x			1,25
15. ¿tiene conocimiento sobre alguna matriz de riesgo o algun plan de contingencia en alguna de las areas del establecimiento?	x				2,5
16. ¿el area administrativa ha prestado atención a alguna petición por su parte ?	x				2,5
¿Cuándo se haya algun inconveniente en los procesos o actividades se recurre a la solucion oportuna?		x			1,25
18. ¿el establecimiento cuenta con todos los activos inmuebles en excelente estado para garantizar el optimo funcionamientos de los procesos a realizar ?	x				2,5
TOTAL					11,25

Componente de Actividades de Control					
Pregunta	Respuesta			Observación	Puntaje
	Sí	Sí Parcialmente	No		
19. ¿el establecimiento cuenta con controles que apoyan la administración de riesgos de los principales procesos y proyectos?	x				2,5
20. ¿se hacen evaluaciones regulares a cada uno de los cargos existentes dentro del establecimiento?		x			1,25
21. ¿se hacen evaluaciones constantes a cada una de las actividades y operaciones que se incurren para el funcionamiento de la entidad?	x				2,5
22. ¿se implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?		x			1,25
23. ¿le hacen seguimiento a sus funciones y actividades realizadas?	x				2,5
24. ¿se estipulan concretamente las actividades a realizar?	x				2,5
25. ¿el personal administrativo evalúa constantemente su presentación personal?	x				2,5
26. ¿el personal administrativo evalúa su hora de llegada y su hora de salida regularmente?	x				2,5
27. ¿el café bar balcón de la concordia tiene estipulado un sistema que controle todos los ingresos y gastos de la entidad?	x				2,5

33. ¿Los sistemas de implementados facilitan la toma de decisiones?	x				2,5
34. ¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	x				2,5
35. ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?	x				2,5
36. ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre el ámbito central, regional y estatal?		x			1,25
37. ¿se maneja una buena comunicación para con usted por parte de sus superiores?	x				2,5
TOTAL					17,5

Componente de Seguimiento					
Pregunta	Respuesta			Observación	Puntaje
	Sí	Sí Parcialmente	No		
38. ¿le hacen procedimientos rutinarios de supervisión y seguimiento?		x			1,25
39. ¿el area administrativa le comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna aplicar medidas correctivas?	x				2,5
40. ¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?	x				2,5
TOTAL					6,25

Tabla 5 Lista de chequeo colaboradores general

Se realizó la aplicación a un responsable de cada área, y se establecieron unos rangos de cumplimiento que van desde diferentes puntajes (puntaje a un cumplimiento alto, a un cumplimiento muy bajo), de acuerdo al total de respuestas obtenidas en cada uno de los componentes, se realizó la identificación de cumplimiento obteniendo la siguiente tabla:

Nivel de cumplimiento

MUY ALTO	90 – 100	90%
ALTO	89 – 70	89%
MEDIO	69 – 50	69%
BAJO	49 – 30	49%
MUY BAJO	29 – 10	29%

Tabla 6 Nivel de cumplimiento creación propia

Resumen general de cumplimiento de la encuesta aplicada a la gerencia del establecimiento

RESUMEN GENERAL DE CUMPLIMIENTO DE LOS COMPONENTES DEL INFORME COSO I					
Pregunta	Número de Preguntas	Puntaje Máximo	% De Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento	Observación
Componente de Ambiente de Control	10	25	20%	MUY BAJO	No existe Cumplimiento con los aspectos del componente
Componente de Administración del Riesgo	8	20	56%	MEDIO	se cumple con un mínimo de los aspectos del componente
Componente de Actividades de Control	11	27,5	32%	BAJO	No existe Cumplimiento con los aspectos del componente
Componente de Información y Comunicación	8	20	62%	MEDIO	se cumple con un mínimo de los aspectos del componente
Componente de Seguimiento	3	7,5	50%	MEDIO	se cumple con un mínimo de los aspectos del componente
TOTALES	40	100	44%	BAJO	en esta área del establecimiento se cumple mínimamente con los componentes de la metodología

Tabla 7 Consolidado general encuesta Gerencia Diagnosticó en auditoría aplicando la metodología coso I Salcedo, (Salcedo Moscoso , 2018, p. 69)

Observaciones del componente ambiente de control.

- No se evidencia compromiso por parte de la gerencia en impartir los aspectos generales del establecimiento al personal laboral.
- No se cuenta con una dirección general que apoye los objetivos y metas del establecimiento para con el personal.
- No se promueve el cumplimiento de valores entre el personal.
- El establecimiento no cuenta con políticas establecidas.
- Es necesario implementar un documento base que muestre la estructura organizacional y los perfiles determinados para cada cargo.
- Es necesario incurrir en capacitaciones periódicamente.

Análisis: durante el análisis del presente componente obteniendo como resultado en porcentaje de cumplimiento un 20%, y en nivel de cumplimiento una perspectiva muy baja se evidenció que la entidad no cuenta con el personal para incluirlo en los objetivos y metas que se tienen, además carece de capacitaciones constantes que permitan a las áreas de la organización suplir cada una de las necesidades que diariamente van surgiendo, es necesario que esta entidad incurra en un manual de funciones que determinen las funciones y actividades correspondientes a cada cargo laboral.

Observaciones del componente administración del riesgo.

- La entidad no cuenta con planes de contingencia y matriz de riesgo.
- Es necesario crear un protocolo establecido para dar un excelente servicio al cliente.

- Es necesario crear mecanismos de supervisión y seguimiento en las áreas de la organización para evitar cualquier tipo de fraude.

Análisis: durante el análisis del componente administración del riesgo donde se obtuvo como resultado en porcentaje de cumplimiento un 56% y en el nivel de cumplimiento una perspectiva media, se evidenció que la entidad cumple mínimamente con los aspectos relacionados del mismo, entre ellos se identificó que no se tienen planes de seguimiento y supervisión a cada una de las actividades en las que se incurre, y es necesario que se incluyan planes de contingencia que ayuden con la detección oportuna a cada una de los riesgos a los que está expuesta esta entidad; además se detectó que no se cuenta con un excelente servicio al cliente lo que genera que la entidad disminuya el porcentaje en ventas y no logre una utilidad representativa.

Observaciones del componente actividades de control.

- Se deben estructurar evaluaciones regulares a cada cargo del establecimiento.
- Se debe implementar actividades para asegurar el cumplimiento de los planes de procedimientos.
- Se debe implementar un documento sobre manual de funciones

Es necesario que se creen actividades de control para asegurar el óptimo cumplimiento del horario laboral y la presentación personal de cada colaborador.

- Se debe reforzar controles que disminuyan los riesgos en cada proceso.

Análisis: durante el análisis del componente actividades de control obteniendo como resultado en porcentaje de cumplimiento un 32% y en nivel de cumplimiento una perspectiva: baja, se pudo identificar que la entidad no cuenta con evaluaciones, seguimientos y supervisiones regulares a cada una de las áreas en las que opera la organización, como se detectó en el componente anterior la entidad posee una falencia determinante en cuanto al cumplimiento óptimo de cada una de las operaciones; entre ellas el personal no identifica con claridad cada una de sus responsabilidades, la entidad, no evalúa que el personal cumpla perfectamente con el horario laboral y con la presentación personal.

Observaciones del componente de información y comunicación.

- La comunicación que se tiene por parte de los directivos y el personal es básica, es necesario que se incluya el personal y se le comunique de manera acertada los objetivos y metas que se plantea la empresa.
- Es necesario incurrir en líneas de comunicación que traten temas de sentido pertenencia y la situación actual del establecimiento.

Análisis: durante el análisis del presente componente arrojando como resultado en porcentaje de cumplimiento un 62% y en nivel de cumplimiento una perspectiva media se evidenció que la información y comunicación entre los directivos y el personal de trabajo es muy básica, es necesario que la entidad cree canales de comunicación más estrechos que permitan de esta manera entrelazar el personal para llegar de una manera más óptima al cumplimiento de las metas, objetivos y estrategias que se plantean, allí pueden ser de gran ayuda las reuniones y capacitaciones constantes con el personal.

Observaciones del componente de seguimiento

- No se cuenta con un área de control establecida.
- No se supervisa regularmente los cargos, actividades y funciones del establecimiento.

Análisis: durante el análisis del componente de seguimiento donde se obtuvo como resultado en porcentaje de cumplimiento un 50% y en el nivel de cumplimiento una perspectiva media se evidenció que la entidad persiste nuevamente en carencias de control que determinen y garanticen el funcionamiento óptimo de todas las actividades que se realizan dentro de la entidad, en el área de gerencia no se cuenta con procedimientos rutinarios que evalúen que los controles que se están llevando en esta área son fidedignos.

Análisis general de la encuesta aplicada a la gerencia del establecimiento:

Para este análisis general en donde se obtuvo como resultado en porcentaje de cumplimiento un 44% y en el nivel de cumplimiento una perspectiva baja, se evidenció que el área como tal presenta falencias altamente significativas con lo que fácilmente se puede concluir que de ser esta área una de las más importantes de la organización y presentar carencias representativas con las demás áreas, están completamente mal estructuradas.

Para el área presente se evidenció que la entidad no cuenta con un manual de funciones constituido que garantice las responsabilidades de cada cargo laboral, la entidad no cuenta con capacitaciones y reuniones constantes en las que se traten temas que incluyan al personal con las metas y objetivos que se crean dentro de la entidad, la gerencia no imparte la misión y visión con el personal, lo que genera que no se cree compromiso para con la entidad; no se cuentan con políticas establecidas que ayuden a la detección de riesgos a corto, mediano y largo plazo, que pueden ser realmente significativa para con la entidad, esta área no supervisa, evalúa y hace

seguimiento a las demás áreas que componen la entidad (barismo, cocina, atención al cliente). Es necesario que la entidad de solución oportuna a cada uno de los puntos mencionados para que de esta manera se pueda dar solución inmediata y oportuna a las falencias representativas que se detectaron.

Resumen general de cumplimiento de la encuesta aplicada a la secretaría general

RESUMEN GENERAL DE CUMPLIMIENTO DE LOS COMPONENTES DEL INFORME COSO I					
Pregunta	Número de Preguntas	Puntaje Máximo	% De Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento	Observación
Componente de Ambiente de Control	10	25	80%	ALTO	se evidencia un alto cumplimiento con los aspectos de este componente
Componente de Administración del Riesgo	8	20	68%	MEDIO	los aspectos de este componente se cumplen minimamente
Componente de Actividades de Control	11	27,5	86%	ALTO	se evidencia un alto cumplimiento con los aspectos de este componente
Componente de Información y Comunicación	8	20	56%	MEDIO	los aspectos de este componente se cumplen minimamente
Componente de Seguimiento	3	7,5	33%	BAJO	los aspectos de este componente no se cumplen
TOTALES	40	100	64%	MEDIO	a nive genera el cumplimiento de los componentes es mínimo

Tabla 8 RESUMEN GENERAL DE CUMPLIMIENTO DE LA ENCUESTA APLICADA A LA SECRETARÍA GENERAL
(Diagnosticó en auditoría aplicando la metodología coso I Salcedo, (Salcedo Moscoso, 2018, p. 69)

Observaciones en el componente ambiente de control:

- Se evidencia que la secretaría general conoce los aspectos generales y la organización estructural del establecimiento.
- No se tiene claridad en cuanto al código de ética.
- Se evidencia capacitación regular en dicha área.

Análisis: durante el análisis de este componente donde se obtuvo como resultado en porcentaje de cumplimiento un 80% y en el nivel de cumplimiento una perspectiva alta, se identificó que la secretaría general posee un nivel de compromiso bastante alta para con la entidad, pues conoce en gran medida los aspectos generales de la organización, la visión y la misión, conoce los objetivos metas y estrategias, se considera relevante que la entidad constituya un código de ética ya que para esta área no se tiene claridad en cuanto a este código, pues no se tiene físicamente constituido.

Observaciones en el componente administración de riesgo.

- Se nota poca difusión para esta área en cuanto a los objetivos y metas propuestas por parte del establecimiento.
- Falta promover más en el ámbito de administración de riesgos.
- Se evidencia poca recurrencia a soluciones oportunas en inconvenientes hallados.
- Falta reforzar el servicio al cliente.

Análisis: durante el análisis de este componente obteniendo como resultado en porcentaje de cumplimiento 68% y en nivel de cumplimiento una perspectiva media se identificó que se carece de impartir entre el personal los objetivos y metas del establecimiento, se evalúa poco y

de vez en cuando se hace seguimiento al área de servicio al cliente y se tiene poca solución oportuna a las deficiencias que se encuentran.

Observaciones en el componente de actividades de control.

- Se evalúa parcialmente dicha área.
- Puede servir de guía para las demás áreas.
- Se cuenta con registro de cada una de las operaciones en dicha área.

Análisis: durante el análisis de este componente mediante el resultado que se obtuvo en porcentaje de cumplimiento un 86% y en nivel de cumplimiento una perspectiva media, se pudo identificar que esta área evalúa constantemente las actividades correspondientes a cada uno de los cargos laborales, y se hace supervisión y seguimiento constante a las responsabilidades correspondientes, se cuenta con manejo de inventario para detectar a tiempo errores que puedan ser significativos, podría esta área servir de guía para así mismo manejar las demás áreas.

Observaciones en el componente de información y comunicación.

- No se evalúa periódicamente las líneas de comunicación en dicha área.
- Falta suministrar información de importancia por parte de los directivos a dicha área.
- Los sistemas de información establecidos en dicha área no facilitan la toma de decisiones.
- Se maneja una excelente comunicación por parte de los directivos y la secretaría general.

Análisis: mediante el análisis del componente de información y comunicación y donde se obtuvo como resultado en porcentaje de cumplimiento un 56% y en nivel de cumplimiento una perspectiva media se identificó que entre la gerencia y la secretaría general existe una buena

comunicación pero que no se incluye para con el resto del personal, por tanto, no se evalúan regularmente las líneas de comunicación entre la secretaría para con los demás cargos laborales.

Observaciones en el componente de seguimiento.

- No se hacen procedimientos rutinarios de supervisión y seguimiento.
- No Se socializan las deficiencias de control para incurrir en medidas correctivas.

Análisis: durante el análisis del presente componente donde se obtuvo como resultado en porcentaje de cumplimiento un 33% y en nivel de cumplimiento una perspectiva baja, se evidenció que no se hacen controles de evaluación, supervisión y seguimiento, que constantemente determinen el buen funcionamiento en las áreas que operan la entidad.

Análisis general de la encuesta aplicada a la secretaría general del establecimiento

A través del análisis general del cumplimiento de los componentes del modelo Coso I, en donde se obtuvo como resultado general en porcentaje de cumplimiento un 65% y en nivel de cumplimiento una perspectiva media, se rinde cuenta de que dicha área presenta un nivel de compromiso medio para con la entidad, posee falencias altamente significativas en cuanto a la supervisión, evaluación y seguimiento con cada una de las operaciones en las que se incurre, adicional no se cuenta con un código de ética constituido que fomente a buena integración y convivencia para con todo el personal.

Resumen de cumplimiento de la aplicación de las encuestas realizadas a todas las áreas de la organización

RESUMEN GENERAL DE CUMPLIMIENTO DE LOS COMPONENTES DEL INFORME COSO I						
Pregunta	Puntaje	Número de Preguntas	Puntaje Máximo	% De Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento	Observación
COMPONENTE DE AMBIENTE DE CONTROL	35	30	75	47%	BAJO	no se cumple con los aspectos del componente
COMPONENTE DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	36,25	24	60	60%	MEDIO	Se cumple minimamente con los aspectos del componente
COMPONENTE DE ACTIVIDADES DE CONTROL	50	33	82.5	60%	MEDIO	Se cumple minimamente con los aspectos del componente
COMPONENTE DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	41,25	24	60	69%	MEDIO	Se cumple minimamente con los aspectos del componente
COMPONENTE DE SEGUIMIENTO	12,5	9	22.5	55%	MEDIO	Se cumple minimamente con los aspectos del componente
TOTALES	175	120	195	58%	MEDIO	a nivel general se cumple minimamente con los componentes de la metodología

Tabla 9 RESUMEN DE CUMPLIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A TODAS LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN (Diagnostico en auditoría aplicando la metodología coso I Salcedo, (Salcedo Moscoso , 2018, p. 69)

Análisis general de las encuestas aplicadas al establecimiento

Durante el análisis general de los cinco componentes del modelo Coso I, obteniendo como resultado en el componente ambiente de control en el porcentaje de cumplimiento un 47% y en el nivel de cumplimiento una perspectiva baja, se detectó que en la entidad café bar balcón de la concordia, su personal administrativo no difunde la misión y visión del establecimiento, así como también carece de un manual de funciones que garantice las responsabilidades y actividades correspondientes a cada cargo laboral.

En el componente de administración del riesgo donde se obtuvo un resultado en porcentaje de cumplimiento un 60% y en nivel de cumplimiento una perspectiva media, se pudo evidenciar que la entidad cumple mínimamente con los aspectos del componente, la entidad no cuenta con políticas establecidas que ayuden a la detección de riesgos, tampoco con planes de contingencia que ayuden al excelente funcionamiento del mismo.

En el componente actividades de control donde se obtuvo un resultado en porcentaje de cumplimiento un 60% y en nivel de cumplimiento una perspectiva media, se identificó que se supervisan mínimamente, es necesario que la entidad incurra en herramientas de control, evaluación y supervisión que determinen el adecuado funcionamiento de la entidad, también se carece de un código de ética, un manual de convivencia que garantice las buenas practicas, y un buen clima laboral entre todo el personal.

En el componente de información y comunicación arrojando este como resultado un porcentaje de cumplimiento 63% y en el nivel de cumplimiento una perspectiva media, se evidencia que los aspectos de este componente se cumplen mínimamente, falta generar reuniones constantes en los que se traten temas de compromiso y se concientice al personal para que se cree sentido de pertenencia entre cada uno de los colaboradores, es necesario que la entidad exprese continuamente sus metas y objetivos que se propone articulado con colaboradores, de esta manera se hace mucho más fácil llegar a su cumplimiento.

En el componente de seguimiento donde se obtuvo como resultado en porcentaje de cumplimiento un 55% y donde el nivel de cumplimiento es medio, se evidencia que pocas veces se hacen seguimiento a las operaciones del establecimiento; es necesario crear evaluaciones rutinarias que den cuenta fidedigna de que se está logrando maximización en los recursos, se detectó que por falta de seguimiento al área de atención al cliente, el personal competente no

presta un buen servicio lo que genera que no se fidelicen clientes, por consiguiente no hayan mejores ventas y por tanto no se llegue a una utilidad. Como recomendación se hace pertinente crear conciencia de un protocolo de servicio al cliente que permita que la atención por parte de cada uno de los colaboradores sea ecuánime y de calidad.

En general se detectó que las gerencias respecto al área de secretaría general están en cierto desnivel, ya que la secretaría general posee mejores niveles de compromiso y tiene más conocimientos respecto de la entidad. Es necesario que estas gerencias se traten, ya que es de vital importancia administrativa contar con mayores niveles de compromiso y un arduo sentido de pertenencia, además que supervisen y evalúen constantemente todas las áreas de la entidad por igual.

Matriz de riesgo

Teniendo en cuenta la información suministrada por la aplicación de la metodología COSO I se crea una matriz de riesgo como una herramienta identificación de peligros potenciales en cada una de las áreas en las que incurre cada entidad; la matriz de riesgo toma un rol preponderante en toma de decisiones, ya que expone de forma concreta las necesidades de la empresa, apuntando a la solución oportuna de las problemáticas antes planteadas.

Dicha matriz de riesgo presentada a continuación, será de gran ayuda para seguir con el diseño del Balanced ScoreCard, es el resultado del diagnóstico con los puntos relevantes que actualmente poseen grandes riesgos en la entidad café bar Balcón de la Concordia. La matriz está diseñada de la siguiente manera:

1. Proceso: hace referencia al campo o departamento donde se presenta el riesgo.
2. Riesgo: hace referencia en la ubicación de carencia de la entidad.

3. Causas: hace referencia al origen del riesgo.
4. Efecto del riesgo: hace referencia a lo que puede generar y estar expuesta la entidad.
5. Nivel de riesgo: hace referencia al nivel de importancia para el establecimiento.

A continuación, se presenta un cuadro donde se plasman los niveles de riesgo bajo medio y alto; asignando un color a cada valor.

Valoración del nivel de riesgo

Nivel del riesgo	Color
Bajo	
Medio	
Alto	

Tabla10 valoración del nivel de riesgo creación propia

Impacto del riesgo: hace referencia al impacto de relevancia para la entidad, se crearon tres niveles de importancia: poco significativo, significativo y muy significativo; asignando un color a cada uno.

Valoración del impacto

IMPACTO DEL RIESGO	COLOR
Poco significativo	
Significativo	
Muy significativo	

Tabla 11 valoración de impacto creación propia

Matriz de riesgo

PROCESO	RIESGO	CAUSAS	EFEECTO DEL RIESGO	NIVEL DEL RIESGO	IMPACTO DEL RIESGO	TÉCNICA DE CONTROL
Atención al cliente	.No fidelizar clientes . Dejar de percibir mayores ventas	.No se ofrece un buen servicio.	Podria verse afectado el posicionamiento del establecimiento	ALTO	MUY SIGNIFICATIVO	Establecer un protocolo de servicio al cliente
Administrativo	El no cumplimiento de las actividades a realizar .	No se dictan las responsabilidades de cada cargo laboral	.afecta directamente las operaciones de cada una de las áreas de la entidad .	MEDIO	SIGNIFICATIVO	crear un manual de funciones para cada cargo laboral
Actividades de control	posibles riesgos potenciales que afectan las operaciones	.No contar con planes de contingencia. .No estar preparados para detección riesgos en cada operación	se pueden generar perdidas económicas	ALTO	MUY SIGNIFICATIVO	crear politicas adecuadas a la entidad que eviten todos aquellos riesgos a los que esta expuesto
Ambiente de control	Malas practicas por parte de los colaboradores. -Mal clima laboral	no contar con un manual de convivencia o codigo de ética	perdida de confianza. Disminución en ventas. Dejar de percibir utilidades	ALTO	MUY SIGNIFICATIVO	crear un código de etica
comunicación entre el capital humano	prestar un mal servicio, que las operaciones no sean realizadas como se esperan	no contar con evaluaciones constantes y supervision a cada una de las áreas de la entidad	perdidas economicas, perdida de clientes, mala imagen para la entidad	ALTO	MUY SIGNIFICATIVO	generar capacitaciones constantes y hacer evaluaciones regulares a la entidad
Objetivos y metas	no alcanzar las metas y objetivos propuestos	.no incluir el personal para alcanzar dichos objetivos. No difundir la mision y la vision	.perdidas económicas .incumplimiento de logros	MEDIO	MUY SIGNIFICATIVO	crear sentido de pertenencia, inculcar compromiso, alinear el personal bajo estrategias que permitan alcanzar las metas

Tabla 12 Matriz de riesgo creación propia

Análisis de la matriz de riesgo.

En la matriz de riesgo se ven claramente los riesgos, falencias y carencias potenciales que se hallaron en el diagnóstico que arrojó la metodología Coso I aplicada a la entidad se referencia a continuación.

En el componente ambiente de control: como ya se había mencionado anteriormente, se detectó la carencia de un código de ética que puede representar aspectos negativos como, por ejemplo, la desconfianza dentro del personal, el dejar de percibir utilidades, disminución de las ventas, riesgo alto y significativo; la técnica de control se encamina en generar un manual de convivencia o un código de ética que permita las buenas prácticas y genere un buen clima laboral en todo el personal.

En el componente evaluación de riesgos: un riesgo determinante que se halló en el diagnóstico fue la mala atención al cliente por parte de los colaboradores competentes a esta área, el riesgo que esto genera es la disminución de ingreso, además el dejar de percibir utilidades representativas; la causa de esta falencia es que no se supervisa constantemente esta área; la técnica de control aplicada consta en crear un protocolo de servicio al cliente, evaluar al personal cómo lo aplica y supervisar su debido cumplimiento.

En el componente actividades de control: la entidad no cuenta con planes de contingencia o detección de riesgos que ayuden a contrarrestar las falencias que se presentan a través de la operación de la entidad, el efecto que puede traer este riesgo está en las pérdidas económicas al no asumir los potenciales riesgos que surgen, un nivel de riesgo alto, con un impacto muy significativo; la técnica de control se encamina en crear políticas adecuadas que eviten todos aquellos riesgos a los que se está expuesto.

Otra falencia que se halló en el diagnóstico fue el no cumplimiento en actividades a realizar, que por consiguiente no se definen estrictamente para cada cargo laboral. El riesgo general es de afectamiento directo al buen funcionamiento de la entidad, así como cada una de las operaciones a realizar, el nivel de cumplimiento es medio y su impacto es significativo; la técnica de control está en crear un manual de funciones con cada una de las responsabilidades y actividades a realizar a cada cargo laboral.

En el componente de información y comunicación: para que la entidad logre una maximización de utilidades es de gran importancia que incluya al capital humano en el logro de sus objetivos y metas propuestas, impartiendo estrategias que encaminen con más facilidad el logro de las mismas, así como la solución a falencias, o errores detectados en cualquier área de operación, lo que puede ocasionar la no inclusión del capital humano, y la desviación constante de estrategias económicas, con un impacto bastante significativo para la entidad. La técnica de control está en crear conciencia en el personal, con el fin de generar y concientizar sobre sentido de pertinencia, el compromiso, a través de capacitaciones que traten temas contextualizados en estrategias, misión, visión, planes y metas del establecimiento.

En el componente de seguimiento: se evidenció durante el diagnóstico en este componente que la entidad no cuenta con evaluaciones rutinarias, herramientas de control para la supervisión y seguimiento en cada una de las operaciones en las que se incurren; el riesgo es afectar la operación y el buen funcionamiento de la entidad, así como también la imagen del establecimiento, conllevando a la pérdida de clientes en un alto nivel. La técnica de control está en aplicar herramientas de control y supervisión que evalúen constantemente el estado del desarrollo de cada cargo laboral.

Diseño de un Balanced Scorecard en el café bar balcón de la concordia del municipio de Sevilla valle del cauca, teniendo en cuenta la metodología coso I.

La competencia en el mundo empresarial se hace cada vez más grande, lo que ha generado que las organizaciones se reinventen en su estructura organizacional, y de esta manera haya más claridad en cada una de sus áreas y aspectos que lo competen, tanto en su operación financiera, como en su operación administrativa; teniendo más visión y misión, además permitan un punto de equilibrio en el mercado laboral.

El Balanced ScoreCard ha sido una de las metodologías que más ha proporcionado bienestar, salud, éxito económico para las entidades, ya que trabaja en cuatro perspectivas esenciales y permiten rendir cuenta sobre el estado actual de cada una de ellas; estas son: procesos internos, clientes, financiera, aprendizaje y crecimiento. El Balanced Scorecard permite dar un panorama mejor planteado de la situación actual de la entidad, siendo de gran ayuda para optimizar la toma de decisiones.

A continuación se realiza un diseño de un Balanced Scorecard para el café bar balcón de la Concordia ubicado en el municipio de Sevilla Valle, basado en el diagnóstico que se realizó anteriormente con los componentes del modelo Coso I, teniendo en cuenta los puntos que se hallaron en estos componentes y las perspectivas del Balanced ScoreCard: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Se pretende entrelazarlos y que estén conectados entre sí, para de esta manera obtener un mejor panorama de un direccionamiento estratégico para la entidad.

Entrevista

Para la realización del Balanced ScoreCard se realizó una entrevista con base a los puntos que se hallaron dentro de los componentes del modelo Coso I, teniendo en cuenta los cuatros perspectivas. Para la perspectiva financiera, se diseñaron dos preguntas que buscan profundizar en el área financiera del establecimiento de comercio. Para los procesos internos, se diseñaron tres preguntas que profundizan acerca de los puntos más débiles de las actividades internas. Para la perspectiva clientes, se generaron dos preguntas que permiten identificar las acciones que impiden la no fidelización de clientes. Y para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se diseñaron tres preguntas que permiten identificar el estado actual del capital humano en el establecimiento. La entrevista fue realizada al dueño del establecimiento Café Balcón De La Concordia, el señor Jair Garcés González.

Perspectiva financiera:

1. ¿Considera usted que se obtiene un 100% de las ventas que puede llegar a generar su entidad económica? ¿Qué factores considera que le impiden llegar a este porcentaje?

R// No se obtiene un 100% de las ventas dentro de la entidad, los factores que impiden llegar a dicho porcentaje son la falta de organización administrativa, y la pérdida de clientes que se ha generado por un mal servicio.

2. ¿Su entidad económica le brinda actualmente las utilidades esperadas respecto a la inversión que le ha generado a su establecimiento? Si su respuesta es no ¿Qué factores cree que influyen que le impiden percibir estas utilidades?

R// No, la entidad actualmente no percibe ningún margen de rentabilidad, los factores que influyen para no percibir dichas utilidades, son la falta de una buena organización en la parte

administrativa, adicional de los déficit que se presentan a la hora del flujo constante de personas que ingresan al establecimiento, y no se tiene preparación en cada una de las áreas que opera la organización.

Perspectiva procesos internos:

3. ¿Cuenta con planes de contingencia, código de ética y manual de funciones para que en un gran porcentaje su establecimiento pueda prevenir cualquier tipo de irregularidades relacionadas?

R// No, la entidad carece de manual de funciones, código de ética, y políticas acordes a las necesidades del establecimiento.

4. Respecto a las áreas en las que opera su establecimiento ¿Cuál considera que presenta actualmente mayores niveles de ineficiencia? ¿Porque cree que sucede esto?

R// El área que presenta mayor déficit es la parte administrativa, por no contar con políticas claras de administración.

5. ¿Qué factores internos y externos que comprometen de alguna manera su entidad le impiden lograr un excelente funcionamiento a su negocio?

R//Un factor externo que impide el buen funcionamiento de la entidad es el cambio climático, ya que la ubicación de esta es al aire libre, la actividad económica se perjudica en un 85%.

Un factor interno que impide el buen funcionamiento de la entidad es la desinformación que existe entre las actividades y responsabilidades de cada uno de los colaboradores, pues a la hora de realizar sus funciones presentan confusión.

Perspectiva clientes:

6. ¿Considera que la atención que se presta por parte de su establecimiento es excelente?

¿Qué aspectos cree que debe tratar con determinación?

R// La atención que se presta en el establecimiento por momentos es deficiente, se necesita establecer un protocolo de atención al cliente que permita fidelizar al comprador, lograr las mejores sensaciones y comentarios de cada uno de los visitantes.

7. ¿Se manejan estrategias de marketing para la fidelización de clientes?

R// No, en la entidad no se manejan estrategias de marketing.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

8. ¿Cuenta con estrategias que incluyan el capital humano para alcanzar sus metas propuestas?

R// No, el capital humano no es tenido en cuenta para llegar a las metas que la organización se plantea.

9. ¿Considera que su personal de trabajo está capacitado correctamente para desempeñar el cargo laboral correspondiente?

R// Considero que falta insistir en la supervisión y seguimiento para la obtención de un buen desempeño en cada uno de los cargos, también capacitaciones constantes que nos garantice el un excelente desempeño.

10. ¿Considera que existe un buen canal de comunicación entre la parte administrativa y el resto del personal? Si su respuesta es no ¿Qué factores cree que lo impiden?

R// Sí existe comunicación entre la parte administrativa y el personal, pero no se considera eficiente, lo que ocasiona que haya confusión en diversos temas que se tratan dentro de la organización, impidiendo la concientización por ambas partes para lograr alinear los objetivos, tampoco se difunde la misión y visión del establecimiento, no se crean canales de motivación que permita una satisfacción por parte de los colaboradores.

Análisis con base en la entrevista

Mediante la entrevista realizada al propietario del establecimiento se puede evidenciar lo siguiente:

En la perspectiva financiera: la entidad Café Bar Balcón De La Concordia, no alcanza un nivel máximo de cumplimiento en ventas y actualmente no percibe ningún tipo de utilidad, ya que sus gastos sobrepasan notablemente sus ingresos.

En la perspectiva de procesos internos: en los procesos internos se notó que es una de las áreas con mayor déficit dentro del establecimiento, pues el área de cocina y el área de estación de café tardan mucho en tener listas las preparaciones, lo que ocasiona que muchas veces haya devolución en los pedidos, esto se debe además porque el establecimiento es uno de los más posicionados en el municipio, pero el personal no se encuentra debidamente capacitado y por tanto no responde eficientemente.

Otro detonante dentro de esta perspectiva es que la entidad no cuenta con matrices de detección de riesgos que le permitan prevenir cualquier tipo de riesgos a los que se esté expuesta.

En la perspectiva de clientes:

Se evidencia que se no se cuenta con una buena atención al cliente, por lo que el personal correspondiente no cuenta con solución oportuna a las necesidades de los clientes, lo que también se refleja en la tardanza de los pedidos.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: la parte administrativa y la gerencia no cuentan con el capital humano que permitan alinearlos y generar estrategias en las que sean vinculados para alcanzar las metas y objetivos propuestos, se evidencia poca capacitación del personal para desarrollar las actividades a realizar, además hay confusión en las actividades correspondientes a cada colaborador.

Cuadro de mando integral

Mediante la realización del cuadro de mando integral se tuvieron en cuenta todos los puntos débiles por los que actualmente atraviesa el Café Bar Balcón De La Concordia, tanto en el área de diagnóstico como en la entrevista que se le realizó al propietario del establecimiento.

Para lo cual el cuadro de mando integral está conformado por las perspectivas, los objetivos estratégicos, los indicadores, las fórmulas que rinden cuenta sobre los indicadores; así mismo su nivel de cumplimiento que mide los resultados obtenidos, para lo cual se tuvo como base los indicadores propuestos y cuál es la meta que se pretende alcanzar. Dicha representación se hizo con un color determinado para cada nivel de cumplimiento de la siguiente manera:

Verde: meta, Amarillo: media normal, Rojo: riesgo.

Tabla cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CAFÉ BAR BALCÓN DE LA CONCORDIA										
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	PERIODICIDAD	FORMULAS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO			INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE DE INICIATIVA
					META	MEDIA NORMAL	LIMITE DE RIESGO			
FINANCIERA	. Maximizar las utilidades	. Utilidad Neta	ANUAL	$(\text{ingresos año actual} - \text{ingresos año anterior}) / \text{ingresos año anterior} \times 100$	12%	7%	3%	. Ventas representativas	plantear estrategias de disminución de costos y gastos variables	.Gerencia .Secretaría general
FINANCIERA	. Incremento en ventas	. Tasa de crecimiento de los ingresos	ANUAL	$(\text{utilidad neta año actual} - \text{utilidad neta año anterior}) / \text{utilidad neta año anterior} \times 100$	20%	10%	5%	. Publicidad . Valor agregado	Programar eventos, pautar campañas publicitarias con aliados potenciales	.Gerencia .Secretaría general
PROCESOS INTERNOS	. Mejorar capacidad de respuesta	.Eficiencias en tiempo de entrega	MENSUAL	$(\text{Productos entregados con retraso} / \text{total de productos vendidos}) \times 100$	5%	10%	20%	.Manual de funciones	.Eliminar cuellos de botella	.Gerencia .Secretaría general .colaboradores estación de café y estación de cocina
PROCESOS INTERNOS	. Mejorar calidad del producto	.Número de devoluciones	MENSUAL	$(\text{Devoluciones} / \text{total ventas}) \times 100$	1%	2%	3%	.Manual de funciones	Mantener los productos de materia prima de excelente calidad y supervisar la presentación de cada producto	.Gerencia .Secretaría general

Tabla 13 Cuadro de Mando Integral creación propia

Tabla cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CAFÉ BAR BALCÓN DE LA CONCORDIA										
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	PERIODICIDAD	FORMULAS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO			INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE DE INICIATIVA
					META	MEDIA NORMAL	LIMITE DE RIESGO			
CLIENTES	. Fidelización cliente	. Indice de recompra	TRIMESTRAL	(Venta a clientes habituales/ total ventas)x100	80%	65%	50%	.Protocolo servicio al cliente	.Generar un excelente servicio al cliente, ser eficiente en tiempo de entrega	.Gerencia .Secretaría general .colaboradores estación de café y estación de
CLIENTES	. Satisfacción clientes	. Nivel de satisfacción del cliente	MENSUAL	(encuestas con respuestas favorables/total encuestas realizadas)x100	90%	75%	50%	.Protocolo servicio al cliente	capacitar adecuadamente al personal de mesa para dar solución oportuna a las necesidades del cliente	.Gerencia .Secretaría general
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	. Mejorar comunicación interna	. Indice de satisfacción del colaboradores	TRIMESTRAL	(Encuentas con respuestas de colaboradores que expresaron satisfacción/total de empleados encuestados)x100	95%	80%	70%	. Código de ética. . Clima laboral	.Constituir un código de ética que garantice la buena practicas y un buen clima laboral	.Gerencia .Secretaría general
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	.Programas de aprendizaje y crecimiento	Indicador de formación y preparación	TRIMESTRAL	(Número de capacitaciones realizadas/total de capacitaciones planificadas)x100	100%	75%	50%	.Capacitaciones Reuniones regulares	Acogerse a capacitaciones de gran impacto, aliados como Camara y comercio y Escuela nacional del Café	.Gerencia .Secretaría general

Tabla 13 Cuadro de Mando Integral

Descripción de los objetivos planteados

Los objetivos que se plantearon dentro del Balanced Scorecard para el café bar balcón de la concordia fueron planteados basados en el déficit que se diagnosticaron en cada uno de los componentes del modelo coso I, y en el análisis que arrojó la entrevista al propietario del establecimiento.

Objetivos de la perspectiva financiera

- Maximizar las utilidades: con este objetivo se busca generar un incremento en las utilidades del Café Bar Balcón De La Concordia, ya que como se dictó durante la solución de la investigación la entidad actualmente no percibe utilidades.
- Incremento en ventas: se busca obtener mayores ventas en la entidad, abordado desde el diagnóstico que se arrojó y evidenció que el establecimiento está falto de estrategias de publicidad, de marketing, por estas razones se pierden clientes potenciales.

Objetivos de la perspectiva de procesos internos:

- Mejorar la capacidad de respuesta: lo que se pretende con este objetivo es mejorar los tiempos de entrega, y eliminar todos aquellos cuellos de botella que retrasan las operaciones e impiden un excelente funcionamiento.
- Mejorar la calidad del producto: lo que se busca con este objetivo es mejorar la presentación de todos los productos que ofrece el establecimiento así como, indagar en la materia prima de cada producto para verificar que se esté cumpliendo con estándares de calidad.

Objetivos de la perspectiva de clientes.

- Fidelización del cliente: lo que se busca a través de este objetivo es potencializar los clientes que tiene esta entidad, así como buscar a través de diferentes estrategias una más primordial, y es la atención del cliente a través de un protocolo que tenga en cuenta el gusto y las necesidades del comprador.
- Satisfacción de clientes: lo que se busca con este objetivo es brindar una excelente atención donde además de quedar a gusto con el servicio, también queden a gusto con el producto de su preferencia.

Objetivos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento:

- Mejorar la comunicación interna: lo que se pretende con este objetivo es lograr un excelente clima laboral con todo el personal perteneciente a esta entidad, donde a través de la implementación de un código de ética se vele por las buenas prácticas y prime la buena comunicación tanto por parte de los directivos y personal.
- Programas de aprendizaje y crecimiento: lo que se pretende con este objetivo es optimizar cada una de las áreas operacionales a través de capacitaciones constantes a cada cargo laboral, mediante aliados de gran impacto como la cámara de comercio y la escuela nacional del café.

Descripción de indicadores planteados.

Los indicadores que se plantearon dentro del Balanced Scorecard fueron tenidos en cuenta estrictamente por las falencias que acarrearán la entidad, esto con el fin de medir el rendimiento de eficiencia en las áreas tratadas.

UTILIDAD NETA

INDICADOR

Utilidad neta

DEFINICIÓN DEL INDICADOR

este indicador mide el porcentaje de utilidad generada respecto de un periodo

RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN

Administración

FORMULA DEL CÁLCULO

$(\text{ingresos año actual} - \text{ingresos año anterior}) / \text{ingresos año anterior} \times 100$

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

Anual

ATRIBUTOS DEL INDICADOR

PERTINENCIA

IMPORTANTE

PRECISION

MUY PRECISO

OPORTUNIDAD

OPORTUNO

ECONOMÍA

ECONÓMICO

CONFIABILIDAD

CONFIABLE

Tabla 14 utilidad neta

Tasa de crecimiento de los ingresos

INDICADOR

. Tasa de crecimiento de los ingresos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Este indicador mide el crecimiento de los ingresos entre un periodo y otro

RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN

Administración

FORMULA DEL CÁLCULO

$$(\text{utilidad neta año actual} - \text{utilidad neta año anterior}) / \text{utilidad neta año anterior} \times 100$$

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

Anual

ATRIBUTOS DEL INDICADOR

PERTINENCIA	MUY IMPORTANTE
PRECISION	PRECISO
OPORTUNIDAD	MUY OPORTUNO
ECONOMÍA	ECONÓMICO
CONFIABILIDAD	CONFIABLE

Tabla 15 Tasa de crecimiento de ingresos

Eficiencias en tiempo de entrega

Tabla 1 Eficiencia en tiempos de entrega

INDICADOR	
.Eficiencias en tiempo de entrega	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	
Este indicador mide la eficiencia que se tiene en entregar un producto	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	
Administración	
FORMULA DEL CÁLCULO	
$(\text{Productos entregados con retraso} / \text{total de productos vendidos}) \times 100$	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	
MENSUAL	
ATRIBUTOS DEL INDICADOR	
PERTINENCIA	IMPORTANTE
PRECISION	PRECISO
OPORTUNIDAD	MUY OPORTUNO
ECONOMIA	ECONOMICO

Tabla 16 Tasa de crecimiento de ingresos

Número de devoluciones

INDICADOR

.Número de devoluciones

DEFINICIÓN DEL INDICADOR

este indicador mide el número de devoluciones que hacen por perdido

RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN

Administración

FORMULA DEL CÁLCULO

$$(Devoluciones/total\ ventas) \times 100$$

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

MENSUAL

ATRIBUTOS DEL INDICADOR

PERTINENCIA	IMPORTANTE
PRECISION	PRECISO
OPRTUNIDAD	OPORTUNO
ECONOMÍA	ECONÓMICO

Tabla 17 número de devoluciones

Índice de compra

INDICADOR

índice de compra

DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Este indicador mide las cantidad de veces que los clientes vuelven a comprar

RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN

Administración

FORMULA DEL**CÁLCULO**

$(\text{Venta a clientes habituales} / \text{total ventas}) \times 100$

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

Trimestral

ATRIBUTOS DEL INDICADOR

PERTINENCIA MUY IMPORTANTE

PRECISION PRECISO

OPRTUNIDAD OPORTUNO

ECONOMÍA ECONÓMICO

CONFIABILIDAD CONFIABLE

Tabla 18 índice de compra

Nivel de satisfacción del cliente

INDICADOR	
Nivel de satisfacción del cliente	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	
Este indicador mide la satisfacción de los clientes	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	
Administración	
FORMULA DEL CÁLCULO	
$(\text{encuestas con respuestas favorables} / \text{total encuestas realizadas}) \times 100$	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	
mensual	
ATRIBUTOS DEL INDICADOR	
PERTINENCIA	MUY IMPORTANTE
PRECISION	PRECISO
OPRTUNIDAD	OPORTUNO
ECONOMÍA	ECONÓMICO
CONFIABILIDAD	CONFIABLE

Tabla 19 nivel e satisfacción del cliente

Satisfacción de colaboradores

INDICADOR

índice satisfacción de colaboradores

DEFINICIÓN DEL INDICADOR

este indicador mide la satisfacción de los colaboradores con la entidad

RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN

Administración

FÓRMULA DEL**CÁLCULO**

(Encuestas con respuestas de colaboradores que expresaron satisfacción/total de
empleados encuestados)x100

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

trimestral

ATRIBUTOS DEL INDICADOR

PERTINENCIA MUY IMPORTANTE

PRECISION PRECISO

OPRTUNIDAD OPORTUNO

ECONOMIA ECONÓMICO

CONFIABILIDAD CONFIABLE

Tabla 20 nivel satisfacción colaboradores

Indicador de formación y preparación

INDICADOR

indicador de formación y preparación

DEFINICIÓN DEL INDICADOR

este indicador mide el porcentaje de capacitaciones realizadas

RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN

Administración

FORMULA DEL**CÁLCULO**

(Número de capacitaciones realizadas/total de capacitaciones
planificadas)x100

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

trimestral

ATRIBUTOS DEL INDICADOR

PERTINENCIA MUY IMPORTANTE

PRECISION PRECISO

OPRTUNIDAD MUY OPORTUNO

ECONOMÍA ECONÓMICO

CONFIABILIDAD CONFIABLE

Tabla 21 indicadores de formación y preparación

Descripción de inductor e iniciativas planteadas.

Las iniciativas se entienden cómo las acciones tomadas para facilitar el cumplimiento de los objetivos. A continuación, se dará una descripción de cada iniciativa planteada en el Balanced Scorecard para el Café Bar Balcón De La Concordia.

Perspectiva financiera.

Inductor: ventas representativas.

Iniciativa: plantear estrategias de disminución de costos y gastos variables, esta iniciativa consiste en evaluar cada uno de los costos y gastos variables en los que incurre la entidad, buscar estrategias que reduzcan de la mejor manera, ya sea con cambios de proveedores o en la eliminación de gastos totalmente innecesarios.

Inductor: Publicidad- valor agregado.

Iniciativa: programar eventos, pautar campañas publicitarias con aliados potenciales. Con esta iniciativa se pretende llegar a personas que no conocen la empresa, y crear eventos artísticos culturales que fomenten el turismo del municipio.

Perspectiva de procesos internos.

Inductor: Manual de funciones.

Iniciativa: lo que se pretende con esta iniciativa es agilizar todos los procesos operativos de la entidad y eliminar cada factor que afecta de alguna manera en la eficiencia, en el buen funcionamiento de la actividad económica de la entidad; esto con la implementación del manual de funciones que determine responsabilidades y se dicten las actividades correspondientes a cada cargo laboral.

Inductor: Manual de funciones.

Iniciativa: mantener los productos de materia prima de excelente calidad y supervisar la presentación de cada producto; esta iniciativa pretende generar un valor agregado, esto con el fin de evitar las devoluciones y los clientes insatisfechos.

Perspectiva clientes

Inductor: protocolo de servicio al cliente.

Iniciativa: generar un excelente servicio al cliente, ser eficiente en tiempo de entrega, lo que se pretende con esta iniciativa es buscar la fidelización de clientes potenciales que noten un servicio eficiente.

Inductor: Protocolo de servicio al cliente.

Iniciativa: capacitar adecuadamente al personal de mesa para dar solución oportuna a las necesidades del cliente, y el personal competente estará capacitado debidamente de esta manera dará solución oportuna a las necesidades de cada cliente.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Inductor: código de ética y clima laboral.

Iniciativa: constituir un código de ética que garantice las buenas prácticas y un buen clima laboral, con la implementación de este código se pretende lograr compromiso por cada colaborador perteneciente a la entidad.

Inductor: capacitaciones, reuniones regulares.

Iniciativa: acogerse a capacitaciones de gran impacto con aliados como Cámara y comercio, Escuela nacional del Café. Lo que se pretende con esta iniciativa es aprovechar al máximo las capacitaciones que ofertan los aliados de cada entidad, que permiten que cada colaborador se capacite y preste los servicios de manera eficiente y que muchas veces se dejan de concretar por desinformación.

Mapa estratégico.

A continuación, se diseñó un mapa estratégico que muestra cómo todos los aspectos que componen los cuatro perspectivas del Balanced Scorecard están relacionados entre sí, dichos aspectos se obtuvieron bajo el diagnóstico y se reconocen como los aspectos esenciales que deben primar en la entidad; lo que fomenta un equilibrio y una puesta en marcha de todos los componentes que se diagnosticaron. Es necesario que todas las áreas de operación funcionen en armonía y estén siempre conectadas entre sí.

Se parte desde un inicio que es la misión y la visión de la entidad, deben ser inculcados y difundidos por parte de la administración para con todo el personal y se despliegan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Perspectiva Procesos internos: manual de funciones, políticas establecidas, código de ética, planes de contingencia objetivos metas y procedimientos  **CUMPLIMIENTO**

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento: capacitaciones, trabajo en equipo, plan de mejora, procesos de innovación, supervisión y direccionamiento  **EXCELENTE**

COMUNICACIÓN

Perspectiva Clientes: Buen servicio al cliente, entrega rápida, satisfacción, mayor número de clientes  **FIDELIZACIÓN**

Perspectiva financiera: mayor rentabilidad, mayor productividad, mayor oferta y demanda,
planes estratégicos ingresos costos gastos  **GANANCIA**

Mapa estratégico

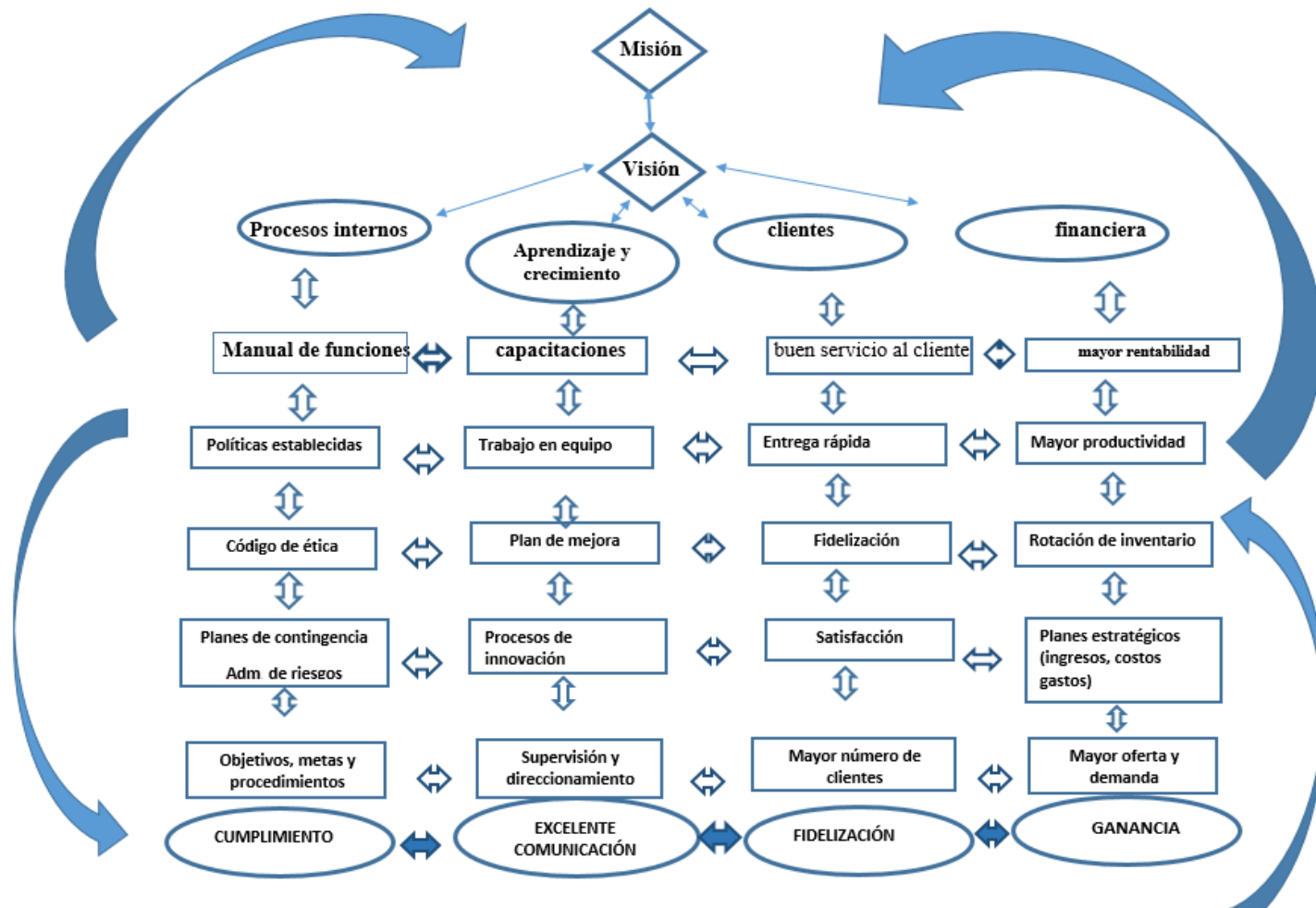


Grafico 8 mapa estratégico creación propia

Generar un plan de mejoramiento bajo el concepto de control organizacional para el café bar balcón de la concordia ubicado en el municipio de Sevilla Valle del Cauca.

A través de la metodología coso I se detectaron en cada uno de sus componentes, déficit considerable a tener en cuenta, que impide el buen funcionamiento de la entidad mencionada, lo que viene ocasionando que la empresa no genere un margen de utilidad, se carece de herramientas de control y gestión que brinden al establecimiento un punto de equilibrio. A través de la matriz de riesgo que se realizó con el diagnóstico de esta metodología, se evidencia el riesgo y la técnica de control como veremos a continuación.

Riesgo: no fidelizar clientes, dejar de percibir ventas.

Técnica de control: establecer un protocolo de servicio al cliente.

El diagnóstico que arrojó la situación actual de esta entidad, mostró que se carece en un porcentaje representativo en el área comercial. El problema radica en que no se tiene un buen servicio al cliente y diversifica muchos factores entre ellos:

- No se tienen en cuenta los productos agotados.
- No se brinda una buena atención.
- No se tiene en cuenta el gusto del cliente a la hora de las adiciones del producto.
- No se tiene buzón de sugerencias.

Para ello se genera a continuación un protocolo de servicio al cliente que elimine estas irregularidades.

Protocolo atención al cliente para la organización.

Cada persona que esté directamente relacionada con la atención al cliente deberá acogerse al siguiente protocolo:

Es necesario para mesero que antes de atender cualquier mesa del establecimiento debe saber con claridad qué productos están agotados, también tener la claridad de la composición e ingrediente de cada producto. El mesero o personal que brinde atención al cliente debe usar excelente y respetuosa comunicación, los términos con los que debe referirse a cada persona deben ser adecuados al contexto y formalidad.

Contacto inicial acogida

-Mesero: buenos días/tardes /noches, bienvenidos al balcón de la concordia.

Sintonía:

-Escuchar atentamente lo que el cliente desea.

- Identificar las necesidades del cliente.

Desarrollo

-Agilizar los trámites para llevar en el menor tiempo posible el pedido tomado.

- Estar pendiente ante cualquier inquietud, duda o sugerencia por parte del cliente.

- En caso de no poder dar solución al cliente debe generarle algunas otras soluciones alternativas.

Conclusión.

Al retirarse el cliente.

Mesero: Siempre es un placer servirle, que tenga buen día / buena tarde/ buena noche.

Riesgo: el no cumplimiento de las actividades a realizar.

Técnica de control: crear un manual de funciones.

En el desarrollo de los primeros objetivos se evidenció, el establecimiento no cuenta con un manual de funciones que rindan cuenta sobre las actividades y responsabilidades de cada cargo laboral. Para ello la solución del presente objetivo esta en generar un manual de funciones diseñado para este establecimiento. Que eviten el riesgo que predomina actualmente en cuanto a actividades de control que no se tienen determinadas, y que facilitan, agilizan todos los procesos de la organización.

Manual de funciones para cada cargo laboral dentro de la entidad.



CAFÉ-BAR BALCÓN DE LA CONCORDIA

FUNCIONES DEL PERSONAL

Funciones del personal de administración:

- Velar por funcionamiento óptimo del Café-Bar Balcón De La Concordia.
- Establecer semanalmente el horario laboral de los colaboradores y adjunto sus actividades requeridas.
- Pagos de nómina.
- Pagos de arrendamiento y servicios públicos.
- Cuidar la buena atención al público sobre todo en las horas pico.
- Vigilar que todo el personal cumpla con el adecuado uso de los uniformes.

Funciones del personal de barismo

- El personal debe estar debidamente capacitado para realizar cada una de las preparaciones a base de café.
- Debe cumplir con las recomendaciones de la capacitación manipulación de alimentos.
- Debe cumplir con el adecuado uso de su uniforme.
- Conocer el adecuado funcionamiento de la máquina y todos los elementos que se usan para la preparación de bebidas a base de café.
- Aseo general de cada uno de los elementos y área de trabajo.

- Llevar inventarios de cada una de las presentaciones de café que se comercializan en el establecimiento.
- Conocer cada una de las marcas de café que ofrece el balcón de la concordia, sus atribuciones, especificaciones y precios.
- Tener conocimiento sobre cada una de las preparaciones que se manejan respecto al bar y llevar inventario de cada uno de los licores que se ofrecen.
- Colaborar en las preparaciones de bebidas en el momento que el personal de la cocina lo requiera, dependiendo de la disponibilidad de su tiempo.
- Conocer los tiempos de preparación de cada producto y cumplirlos.
- El personal debe cumplir con el aseo general de las neveras que se tienen en la estación de café y surtirlas respectivamente.
- El aseo semanal de las escaleras, rampas, ascensor y paredes de dicha área.

Funciones del personal de caja

- Aprender adecuadamente el funcionamiento del sistema que se tiene para el establecimiento que acarrea directamente sus funciones.
- Debe cumplir con el adecuado uso de su uniforme.
- Cobrar al cada uno de los clientes su consumo.
- Velar por que cada uno de los meseros este realizando adecuadamente sus funciones.
- Hacer su respectivo cuadre al finalizar cada turno y entregar el dinero a la administración.
- Debe permanecer organizada y limpia su área de trabajo.
- Al finalizar su turno debe realizar el aseo general de las dos salas del establecimiento.

- Aseo general del baño de discapacitados.
- Aseo general del cuarto de aseo.

Funciones del personal de cocina

- El personal debe estar capacitado para realizar cada una de las preparaciones que se ofrecen dentro del establecimiento.
- Debe cumplir con las recomendaciones de la capacitación manipulación de alimentos.
- Debe cumplir con el adecuado uso de su uniforme (gorro, cabello recogido).
- Conocer el adecuado funcionamiento de cada uno de los implementos que se utilizan para las preparaciones.
- Conocer los tiempos de preparación de cada producto y cumplirlos.
- Se debe tener en cuenta y respetar la opción del cliente a la hora de la elección con respecto a su pedido.
- Tener el alistamiento de cada uno de los productos para las preparaciones.
- El personal debe tener limpia y organizada su área de trabajo.
- Se debe respetar el orden de las comandas.
- Aseo general y organización de la bodega.
- Aseo general de los congeladores y neveras que pertenecen a su área de trabajo y surtirlos respectivamente.
- Limpieza y mantenimiento de vidrios de la plazoleta del establecimiento.
- Mantener cubiertos organizados.
- Permanecer material de trabajo listo para los respectivos domicilios.

- El personal de cocina debe permanecer todos los utensilios de aseo organizados.

Funciones del personal de atención al cliente

- Los meseros deben estar capacitados para cumplir con un excelente servicio al cliente.
- Debe cumplir con el adecuado uso de su uniforme.
- Deben conocer la totalidad de la carta.
- Debe escribir en la comanda legiblemente los pedidos de los clientes y tener en cuenta cada uno de sus anexos.
- Entregar al personal de cocina y a la caja cada una de las comandas respectivamente.
- Se debe tener en cuenta y respetar la opción del cliente a la hora de la elección y preferencia por su pedido.
- El personal debe conocer diariamente los agotados para no generar inconvenientes con los clientes.
- Debe conocer los tiempos de preparación de todos los productos y de esta manera manifestárselo a los clientes.
- Velar por que cada una de las mesas permanezca con servilletas y azúcar.
- Debe cumplir con el aseo y la organización de su área de trabajo (plazoleta).
- Debe realizar el aseo general de los baños (incluyendo sus corredores).
- Debe regar de acuerdo al cronograma las plantas del establecimiento.
- Debe permanecer en su área de trabajo.
- Debe prestar disposición para colaborar en las diferentes áreas en las que se requiera.

Representante Legal.

Administración**NIT:****C.C.**

Riesgo: malas prácticas por parte de los colaboradores, un mal clima laboral.

Técnica de control: implementar un código de ética.

Se genera un código de ética diseñado para esta entidad, este utilizado para disminuir el impacto negativo que se tiene al interior del recinto laboral, estos códigos aplican tanto con los comportamientos como con desconocimiento de compromisos y responsabilidades para con la entidad; de esta manera cada colaborador deberá firmar las normas estrictas que se establecen en este manual y adicional se tiene un régimen sancionatorio para quien inflige las normas.

De esta manera se abstendrá el riesgo de reincidir en los problemas que actualmente atraviesa esta organización.

Código de ética y manual de convivencia para la entidad



CÓDIGO DE ÉTICA MANUAL DE CONVIVENCIA

CAFÉ BAR BALCÓN DE LA CONCORDIA

NIT: 6464478-1

Compromisos éticos.

1. Compromisos de la empresa con los trabajadores
 - Promover el trabajo en condiciones justas y dignas para todos los trabajadores de la empresa.
 - Velar por la protección de la intimidad, honra, salud mental y libertad de las personas en el trabajo.
 - Promover un ambiente laboral positivo y armónico para todos.
 - Tratar sin discriminación (de raza, religión, preferencia sexual o nacionalidad) a los trabajadores de la empresa.
 - Respetar y promover las buenas relaciones entre todos.
 - Mantener informados a los empleados sobre actualizaciones de los nuevos procesos y procedimientos.
 - Realizar actividades de Bienestar Laboral en las fechas que la empresa lo estima conveniente.

- Utilizar los horarios establecidos y respetar el horario de descanso.
- Brindar al empleado suministros y herramientas necesarias para realizar la tarea que le fuere asignada.

2. Compromisos de los trabajadores con la empresa café bar balcón de la concordia

- Ser prudente en el lenguaje y en la manera de comportarse durante el ejercicio de las funciones.
- Mantener una adecuada presentación personal durante la jornada laboral, sencillez y pulcritud.
- Ser puntuales al asistir a los compromisos relacionados con el cargo y en los horarios establecidos.
- Respetar el Reglamento Interno de Trabajo.
- No hablar por celular, chatear ni manipular estos equipos de comunicación personales durante la jornada laboral.
- Está prohibido los préstamos de dinero de carácter personal entre compañeros de trabajo como como también el ingreso de cobradores y vendedores a las instalaciones de la empresa.
- Realizar las actividades con responsabilidad y bajo los valores corporativos de la empresa.
- Respetar, reservar y guardar la información confidencial a la que tenga acceso. Evitar las Envidias, rencillas, y/o críticas destructivas.
- Tratar con respeto y diligencia a clientes proveedores jefes y relacionados.

- Tener presente que se deben utilizar las instalaciones de la empresa, herramientas mecánicas, sistemas de información, elementos de trabajo y uso de internet, únicamente para el desempeño de las funciones.
- No divulgar información privada de la empresa a entes externos o a empleados cuyo cargo no requiera del conocimiento de la misma.
- Ser dinámicos y participativos en las actividades realizadas por la empresa.
- Utilizar responsablemente los equipos, elementos de oficina, celulares corporativos archivos y registros, solo para el desempeño de sus funciones.

Compromisos entre compañeros de trabajo

- Escuchar y respetar las ideas y opiniones de los demás, permitiendo una interacción equitativa y justa para todos.
- Propender por el cumplimiento de normas como medio para una convivencia productiva.
- Respetar a los demás como individuos, valorar su conocimiento y potencial como miembros y compañeros de trabajo.
- Brindar un trato gentil, respetuoso y amable a los compañeros de trabajo.
- Dentro de la entidad están totalmente prohibidos los seudónimos, apodos y juegos de manos.
- No divulgar información privada y personal de los compañeros de trabajo.
- Respetar la intimidad y la privacidad, no utilizar información personal de otros para generar rumores que dañen la moral y la dignidad de los compañeros de trabajo.
- Evitar lanzar juicios y generar comentarios que pueden afectar al equipo de trabajo.

- Ser solidarios ante situaciones que no tengan que ver con nuestras funciones específicas, pero estar en la capacidad de brindar apoyo para que el compañero supere la situación.
- Respetar y valorar el tiempo de los demás, evitando interrumpir innecesariamente las labores de todos.

Normas generales de comportamientos en el café bar balcón de la concordia

- Saludar de manera amable a los demás.
- Dar las GRACIAS y PEDIR EL FAVOR.
- Controlar el tono de la voz cuando se atiende al teléfono.
- Mantener los puestos de trabajo limpios y en óptimas condiciones.
- Imprimir únicamente lo necesario para optimizar espacio y ahorro de papel.
- Consumir alimentos en los lugares destinados para ello.
- Depositar las basuras en los lugares establecidos.
- Organizar las sillas y mesas al terminar de comer.
- Hacer un buen uso de los espacios compartidos dentro de la empresa.
- Asumir las consecuencias de nuestros actos en todo momento con ética, honestidad y transparencia.
- Dejar los baños como nos gustaría encontrarlos, LIMPIOS.
- Utilizar una cantidad de jabón moderada al lavarnos las manos.
- Hacer uso racional del papel y del agua y de la energía.
- Todos los espacios de las instalaciones son libres de humo.
- No asistir al lugar de trabajo bajo los efectos del alcohol y/o sustancias psicoactivas.

Para la prevención de accidentes y enfermedades laborales, todos los trabajadores de la empresa deben cumplir con las normas y procedimientos establecidos en Salud y seguridad en el trabajo y mantener conductas seguras:

- Identificar claramente la señalización y los procedimientos en caso de emergencia (rutas de evacuación).
- Evitar el desplazamiento por zonas que no estén en condiciones adecuadas (pisos húmedos, y/o sobre mercancía apilada a altura considerable de difícil acceso).
- Realizar pausas activas y mantener una buena higiene postural.
- Informar oportunamente en caso de identificar condiciones inseguras de trabajo (reportar la condición peligrosa con el jefe inmediato).
- Cada trabajador es el responsable del cuidado de su salud, por eso debe utilizar de manera apropiada los elementos de protección personal.
- Mantener ordenado y limpio el puesto de trabajo.

Prevención del acoso laboral y conductas hostiles en el trabajo para el café bar balcón de la concordia

Los trabajadores de la entidad deben evitar:

- Realizar comentarios humillantes de descalificación profesional de los compañeros de trabajo y/o de cualquier persona que tenga relación con la empresa.
- No suministrar información y materiales de la empresa, (Herramientas) sin previa autorización del jefe inmediato.

- Expresarse de manera ofensiva sobre compañeros de trabajo y/ jefes utilizando palabras groseras o cuestionando sobre origen familiar, la raza, el género, creencias religiosas, preferencia política, sexual o situación social.
- Burlarse o hacer comentarios malintencionados en público sobre la apariencia física o forma de vestir de los compañeros de trabajo.
- Obligar y/o presionar para que se haga un trabajo indebido que ponga en aprietos al trabajador y a la empresa.
- Descalificar y desprestigiar las actividades realizadas por otros, con mala intención.
- Especificaciones poco claras de funciones y tareas en el puesto de trabajo.
- Tomar represalias sobre las personas que presente una queja por conducta agresiva.
- Controlar mantener la ira y el resentimiento.
- Aislar o excluir a una persona.
- Generar daño psicológico a nuestros compañeros de trabajo.
- Amenazar la vida o la familia de los trabajadores.
- Ignorar y no dejar participar a una persona en actividades de la empresa.

Disposiciones finales

Cumplimiento del manual de convivencia laboral

Todos los trabajadores de la empresa Café bar balcón de la concordia, cualquiera que sea su función, aceptarán las pautas de conductas contenidas en este Manual de Convivencia Laboral y su cumplimiento es condición del vínculo laboral con la empresa.

La aplicación de este Manual será responsabilidad personal e indelegable de todos, quienes una vez informados acerca de su implementación, no podrán justificar su violación por desconocimiento o por instrucciones recibidas de cualquier nivel jerárquico.

Los niveles jerárquicos con personal a cargo, no deberán aprobar o tolerar incumplimiento a este Manual de Convivencia Laboral.

Régimen sancionatorio

1. Al primer incumplimiento de una norma, cualquier Miembro del Comité de Convivencia Laboral reconvendrá en forma verbal a quien haya incumplido y de igual forma motivará al trabajador para que corrija su conducta.
2. El trabajador que reincida con el incumplimiento de la norma, la administración le invitará a formular recomendaciones constructivas a la norma infringida, las cuales deberá el trabajador darlas a conocer a los demás trabajadores de la empresa y en especial a las personas afectadas por él y firmará un compromiso de mejora, al cual se hará seguimiento.
3. A partir del tercer incumplimiento, a las normas establecidas en el este Manual de Convivencia Laboral y aún después de establecer compromisos sin mejora alguna, se procederá al prescindir de los servicios de dicho colaborador.

Representante Legal.

NIT:

Administración

C.C.

Riesgo: prestar un mal servicio que las operaciones no sean realizadas como se esperan.

Técnica de control: generar capacitaciones constantes y hacer evaluaciones regulares a personal.

Para esta técnica de control se plantea que la entidad se acoja a los aliados de gran impacto entre ellos: La Cámara De Comercio, La Escuela Nacional Del Café, participando en las capacitaciones que estos ofrecen, para de esta manera permanecer el personal debidamente capacitado respondiendo a sus responsabilidades de manera eficiente.

Riesgo: no alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Técnica de control: crear sentido de pertenencia, inculcar compromiso, alinear el personal bajo estrategias que permitan alcanzar las metas.

Lo que se pretende dentro de esta técnica de control es que el personal administrativo tenga en cuenta el capital humano y genere estrategias para que de esta manera se llegue al cumplimiento óptimo de los objetivos planteados. En las estrategias es bueno tratar planes motivacionales donde se inculque sentido de pertenencia y compromiso.

A continuación, se generan puntos clave para que este establecimiento ponga en marcha en las áreas de la organización que lo competen.

Sugerencias y perspectivas competentes

SUGERENCIA	PERSPECTIVA COMPETENTE
Se hace necesario difundir la misión y visión entre todos los miembros pertenecientes a la entidad	Información y comunicación
Generar evaluaciones periódicas sobre cada cargo laboral	Actividades de control
General un perfil estricto a la hora de recibir un miembro nuevo al establecimiento	Actividades de control
Involucrar a los colaboradores para lograr los objetivos etas y planes propuestos,	Información y comunicación
Buscar y generar constantemente estrategias que encaminen hacia un valor agregado.	Área comercial
Hacer supervisiones y seguimientos a cada proceso en el que se incurre	Actividades de control
Evaluar regularmente los costos, gastos e ingresos que se generan en la entidad	Área financiera

Tabla 22 sugerencias y perspectivas creación propia

El objetivo primordial de estos puntos que se generaron dentro del plan de mejoramiento, está en lograr que el Café Bar Balcón De La Concordia incluya esta propuesta en los principios

generales del establecimiento y acate de manera receptiva dicho plan de mejoramiento; además que cumpla con la eliminación de las irregularidades que actualmente presenta y permita por consiguiente una agilidad en todos los procesos tanto internos como externos, que le brinden un porcentaje de rentabilidad significativo.

Conclusiones

A través de la investigación desarrollada mediante la aplicación de las metodologías en las que se incurrieron, se evidenció el diagnóstico de la situación actual del Café Bar Balcón De La Concordia ubicado en el municipio de Sevilla valle, evidenciando cada una de las falencias en las áreas que componen este establecimiento.

Con la aplicación del modelo coso I se pudo diagnosticar que la entidad carece de:

- Un manual de funciones que dicte y de cuenta de las obligaciones tanto como actividades establecidas correspondientes a cada colaborador.
- Un código de ética que inflija un marco normativo de obligatorio cumplimiento entre todas las personas que directamente pertenecen a la entidad, en el cual primen los valores esenciales en el que salvaguarde la convivencia social, y en que se establezcan las conductas entre todas las personas correspondientes.
- Políticas establecidas, declaración de principios que se deben cumplir en cada área que compone este establecimiento, así como las conductas que estén directa o indirectamente relacionados con la entidad.
- La difusión de la misión y visión del establecimiento entre todas las personas del establecimiento.

- Socialización de planes, metas, y objetivos por parte de los directivos con los colaboradores.
- Planes de contingencia y matriz de riesgo que eviten cualquier tipo de riesgo al que se esté expuesto el establecimiento.
- En el área comercial se evidenció falta de un protocolo a la hora de prestar servicio al cliente.
- Se evidenció falta de estrategias comerciales para llegar a una óptima fidelización de clientes.
- se evidencio falta de innovación en los servicios prestados.
- Se carece de un valor agregado por parte del establecimiento para atraer y fidelizar clientes.
- En los procesos internos se notan cuellos de botella que afectan el rendimiento en la producción de los pedidos que se toman constantemente.
- Se carece de capacitaciones para fortalecer y eliminar las irregularidades que se presentan a diario en la entidad.
- Falta de compromiso por algunos colaboradores para con la entidad.
- Faltan controles que permita dar cuenta real sobre todos los ingresos y costos de la entidad.
- En el área financiera Se incurre en costos elevados.

En conclusión general la entidad analizada Café Bar Balcón De La Concordia, carece de un control interno que determine supervisión y seguimiento constante a cada una de las áreas que lo conforman en el que el capital humano prime como eje primordial para que las metas objetivos y planes que se establecen sean cumplidos satisfactoriamente.

Recomendaciones

Mediante el desarrollo del plan de mejoramiento basado en el concepto de control organizacional para la entidad café bar balcón de la concordia se tienen en cuenta las siguientes recomendaciones para que dicha entidad alcance a nivel general un equilibrio, veracidad eficiencia y eficacia en todos sus procesos.

- La implementación de políticas descritas que abarquen todos los principios generales que competen a la entidad tanto con procesos como conductas internas y externas.
- La implementación de un código de ética que garantice las buenas conductas entre todo el personal, así como la buena convivencia social donde primen valores esenciales que permitan un buen clima laboral
- Establecer un manual de funciones que rindan cuenta sobre cada actividad y responsabilidad a cada colaborador.
- Establecer un protocolo de servicio al cliente que permita brindar un buen servicio y disminuir en gran medida el riesgo de pérdida de clientes.
- Generar un perfil para la aceptación de personal a cada cargo laboral que garantice que cuenta con los conocimientos técnicos y prácticos y está en condiciones para ocupar dicho cargo.
- Generar capacitaciones constantes a cada colaborador sobre sus actividades a realizar.
- Establecer planes de contingencia y matriz de riesgos para evaluar y determinar las irregularidades a las que se ve expuesta la entidad.

- Supervisar regularmente todos los procesos que se realizan dentro de la entidad.
- Realizar evaluaciones regulares sobre las actividades y responsabilidades de cada colaborador.
- Establecer estrategias, planes de contingencia y matriz de riesgo para dar solución a cada una de las irregularidades que se hayan dentro del establecimiento.

Referencias Bibliográficas.

ACOSTA, M. (24 de 01 de 2020). *MARSH*. Obtenido de <https://www.marsh.com/co/insights/risk-in-context/control-interno-empresarial.html>

cajal , a. (s.f.). *lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/matriz-dofa-personal/>

Cubaque Mendoza, R. M. (2016). *Sistema de gestión y control estratégico*. Bogotá d.c: Universidad Libre.

El tiempo . (3 de 07 de 1995). Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-360197>

Moscoso Pinzon, M. I., Beltran Palacios , J. A., & Vargas Muños , C. A. (2018). *Implementaciòn de la Metdologia para el desarrollo del Balance scorecard en una pequeña empresa del sector construcciòn*. Santafè de Bogòta D.C: Universidad Catoica de Colombia .

Mura , J. (25 de enero de 2016). *Administración* . Obtenido de Wikilibros:
https://es.wikibooks.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas

Mura, j. (2015). *wikibooks* . Obtenido de https://es.wikibooks.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas

ORELLANA NIRIAM, P. (25 de diciembre de 2020). Obtenido de ECONOMIPEDIA:
<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-empresarial.html>

Paisaje cultural cafetero . (26 de 02 de 2018). Obtenido de
<http://paisajeculturalcafetero.org.co/noticias/sevilla-gente-linda-paisaje-y-cafe>

Paisaje cultural cafetero. (26 de 02 de 2018). Obtenido de
<http://paisajeculturalcafetero.org.co/contenido/sevilla-capital-cafetatera-de-colombia>

Pinar, C., & Rivas, S. (s.f.). *Gestión financiera*. Obtenido de monografias:
<https://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>

raffino, m. e. (13 de 02 de 2020). *Concepto de -gestion administrativa* . Obtenido de concepto.de:

<https://concepto.de/gestion-administrativa/>

Rending, K. F. (29 de 08 de 2018). *CONTROL INTERNO: Conceptos fundamentales*. Obtenido de

Universidad del Norte: <https://www.uninorte.edu.co/web/auditoria/articulos-de-interes/-/blogs/control-interno-conceptos-fundamentales>

Reseña historica cafe balcón de la concordia . (4 de marzo de 2019). Sevilla, Valle del cauca , colombia .

Rios, P. J. (2018). *Control de Gestión: qué es el cuadro de mando integral?* Obtenido de grandespymes:

<https://www.grandespymes.com.ar/2011/04/28/control-de-gestion-que-es-el-cuadro-de-mando-integral/>

Riquelme , M. (16 de 07 de 2018). *webyempresas*. Obtenido de [https://www.webyempresas.com/la-](https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/)

[ventaja-competitiva-segun-michael-porter/](https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/)

Rodriguez , L. (2014). *Planificación estrategica II diagrama de Gantt*. Campus virtual policia uruguai.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigacòn* . Buenos Aires Argentina: Panapo.

Salcedo Moscoso , J. D. (2018). *Diagnostico en auditoria aplicando la metodologia Coco I*. Guadalajara de Buga : Academica Española .

Sanchez Còrdoba, F. A. (2010). *El Balanced Scorecard como herramienta de gestiòn de las*

organizaciones del siglo XXI. Cali Colombia : Universidad San Buena Ventura .

Sanchez, J. (30 de junio de 2016). *Plan estratégico*. Obtenido de economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

Solòrzano, A. F. (2014). *Propuesta de implementaciòn del balance scorecard o cuadro de mando*

integral para medir la gestion de recursos financieros y humanos de la empresa editorial don

Bosco en la ciudad de cuenca. . Cuenca Ecuador : Universidad Politecnica Saleciana .

villanueva , c. (17 de 12 de 2018). *teamleader*. Obtenido de <https://blog.teamleader.es/diagrama-de-gantt>

Bibliometría

Bibliometría

Código	URL	Revista	Base	Título en inglés	Título en español	Autor	Año	Volumen	Palabras clave	Sección de importancia	Observaciones
1	http://biblioteca.digitaal.univalle.edu.co/handle/10893/12455	no registra	biblioteca digital universidad del valle	apply coso i methodology to design an internal control system at la 16 trading company in the municipality of caicedonia valle del cauca.	aplicar la metodología coso i para diseñar un sistema de control interno en la empresa comercial la 16 en el municipio de caicedonia valle del cauca.	johan sebastian rivera avalo juan david ospina gomez	2017	20	riesgos, coso i, sistema control	Antecedente	caicedonia valle del cauca
2	http://biblioteca.digitaal.univalle.edu.co/handle/10893/12499	no registra	biblioteca digital universidad del valle	design of an internal control system, based on the coso i methodology, for the treasury area of the watchtower typography and lithography of the municipality of caicedonia valle del cauca.	diseño de un sistema de control interno, con base en la metodología coso i, para el área de tesorería de la tipografía y litografía statlays del municipio de caicedonia valle del cauca.	luisa maría castillo solarte, Karen castro sierra.	2017	20	tesorería, sistema, control interno, coso i	Antecedente	caicedonia valle del cauca
3	http://dspace.unr.edu.co/bitstream/123456789/11025/1/UPS-OT002920.pdf	no registra	universidad politécnica salesiana	proposal for the implementation of the balance scorecard or balanced scorecard to measure the management of financial and human resources of the publishing company don Bosco in the	propuesta de implementación del balance scorecard o cuadro de mando integral para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial don Bosco en la ciudad de cuenca.	Andrea fernanda colorzano	2014	20	Balanced scored card, cuadro de mando integral	Antecedente	Cuenca Ecuador
4	http://biblioteca.digitaal.univalle.edu.co/handle/10893/12674	no registra	biblioteca digital universidad del valle	design of internal control based on the coso i model to encourage effectiveness in the billing process of the emergency service of the E.S.E hospital Santander de caicedonia valle del cauca.	diseño de control interno con base en el modelo coso i para incentivar la efectividad en el proceso de facturación del servicio de urgencias de la E.S.E hospital Santander de caicedonia valle del cauca.	Ángel Leonardo Bedoya Mora y Victoria Eugenia Castaño Avalo	2016	20	control interno, efectividad	Antecedente	caicedonia valle del cauca
5	http://biblioteca.digitaal.univalle.edu.co/handle/10893/12590	no registra	biblioteca digital universidad del valle	Design of an internal accounting control system based on the coso i report for the municipal institute of sport and recreation in caicedonia valle del cauca	Diseño de un sistema de control interno contable con base en el informe coso i para el instituto municipal del deporte y la recreación de caicedonia valle del cauca	Jessica Paola Patiño Giraldo y maría camilla Giraldo Salazar	2017	20	coso i, sistema de control interno	Antecedente	caicedonia valle del cauca
6	http://www.academias.edu/20836736/NORMAS_GENERALES_DE_CONTROL	no registra	auditoria interna de la nación	: general internal control standards	: normas generales de control interno	auditoria interna de la nacion	2017	20	aprendizaje colaborativo, aprendizaje de la lengua extranjera, interacción de la lengua.	Antecedente	no registra
7	https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/13085	no registra	biblioteca digital universidad del valle	approach of the coso i methodology for the design of the internal control system of the Seville coffee cooperative, based on the concept of reliability in financial information in the accounting area	enfoque de la metodología coso i para el diseño del sistema de control interno de la cooperativa de café de Sevilla, basado en el concepto de confiabilidad en la información financiera en el área contable	Stefany Sandoval Morales	2018	20	metodología coso i	Antecedente	Sevilla-valle
8	https://repositorio.ucatolica.edu.co/handle/10893/22436	no registra	Biblioteca digital universidad Católica de	implementation of the methodology for the development of the balance scorecard in a small company in the construction sector	implementación de la metodología para el desarrollo del balance scorecard en una pequeña empresa del sector de la construcción	maría isabel Moscoso pinzón John Alexander Beltrán palacios Carlos Alfonso Yarass muñoz	2018	20	BAlanced scored card, cuadro de mando integral	Antecedente	Bogotá D.C

Tabla 23 Bibliometría

Código	URL	Revista	Base	Título en inglés	Título en español	Autor	Año	olum	Palabras clave	Sección de importancia	Observaciones
7	https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/6_balancedscorecard.pdf	no registra	biblioteca digital universidad del cauca	The Balanced Score card as a management tool in organizations of the XXI century	El Balanced Score card como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI	Francisco Antonio Sánchez Córdoba	2019-2020	20	Balanced Scorecard, cuadro de mando integral, indicadores, perspectivas.	Antecedente	Cali valle del cauca
8	https://repository.unillibros.edu.co/handle/10301/3610?showfull	no registra	repositorio unillibros	sistema de gestión y control estratégico del centro de educación laboral bajo los lineamientos del Balanced score	sistema de gestión y control estratégico del centro de educación laboral bajo los lineamientos del Balanced score	ramón maría cubaque Mendoza	2016	19	control, gestion bsc	Antecedente	Bogota D.C
9	https://www.grandospymes.com.ar/2011/04/28/control-de-gestion-yu-scs-el-cuadro-de-mando-integral/	no registra	grandes pymes	Management Control: what is the balanced scorecard?	Control de Gestión: qué es el cuadro de mando integral?	Jose Ríos perez	2018	19	cuadro de mando integral	Metodología	no registra
10	https://www.lifeder.com/matriz-dofa-personal/	no registra	lifeder	What is the Personal DOFA Matrix and How is it done?	¿Qué es la matriz de DOFA personal y cómo se hace?	Alberto Cajal	2017	19	matriz dofa	Metodología	no registra
11	https://blog.teamleader.es/diagrama-de-gantt	no registra	teamleader	Gantt diagram	Diagrama de gantt	carmen villanueva	2017	19	Diagrama de gantt	Metodología	no registra
12	https://www.webympresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-milton-erickson/	no registra	web y empresas	competitive advantages	ventaja competitiva	matias riquelme	2018	18	ventaja ompetitiva	Metodología	no registra
13	https://es.wikibooks.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas	no registra	wikibooks	organization diagnosis	Diagnostico organizacional	Mura joseph	2015	18	diagnostico , organización	Metodología	no registra

Tabla 23 Bibliometria

Aporte de la Bibliometría para la investigación

APORTE PARA LA INVESTIGACIÓN	TOTAL
ANTECEDENTE	10
METODOLOGÍA	5
TOTAL	15

Tabla 24 Aportes de la Bibliometría

Porcentaje de aporte - importancia de la Bibliometría



Grafico 9 Porcentaje del aporte Bibliometría

A través de las gráficas anteriores se puede determinar que la mayor parte de información para la investigación gracias a la elaboración de la Bibliometría es la fuente de antecedente respecto de la metodología.

Cantidad de publicaciones por año período (2014-2020)

PUBLICACIONES POR AÑO	TOTAL
2014	1
2015	1
2016	1
2017	6
2018	4
2019	1
2020	1
TOTAL GENERAL	15

Tabla 25 Cantidad de publicaciones por año

Porcentaje de publicaciones por año 2014-2020

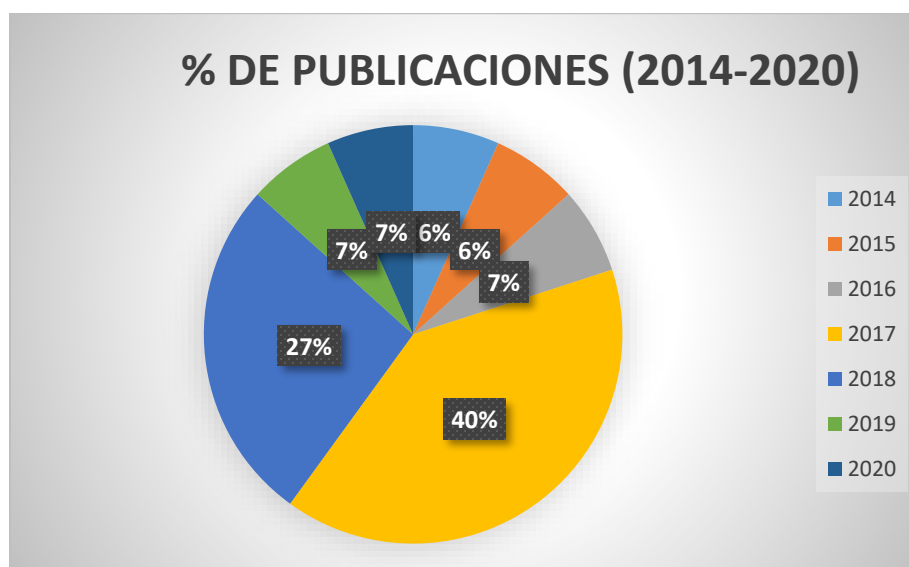


Grafico 10 Porcentaje de publicaciones por año