

**DISEÑO DE PLAN DE MEJORA APLICANDO LA METODOLOGÍA BALANCED  
SCORECARD EN LA EMPRESA “EXTRAS SA”**

**ANA MARÍA VALENCIA BELTRÁN**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2020**

**DISEÑO DE PLAN DE MEJORA APLICANDO LA METODOLOGÍA BALANCED  
SCORECARD EN LA EMPRESA “EXTRAS SA”**

**ANA MARÍA VALENCIA BELTRÁN**

**Proyecto de grado presentado para optar al título de Administrador de  
Empresas**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**Mg. GLADYS GONZÁLEZ GUACANEME**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2020**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Santiago de Cali, junio de 2020

## **DEDICATORIA**

Mi proyecto de grado lo dedico con todo mi amor y cariño a mi amado esposo Diego Fernando Salazar Durango por su sacrificio y esfuerzo, por apoyarme en la carrera para nuestro futuro y por creer en mi capacidad. Aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mis preciosos hijos Juan Salazar y Hillary Salazar que siempre han sido motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así luchar para que la vida nos depare un mejor futuro.

A mi amada Madre que con sus palabras de aliento no me dejaba decaer para que siguiera adelante, perseverante y no abandonara mis sueños.

A mi tío Ney Beltrán que con ese corazón enorme que lo destaca, estuvo presente cuando más lo necesité para financiar mis últimos semestres.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas. Y a todas aquellas personas que, durante estos cinco años, estuvieron a mi lado apoyándome y lograron de este sueño toda una realidad.

Infinitas gracias a todos...

**ANA MARÍA VALENCIA BELTRÁN**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, quiero agradecer a Dios por guiar cada uno de mis pasos, acompañarme y permitirme lograr cada meta que me propongo en mi vida.

A mi esposo e hijos que siempre han estado firmes apoyándome para que mis sueños se hagan realidad y en la búsqueda de un mejor futuro que nos beneficie a todos.

A los docentes de esta universidad por compartir sus conocimientos y apoyarnos en este camino para lograr convertirnos en profesionales de la administración. Y a cada una de las personas que aportaron un granito de arena para lograr convertirme en una profesional.

**ANA MARÍA VALENCIA BELTRÁN**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO ..... 18
1.1	TITULO DEL PROYECTO..... 18
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ..... 18
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... 18
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 22
1.5	JUSTIFICACIÓN ..... 23
1.6	MARCO DE REFERENCIA ..... 24
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS ..... 32
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ..... 34
2.1	ANÁLISIS INTERNO ..... 34
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO..... 39
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL ..... 42
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 50
2.5	FACTORES CLAVES DE ÉXITO ..... 51
2.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

2.7	ANÁLISIS DOFA .....	65
2.8	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD.....	68
2.9	DIAGNOSTICO DE ACUERDO AL BSC .....	75
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN .....	101
3.1	ESTRUCTURA DE PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA EXTRAS SA.....	104
3.2	MAPA ESTRATÉGICO .....	116
3.3	INDICADORES CLAVES DE GESTIÓN.....	117
3.4	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA EXTRAS SA .....	120
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA .....	126
4.1	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA.....	126
4.2	AMORTIZACIÓN.....	129
4.3	LEASING EN PESOS .....	132
4.4	PARÁMETROS GENERALES .....	135
4.5	ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN .....	136
4.6	FLUJO DE CAJA.....	137

4.7	RAZONES FINANCIERAS SIN FINANCIACIÓN .....	138
4.8	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	139
5	CONCLUSIONES.....	140
6	RECOMENDACIONES .....	141
7	REFERENCIAS.....	142
8	ANEXOS .....	148

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Estado de la situación financiera sin financiación .....	127
Tabla 2. Estado de la situación financiera con financiación .....	128
Tabla 3. Amortización en pesos Extras SA .....	129
Tabla 4. Leasing en pesos para Extras SA .....	132
Tabla 5. Parámetros económicos .....	135
Tabla 6. Parámetros laborales .....	135
Tabla 10. Estado de resultados sin financiación .....	136
Tabla 11. Flujo de caja .....	137
Tabla 12. Razones financieras sin financiación .....	138
Tabla 13. Razones financieras con financiación .....	138
Tabla 15. Análisis de sensibilidad .....	139

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Factores externos que serán evaluados en la empresa Extras SA.....	51
Cuadro 2. Factor económico POAM para la empresa Extras SA .....	52
Cuadro 3. Factor social POAM de la empresa Extras SA .....	53
Cuadro 4. Factor tecnológico POAM de la empresa Extras SA .....	54
Cuadro 5. Factor político POAM de la empresa Extras SA .....	56
Cuadro 6. PCI capacidad directiva de la empresa Extras SA.....	59
Cuadro 7. PCI capacidad competitiva de la empresa Extras SA .....	60
Cuadro 8. Capacidad tecnológica de la empresa Extras SA .....	61
Cuadro 9. Capacidad talento humano de la empresa Extras SA .....	62
Cuadro 10. Capacidad financiera de la empresa Extras SA.....	63
Cuadro 11. Matriz DOFA de la empresa Extras SA .....	67
Cuadro 12. Identificación amenazas .....	68
Cuadro 13. escala del riesgo .....	69
Cuadro 14. Clarificación del riesgo .....	69
Cuadro 15. Interpretación del riesgo .....	69
Cuadro 16. Análisis vulnerabilidad de la empresa Extras SA.....	70
Cuadro 17. Evaluación del panorama de riesgos en salud ocupacional de la empresa Extras SA.....	73
Cuadro 18. Descripción de probabilidad .....	76
Cuadro 19. Descriptores de consecuencia .....	77
Cuadro 20. Matriz de calor riesgo inherente y residual .....	80
Cuadro 21. Calificación de la zona del riesgo .....	81
Cuadro 22. Calificación del tratamiento del riesgo .....	82
Cuadro 23. Calificación de la zona del control .....	83
Cuadro 24. Diagnóstico de la visión estratégica .....	84
Cuadro 25. Oferta de empleo Extras SA.....	90
Cuadro 26. Cheklist para realizar un proceso de selección - Extras SA.....	91

Cuadro 27. Encuesta de satisfacción al reclutador .....	92
Cuadro 28. Total, de cada una de las dimensiones expresadas en la encuesta de satisfacción al reclutador .....	93
Cuadro 29. Encuesta de incorporación .....	96
Cuadro 30. Estructura de la perspectiva financiera del Balanced Scorecard para la empresa Extras SA.....	106
Cuadro 31. Estructura de la perspectiva del cliente del Balanced Scorecard para la empresa Extras SA.....	109
Cuadro 32. Estructura de la perspectiva de procesos internos del Balanced Scorecard para la empresa Extras SA .....	111
Cuadro 33. Estructura de la perspectiva del capital humano del Balanced Scorecard para la empresa Extras SA.....	113
Cuadro 34. Estructura de la perspectiva de aprendizaje e innovación del Balanced Scorecard para la empresa Extras SA .....	115
Cuadro 35. Tablero de control del BSC de la empresa Extras SA .....	118
Cuadro 36. Cronograma de actividades del Balance Scorecard por perspectiva en meses para la empresa Extras SA.....	122
Cuadro 37. Tiempo de ejecución de la perspectiva financiera .....	123
Cuadro 38. Tiempo de ejecución de la perspectiva del cliente y procesos internos .....	124

## LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Logo de la empresa Extras SA.....	34
Imagen 2. Ubicación de la empresa.....	35
Imagen 3. Parte exterior de la empresa Extras SA .....	35
Imagen 4. Infografía de los 35 años de trayectoria de Extras SA.....	38
Imagen 5. Ventajas de contratar los servicios con Extras SA .....	42
Imagen 6. Unidad de negocio - Gerencia de gestión humana de Extras SA .....	44
Imagen 7. Unidad de negocio - Gerencia jurídica de Extras SA.....	45
Imagen 8. Unidad de negocio - Gerencia de aprovechamiento del recurso de Extras SA .....	46
Imagen 9. Unidad de negocio - Gerencia financiera y administrativa de Extras SA. ....	47
Imagen 10. Unidad de negocio - Gerencia talento & soluciones de Extras SA. ....	48

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Esquema de mejora continua del PHVA .....	25
Figura 2. Direccionamiento estratégico de la empresa Extras SA.....	37
Figura 3. Unidades de negocio de la empresa Extras SA .....	43
Figura 4. Mapa procesos de la empresa Extras SA. ....	49
Figura 5. Estructura del informe de encuesta de incorporación febrero 2020 .....	95
Figura 6. La estructura del BSC presentada por Kaplan y Norton .....	101
Figura 7. Plan de mejora aplicando la metodología Balanced Scorecard en la empresa EXTRAS SA.....	103
Figura 8. Mapa estratégico de la empresa Extras SA .....	117

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Dimensiones de la empresa Extras SA.....	19
Gráfico 2. Factor económico POAM para la empresa Extras SA .....	52
Gráfico 3. Factor social POAM de la empresa Extras SA.....	54
Gráfico 4. Factor tecnológico POAM de la empresa Extras SA.....	55
Gráfico 5. Factor político POAM de la empresa Extras SA .....	56
Gráfico 6. PCI capacidad directiva de la empresa Extras SA.....	59
Gráfico 7. PCI capacidad competitiva de la empresa Extras SA .....	60
Gráfico 8. Capacidad tecnológica de la empresa Extras SA .....	61
Gráfico 9. Capacidad talento humano de la empresa Extras SA.....	62
Gráfico 10. Capacidad financiera de la empresa Extras SA .....	63
Gráfico 11. Resultado de la encuesta de satisfacción al reclutador .....	94
Gráfico 12. Calificación de preguntas 1 a la 4.....	97
Gráfico 13. ¿Consideras que la información brindada durante el proceso de selección fue clara, oportuna y veraz?.....	97
Gráfico 14. ¿Cómo te sientes en tu nuevo cargo? .....	98
Gráfico 15. ¿Tienes claro quién es tu jefe inmediato y equipo de trabajo? .....	98
Gráfico 16. ¿Recibiste la formación necesaria para desempeñar a cabalidad las funciones de su cargo?.....	99
Gráfico 17. ¿Le dieron claridad de los objetivos o metas a lograr y los indicadores de desempeño de su cargo? .....	99
Gráfico 18. ¿Recibiste todas las herramientas, equipos, dotación y recursos necesarios para el desarrollo de tu cargo? .....	100

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Caracterización del proceso - Desarrollo de la visión estratégica .....	148
Anexo 2. Código de ética de la empresa Extras SA.....	150
Anexo 3. Portada del manual del sistema de autocontrol y gestión del riesgo de la empresa Extras SA.....	156
Anexo 4. Políticas corporativas de la empresa Extras SA.....	157

## RESUMEN

Las organizaciones constantemente buscan optimizar día a día sus procesos internos, por este motivo se realiza un diseño de un plan de mejora aplicando la metodología Balanced Scorecard en la empresa Extras SA, con el propósito de reformar los procedimientos de capacitación del personal que será signado a desempeñar las funciones en las empresas contratadas mediante outsourcing.

Por este motivo el proyecto será un documento de consulta para cualquier persona que esté interesado en conocer como el Balanced Scorecard es una metodología que define y hace un constante seguimiento a cada una de las estrategias en diferentes organizaciones.

**Palabras Claves:** Balanced Scorecard, estrategia, táctica, metas, gestión empresarial.

## ABSTRACT

The organizations constantly seek to optimize their internal processes day by day, for this reason a plan of improvement is designed applying the methodology Balanced Scorecard in the company Extras SA, with the purpose of reforming the procedures for training staff that will be signed to perform the functions in the companies hired through outsourcing.

For this reason, the project will be a consultation document for anyone interested in knowing how the Balanced Scorecard is a methodology that defines and constantly monitors each of the strategies in different organizations

**Keywords:** Balanced Scorecard, strategy, tactics, goals, business management:

## INTRODUCCIÓN

El BSC ·Balanced Scorecard busca que las organizaciones presenten una excelente alineación de sus objetivos y un adecuado equilibrio de cada uno de los elementos operativos y administrativos mencionados en las estrategias corporativas de la misma. Por este motivo el objetivo del presente proyecto es diseñar un plan de mejora el cual será aplicado en la empresa Extras SA una organización que se dedica al suministro de personal temporal para diferentes establecimientos.

La investigación se realizará bajo los lineamientos del protocolo de gestión el cual debe contiene cuatro capítulos, profundizándose cada uno de ellos de la siguiente manera.

El primer capítulo llamado *Contextualización del problema de investigación*, se explicará la problemática identificada en la empresa Extras SA, también se mencionarán los objetivos de la investigación, así mismo el marco referencial mencionando las teorías más importantes que inciden en el tema de investigación y los aspectos metodológicos.

Para el segundo capítulo *Diagnostico situacional de la empresa* se colocará en contexto todos los aspectos tanto externos e internos que afectan de manera positiva o negativa a la organización.

Por otro lado, el tercer capítulo que es el *modelo de solución*, se hablará ampliamente del plan de mejora con la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard y como este contribuye de manera positiva a la reingeniería de los procesos.

Finalmente, el cuarto capítulo con *la proyección económica y financiera*, el cual está acompañado de un presupuesto y con la argumentación del impacto económico y financiero que trae la implementación del plan de mejora.

# 1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

## 1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Diseño de plan de mejora aplicando la metodología Balanced Scorecard en la empresa “Extras SA”.

## 1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión empresarial

## 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

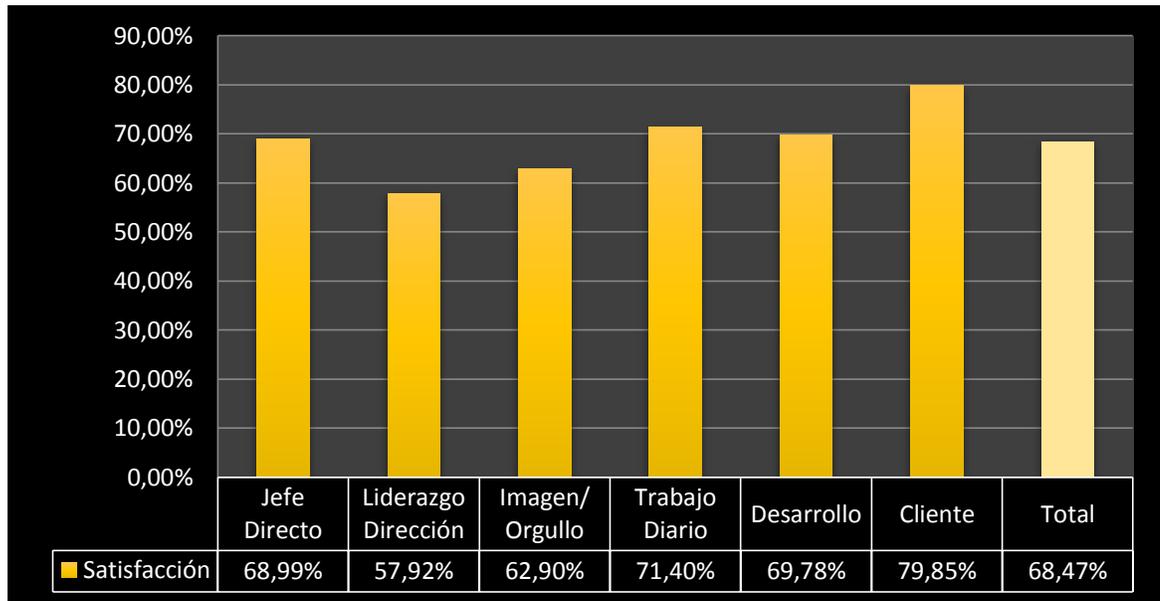
**1.3.1 Planteamiento del problema.** Extras SA es una empresa experta en el suministro de personal temporal con el mejor perfil, para asegurar la estrategia de los clientes. Pero en la actualidad la organización presenta un problema a nivel general administrativo (ver grafica 1)<sup>1</sup> enfocada en las siguientes dimensiones (*Jefe Directo en un 68.99%, Liderazgo Dirección con 57,92%, Imagen/ Orgullo 62,90%, Trabajo Diario 71,40%, Desarrollo 69,78% y Cliente con 79,85%*) mencionados y calificados por la gestión de la Gerente Financiera y Administrativa donde el resultado general de satisfacción administrativo es del 68,47%, evidenciado que la empresa tiene múltiples problemas en los puntos mencionados. Ahora, profundizando en la primera dimensión de *Jefe Directo* con un comportamiento del 68.99% donde, el jefe no explica claramente lo que se espera del empleado en su trabajo, el jefe poco dialoga con el trabajador de forma periódica sobre la calidad de su trabajo, así mismo no ayuda encontrar soluciones a los problemas que surgen

---

<sup>1</sup> Comportamiento registrado hasta el 29 de febrero de 2020, la cual fue suministrada por la Gerente Financiera Administrativa María B. Ordoñez encargada de establecer la estrategia de la organización garantizando la sostenibilidad y crecimiento inteligente de la compañía.

en el trabajo, no practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso), no reconoce explícitamente el trabajo bien hecho en equipo y no tiene en cuenta las opiniones y sugerencias.

Gráfico 1. Dimensiones de la empresa Extras SA



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

*Liderazgo Dirección* con 57,92%, este resultado se debe a que en ocasiones la empresa actúa de forma irresponsable y responsable la dirección de la organización no explica clara y oportunamente las cuestiones importantes que conciernen. En cuanto a la dimensión de *Imagen/Orgullo* 62,90%, los empleados manifiestan que recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar a una persona muy cercana como un familiar o amigo, también globalmente, se encuentran satisfechos de trabajar en esta organización, un comentario relevante que hace la Gerente Financiera y Administrativa es donde se le ha preguntado a los empleados si pudiera dejar esta empresa por otra, en igualdad de salario y condiciones de trabajo, lo harían y muchos de ellos se sienten orgullosos de trabajar en Extras SA.

Para el *Trabajo Diario* se registra en un 71,40%, donde el trabajo de los colaboradores les resulta interesante y motivador, estos cuentan con los medios y

recursos necesarios para realizar bien su trabajo, se evidencia una colaboración leve entre las personas del equipo, se destaca el conocer los criterios que se utilizan para fijar las remuneraciones, promoviendo que se facilite la conciliación de la vida laboral y en ocasiones en la empresa se anima a los empleados en aportar ideas creativas e innovadoras para mejorar la forma en la que hacen las cosas.

En la dimensión de *Desarrollo* el comportamiento fue de 69,78%, donde el trabajo del empleado proporciona oportunidades y retos que ayudan a desarrollar sus habilidades, así mismo la empresa les proporciona la formación/capacitación y el entrenamiento necesario para desempeñar el trabajo adecuadamente, en este momento, la mejor forma de avanzar en mi carrera profesional es trabajar es poder escalar en Extras SA.

Y la dimensión del *Cliente* con 79,85%, menciona que en Extras SAS la gran mayor parte de los empleados conocen los productos y servicios básicos que la empresa ofrece a los clientes, pero también se manifiesta un problema donde el personal contratado para dar cumplimiento a las exigencias del cliente empresarial en ocasiones desiste y no se compromete para desempeñar en su totalidad todas las tareas asignadas afectando la operación final. Puede sonar contradictorio, pero unas de las causas del problema es que el proceso de selección de personal realizado en la empresa Extras SA el cual es manifestado por los aspirantes argumentan que es “*muy complejo*” en el sentido que es muy largo y que para ser contratado muchos de los ellos buscan tener una muy buena recomendación, este dato es corroborado por uno de los reclutadores en las (*fichas de selección de personal*)<sup>2</sup> donde el (44.6%) no continua con el proceso desmotivado ante la esa

---

<sup>2</sup> Fichas de selección de personal: Esta ficha es una bitácora de control que diligencia el reclutador de la empresa Extras SA, donde registra el avance de cada aspirante al cargo, evidenciado que porcentaje de ellos continua y desisten del proceso. **Nota:** Esta ficha es confidencial y no fue posible anexarla como antecedente o anexo a la investigación debido a las políticas de privacidad de la organización.

situación, otra causa es que llegada la contratación el aspirante al cargo no continua el proceso porque los beneficios laborales no superan sus expectativas personales.

Lo anterior lleva a pensar que esta situación se origina porque el sistema que implementan las empresas es el de la recomendación, como quedó demostrado anteriormente; en muchas oportunidades, esta situación ocasiona que la persona que ingresa no cumpla con los requisitos necesarios para el cargo vacante; de igual forma, este tipo de sistema es aprovechado por los mismos empleados para vender sus capacidades a empresas que les puedan brindar crecimiento profesional y económico.

El efecto de esta problemática es que Extras SA debe volver a empezar con todo de selección, contratación, capacitación, seguridad y facturación de nuevos talentos para cubrir las necesidades de los clientes corporativos, este es un proceso que genera un desgaste significativo para el reclutador dado que él lleva el control en las (*fichas de selección de personal*) y debe de reportar que todos los aspirantes deben de culminar totalmente el procedimiento.

La solución es diseñar un plan de mejora aplicando la metodología del Balanced Scorecard en la que se generen nuevas estrategias a nivel gerencial, comercial, operaciones, sistema de gestión y compras dando respuesta a los problemas y al comportamiento que se mencionan en las dimensiones reflejadas en la gráfica 1; de esta manera se fortalecerán el acompañamiento que debe tener el aspirante a un cargo y que este individuo sea un elemento clave en el logro de éxito para la organización.

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿Cómo diseñar un plan de mejora aplicando la metodología Balanced Scorecard en la empresa “Extras SA”?

**1.3.3 Sistematización del problema.** A continuación, las siguientes preguntas del proyecto:

- ¿Cómo realizar un diagnóstico situacional de la empresa que explique el comportamiento actual tanto externo como interno de la empresa Extras SA?
- ¿Cómo elaborar un plan de mejora aplicando la metodología de Balanced Scorecard en la empresa Extras SA?
- ¿Cómo desarrollar la evaluación económica y financiera demostrando el impacto que trae el implementar el plan de mejora empleando la metodología del Balanced Scorecard?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.4.1 Objetivo general.** Diseñar un plan de mejora aplicando la metodología Balanced Scorecard en la empresa “Extras SA”.

**1.4.2 Objetivos específicos.** A continuación, se mencionan los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa que explique el comportamiento actual tanto externo como interno de la empresa Extras SA.
- Identificar el proceso actual de selección, contratación y capacitación de la empresa Extras SA.
- Desarrollar bajo la metodología de Balanced Scorecard un plan de mejora para la empresa.

- Desarrollar la evaluación económica y financiera demostrando el impacto que trae el implementar el plan de mejora empleando la metodología del Balanced Scorecard.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

El propósito de esta investigación es analizar detalladamente como desde las dimensiones de la empresa que son el foco de la problemática, se pueda diseñar un plan de mejora aplicando la metodología Balanced Scorecard, donde se logre traducir la visión de la organización en acciones concretas que puedan desarrollarse y medirse, así mismo, esta metodología alineará todos los elementos que componen la planeación estratégica de la organización, de esta manera en Extras SA se permitirá reducir los riesgos administrativos y operacionales.

Es importante resaltar que uno de los beneficios más destacados del BSC, es que se promueve el aprendizaje fortaleciendo la visión estratégica en el CMI<sup>3</sup> se pueda detectar un error en algún proceso y corregirlo de manera inmediatamente estableciendo un seguimiento y un modelo de evaluación mediante un tablero de control con planes de acción.

El Balanced Scorecard en Extras SA ayuda a diseñar los indicadores clave sobre el desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos establecidos en el CMI, asegurando que cada una de las unidades de negocio de la empresa se estén midiendo constantemente en el logro de esos objetivos.

Sin duda esta investigación es la aplicación de todos los conocimientos adquiridos en el programa de administración de empresas – Unicatolica, donde podrá contribuir a una gestión de la información apuntando a la alta calidad en los procesos y presentando un mejor proceso en la toma de decisiones.

---

<sup>3</sup> CMI: Cuadro de Mando Integral

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

**1.6.1 Referente teórico.** A continuación, se presentan las teorías más relevantes para el desarrollo de la investigación:

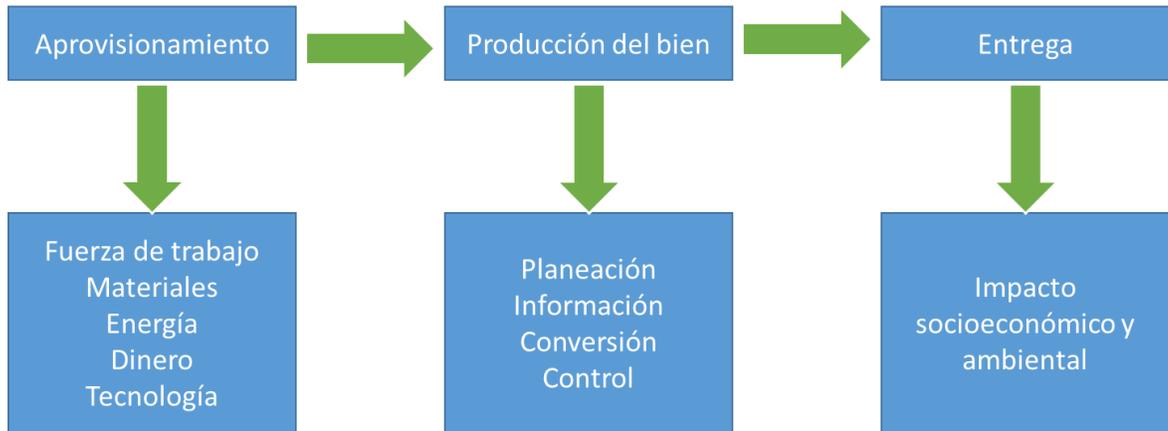
**1.6.1.1 Teoría de Kaizen.** Esta teoría se enfoca en brindar a las organizaciones la mejora continua en todos los procesos, actividades y funciones. Desde visión de la perspectiva de gestión, la teoría significa la creación de un sistema, la cual permite una mejora sostenible para las empresas (Imai, 1986, p. 34).

Sin duda al aplicar el kaizen se busca involucrar a todos los colaboradores independientemente de su nivel dentro de la empresa (cargos gerenciales, administrativos y operativos) a mejorar la calidad y productividad, sin invertir en la adquisición de nueva tecnología y equipos de trabajo.

Esta teoría es importante para el desarrollo de la investigación debido que se propone que en la empresa Extras SA se puedan estandarizar nuevos procesos, fijar nuevas líneas de trabajo, entregas justo a tiempo de responsabilidades. Por lo tanto, en la organización se buscará reducción de costos operacionales, la administración del tiempo, la gestión de la seguridad, la reestructuración de un nuevo portafolio de servicios.

**1.6.1.2 Ciclo PHVA.** El ciclo PHVA es una estrategia de mejora continua para incrementar la gestión operativa de la empresa, en la figura 1 se observa cómo debe de influir el pensamiento del ciclo PHVA en las empresas (Zapata, 2015, p. 12).

Figura 1. Esquema de mejora continua del PHVA



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el esquema de mejora continua, junto con las características que comprenden el proceso, es necesario que se fije un norte hacia el éxito organizacional. Cómo toda creación de un proceso se debe realizar una caracterización, el cual se forma a partir del proceso PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Con lo anterior, El proyecto de investigación busca que la empresa Extras SA pueda implementar también el ciclo PHVA dentro de sus procesos de selección, contratación y capacitación de personal, aportándole a la organización una estrategia empresarial basada en la mejora continua y fortalecer la imagen corporativa hacia los clientes.

**1.6.1.3 Planeación estratégica.** En las empresas es fundamental establecer un rumbo hacia el futuro la cual le brinde una ventaja competitiva frente a las exigencias del mercado, por ello es necesario implementar una eficiente y efectiva planeación estratégica (Serna, 2008, p, 23).

En la empresa Extras SA se buscará integrar todas las áreas (administración, marketing, operaciones, contabilidad, talento humano) de esta manera lograr el

éxito de la organización mediante el suministro de personal a los diferentes clientes empresariales.

**1.6.1.4 Direccionamiento estratégico.** Según lo mencionado por Dess y Lumpkin se exponen que: “El direccionamiento estratégico es sin duda el análisis profundo, el bosquejo de las posibles decisiones y las próximas acciones correctivas que se deben de implementar en una organización para mantener sus ventajas competitivas” (Dess y Lumpkin, 2003, p. 8)

Mediante el soporte teórico expresado por Dess y Lumpkin (2003), el direccionamiento estratégico que se espera que se implemente en Extras SA es integrar el análisis en las metas estratégicas (misión, visión y objetivos estratégicos) junto con el análisis interno y externo de la empresa.

**1.6.1.5 Análisis interno de la empresa.** El análisis interno de la empresa debe contener una evaluación general de la cadena de valor, donde se puedan identificar las diferentes actividades creadoras de valor, la cantidad de los compradores, los nuevos procedimientos, nuevas tecnologías, recursos financieros y los diferentes insumos pueden agruparse en lo que denominan “la cadena de valor” (Betancourt, 2005. p. 161).

Con base en lo mencionado por Betancourt (2005) la cadena de valor debe ser sin duda para la empresa Extras SA el marco de referencia ideal estipular nuevas estrategias que conlleven a ventas competitivas.

**1.6.1.6 Balanced Scorecard.** El Balanced d Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es una metodología utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización.

El cuadro de mando es una estrategia que busca integrar cada uno de los elementos como la misión que es el propósito, la visión que es hacia donde aspira llegar, los valores corporativos que afianzan las creencias empresariales. Por otra parte, esta metodología busca explicar los indicadores clave de gestión o KPI que son necesarios para buscar el resultado de los planes y estrategias planteados (Kaplan y Norton, 2006, p. 12).

El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de Mando Integral es una matriz con cinco (5) perspectivas (de aprendizaje y crecimiento La perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de talento humano) indispensable para generar un pensamiento gerencial mediante la evaluación constante del desempeño de cada una de las estrategias organizacionales.

En el proyecto de investigación se propone que la empresa Extras SA pueda elaborar un cuadro de mando o BSC implementando todo lo que argumenta esta metodología, permitiéndole tener una visión mucho más clara de las metas organizacionales aumentando el desempeño de los colaboradores y disminuyendo los costos de operación. También al utilizar este modelo de planeación estratégica se tendrá una herramienta de control que permite evaluar sin duda el cumplimiento de todas las metas propuestas en el plan de direccionamiento.

**1.6.2 Referente conceptual.** A continuación, se mencionan los conceptos más relevantes para la investigación:

**Ciclo P.H.V.A:** Dentro del contexto de las empresas, el P.H.V.A es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema

de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua. El diseño, implementación, desarrollo y la mejora continua (Atisha y García, 1994, p. 54).

**Competencia:** Se denomina competencia a un conjunto de compañías que coinciden en un mismo nicho del mercado u ofrecen productos similares. Existen diferentes niveles de competencia de acuerdo a la interacción comercial de las empresas en el mercado y dependiendo de si la competencia se origina entre marcas, productos o necesidades. Por lo general, la competencia origina una mayor oferta y deriva en la repartición del mercado. (La competencia, 2015, p. 1).

**Gestión:** es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso. Es decir, sobre un conjunto de actividades. (Jiménez, 2014, p.17)

**Indicadores de Gestión:** Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro (Camejo, 2012, párr. 1).

**Microempresa:** Es aquella unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados. (Rubio, 2016, p. 3).

**Sistema de gestión:** Un Sistema de Gestión es un conjunto de fases interrelacionadas para que un procedimiento sea continuo, permitiendo trabajar de manera lineal sobre la idea de negocio con el propósito de alcanzar las mejoras y generar la continuidad de la operación (MtuG, 2009, párr. 2).

**1.6.3 Referente legal.** Con base al título del apartado se mencionan los artículos, decretos y leyes que hacen referencia a la actividad económica de Extras SA bajo el ordenamiento jurídico

El artículo 209 de la Constitución Política, en el cual se contempla que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y que desarrolla con fundamento en los principios de moralidad, igualdad, eficacia, publicidad celeridad e imparcialidad.

Ahora el artículo 3° de la Ley 80 de 1993, establece lo siguiente: “De los Fines de la Contratación Estatal. Los servidores públicos tendrán en consideración que al celebrar contratos y con la ejecución de los mismos, las entidades buscan el cumplimiento de los fines estatales, la continua y eficiente prestación de los servicios públicos y la efectividad de los derechos e intereses de los administrados que colaboran con ellas en la consecución de dichos fines. (...)”

Así mismo, el numeral 3 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993: Adicionalmente para cumplir con los fines del Estado es necesario celebrar contratos de prestación de servicios cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o no exista suficiente personal para atender las necesidades propias de la entidad, o requieran de conocimientos especializados, conforme al numeral 3 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, donde señala que “son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimiento especializados. (...)”

También se debe tener en cuenta el documento de ética pública y privada: Constituye un pacto sobre Ética Pública y Privada en la Contratación Estatal, y constituye un instrumento a través del cual los representantes de los sectores público y privado, se comprometen a adoptar unos parámetros mínimos

consensuados que permitan articular la aplicación de las disposiciones legales con las prácticas culturalmente permitidas, facilitando el avance de escenarios de integridad entre dichos sectores y la ciudadanía.

Artículo 2.2.1.2.1.4.9 del Decreto 1082 de 2015: Establece que “Las Entidades Estatales pueden contratar bajo la modalidad de contratación directa la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión con la persona natural o jurídica que esté en capacidad de ejecutar el objeto del contrato, siempre y cuando la Entidad Estatal verifique la idoneidad o experiencia requerida y relacionada con el área de que se trate. En este caso, no es necesario que la Entidad Estatal haya obtenido previamente varias ofertas, de lo cual el ordenador del gasto debe dejar constancia escrita.

Los servicios profesionales y de apoyo a la gestión corresponden a aquellos de naturaleza intelectual diferentes a los de consultoría que se derivan del cumplimiento de las funciones de la Entidad Estatal, así como los relacionados con actividades operativas, logísticas, o asistenciales. (...)”

Decreto 4108 de 2011: “Por el cual se modifican los objetivos y la estructura del Ministerio del Trabajo y se integra el Sector Administrativo del Trabajo”, estipula en su artículo 1° como objetivos del mismo:

“(...) la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente, a través un sistema efectivo de vigilancia, información, registro, inspección y control; así como del entendimiento y diálogo social para el buen desarrollo de las relaciones laborales.

El Ministerio de Trabajo fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la

formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones.”

La Ley 1429 de 2010, la cual se basa en la Formalización y Generación de Empleo (LFGE) y es importante mencionarlo para la investigación debido que las empresas que se dedican al suministro de e incumplen el Ministerio de la Protección Social, a través de las direcciones territoriales, establece las multas a quienes incumplan las reglas sobre contratación de personal mediante de cooperativas de trabajo asociado o agencias de empleo.

Específicamente en el artículo 63 señala que “El personal requerido en toda institución y/o empresa pública y/o privada para el desarrollo de las actividades misionales permanentes no podrá estar vinculado a través de Cooperativas de Servicio de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes (...)”.

Para la empresa Extras SA que es una organización que presten el servicio de intermediación en la gestión y colocación de empleo, la obligación de cumplir con las normas legales y reglamentarias sobre la materia.

Al respecto añade: “Este servicio se encuentra hoy prestado por las agencias públicas y privadas de gestión y colocación de empleo y aquel que no se acredite como tal incumple la Ley. En todo caso, la agencia no tiene calidad de empleador sobre los trabajadores objeto del servicio prestado, ya que dicha calidad la ostentará el demandante de la mano de obra”.

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.7.1 Tipo de estudio.** El tipo de estudio es descriptivo, se utilizan las referencias teóricas para llegar un acercamiento de la solución del problema que presenta la empresa Extras SA.

**1.7.1.1 Estudio descriptivo.** Se describirán los procesos actuales en cuanto a la selección, contratación, administración de personal, nómina y facturación indispensables para satisfacer las necesidades de los clientes corporativos.

**1.7.2 Método de investigación.**

**1.7.2.1 Método de observación.** El método escogido para levantar los datos es el de método directo, en el cual toda la información requerida y necesaria en la empresa Extras SA.

**1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.**

**1.7.3.1 Fuentes primarias.** Las fuentes primarias es obtener de primera mano información sobre la operación de la empresa solicitando datos como el mapa de procesos, historia de la empresa, clasificación de operaciones entre otros al coordinador del sistema de gestión.

**1.7.3.2 Fuentes secundarias.** Las fuentes secundarias consultadas son los documentos encontrados en Internet, revistas científicas, libros académicos y

artículos de investigación referentes a la metodología Balanced Scorecard y como esta puede contribuir a un mejoramiento continuo en la empresa “Extras SA”.

**1.7.4 Tratamiento de la información.** La información recolectada a partir de la observación directa y los datos suministrados por la empresa Extras SA donde se evidencia como en el suministro de personal se ven afectado el servicio al cliente.

por lo tanto, mediante los antecedentes que se han presentado con la problemática se realizará un diagnostico organizacional descubriendo de manera profunda el proceso de selección y capacitación de personal.

## 2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### 2.1 ANÁLISIS INTERNO

**2.1.1 Reseña histórica.** Es una compañía colombiana con 35 años de experiencia en la entrega de soluciones productivas a nuestros clientes, con talento humano calificado para atender las necesidades temporales con personal en misión. Su principal compromiso social desde 1984 ha privilegiado el desarrollo de nuestros colaboradores y sus familias, pues gracias a ellos servimos a las más grandes empresas de Colombia.

Imagen 1. Logo de la empresa Extras SA



Fuente: (Extras, 2020).

Desde 1984, cuando se constituyó Extras en la ciudad de Cali, hasta hoy, es importante resaltar nuestro crecimiento, hoy Extras cuenta con seis sedes principales y once sedes satélites en Colombia.

Contribuye al logro de nuestros clientes, al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores y al fortalecimiento de las relaciones con proveedores y aliados estratégicos.

Garantiza la gestión de nómina de los empleados asegurando oportunidad y satisfacción por medio de la experticia y software especializado y certificado, mientras orientas a tus equipos de gestión humana en aspectos estratégicos del negocio.



**2.1.1.1 Comité Convivencia Laboral Extras S.A.** El Comité de Convivencia Laboral estará integrado, por representantes de los trabajadores y representantes del empleador, para los efectos relacionados con la búsqueda de soluciones de las conductas de convivencia laboral, y se reunirá de manera ordinaria cada 3 meses y de manera extraordinaria cuando las situaciones lo ameriten.

Cualquier trabajador podrá interponer queja ante el Comité de Convivencia Laboral por conductas que constituyan acoso laboral, entendiéndose estas como las conductas persistentes y demostrables que sobre su contra se ejerzan, tendientes a infundir miedo, intimidación, terror, angustia, causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, inducir la renuncia del mismo.

No constituye acoso laboral: el ejercicio de la potestad disciplinaria, las exigencias de lealtad con la empresa, memorandos tendientes a mejorar la eficiencia, solicitud de deberes extras cuando sea necesario para solucionar situaciones difíciles, las exigencias reglamentarias y contractuales.

En Extras S.A. nos apasiona actuar con transparencia, comportarnos éticamente y prevenir cualquier tipo de actividad ilícita. Por tal motivo, hemos diseñado un mecanismo para hacer efectivo ese compromiso, dejándolo a disposición de las partes interesadas.

**2.1.1.2 Certificaciones.** Extras S.A. es una compañía certificada desde hace 12 años por ICONTEC bajo la norma ISO 9001-2015, por registro Único de

Contratistas RUC con 90 puntos sobre 100 por el Consejo Colombiano de Seguridad y cumplidora de la legislación colombiana vigente.

**2.1.1.3 Propuesta de valor.** Suministrar Colaboradores a nuestros Clientes, que se desempeñen bajo estándares óptimos, cumpliendo los perfiles en los plazos acordados.

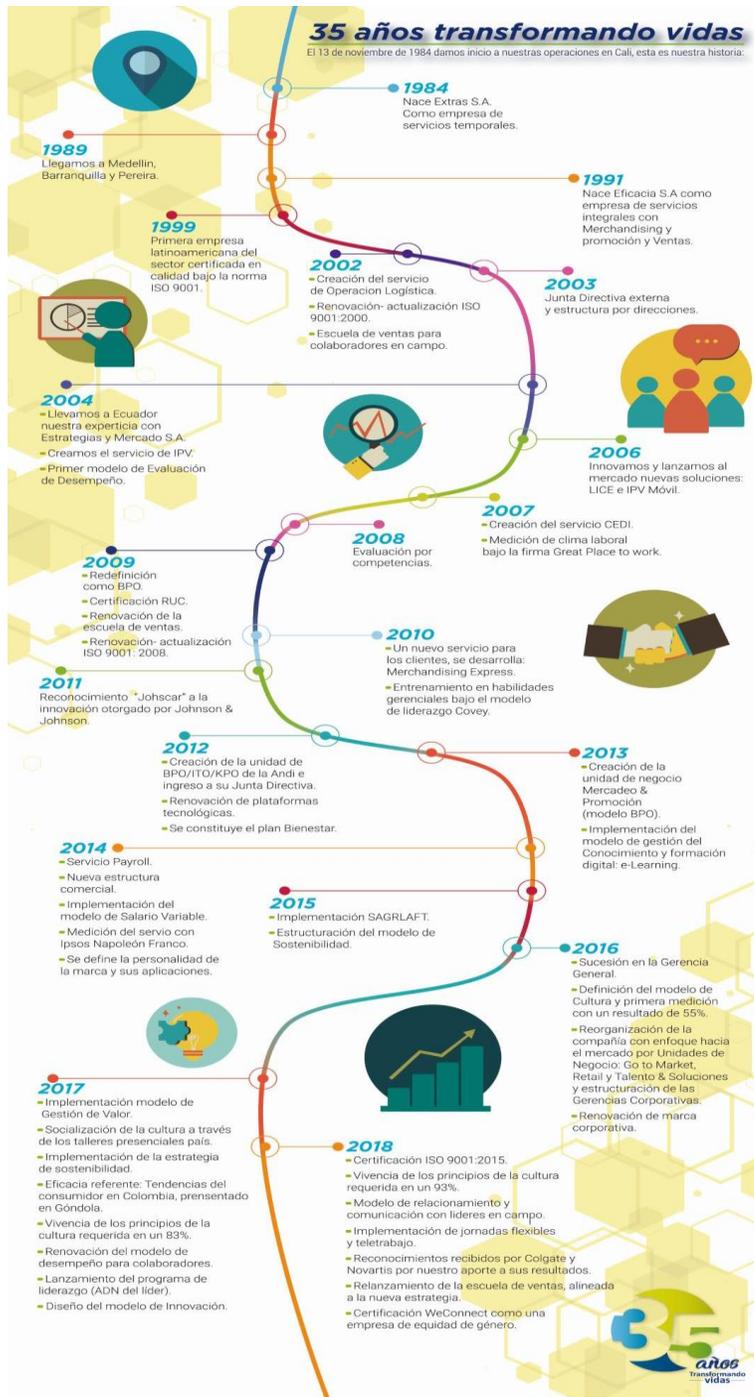
Garantía de cumplimiento de los Aspectos Laborales, Seguridad Industrial y salud ocupacional programados por Extras S.A. que nos permite contar con Colaboradores motivados y comprometidos.

Figura 2. Direccionamiento estratégico de la empresa Extras SA



Fuente: Fuente: (Extras, 2020).

Imagen 4. Infografía de los 35 años de trayectoria de Extras SA



Fuente: Fuente: (Extras, 2020).

## 2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

Con base a lo mencionado por la Revista Semana (2019) se argumenta el suministro de personal temporal es porque:

*Algunos trabajadores que pertenecen al sector temporal manifiestan que los trabajadores temporales existen porque existe el trabajo temporal. De acuerdo a estipulado por la ley, los debe proteger al igual que los empleados formales. Pero como resulta antieconómico, resulta contradictorio desde el punto de vista de los costos operacionales en vincular de manera fija a este personal que realiza trabajos transitorios (párr. 2).*

Por este motivo la razón de ser de Extras SA es el suministro de personal eficiente para que realice las diferentes funciones y tareas transitorias para las empresas del sector público como privado, disminuyendo los costos de selección de talento humano temporal y de vincularlo directamente.

**2.2.1 Identificación del sector.** Es importante mencionar que las empresas que pertenecen al sector manufacturero solicitaron alrededor de 132.642 personas las cuales fueron contratadas bajo el esquema de servicio temporal en 2018, es decir, entre un 29% de los trabajadores.

*Miguel Pérez, presidente ejecutivo de (Acoset) La Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales registro que en el año 2018 hubo una disminución a nivel general en la contratación y vinculación de trabajadores en misión o de planta, pero dadas las circunstancias que se presentaron en el país por las elecciones presidenciales, creo que nos fue bien, no hubo una disminución significativa. Se espera que, en el 2019, se pueda ver una mejor dinámica económica, se pueda tener un nuevo incremento para las contrataciones temporales (González, 2019, párr. 4).*

Por otro lado, siguieron las empresas del sector de servicios con una participación del (19%), el comercio (18,7%), el sector agricultura con (9%), el financiero (8,2%), electricidad (6,2%), construcción (3,3%), transportes (3%) y minas (1,4%). En este sentido, manufactura, servicios, comercio y agricultura tuvieron una participación del 74% del total de las actividades y del total de los trabajadores de planta un aproximado de 343.303 empleados.

De este modo, se puede explicar cómo fue el comportamiento en los departamentos frente a la contratación de trabajadores de planta, en primer lugar se encuentra Bogotá con (190.665), seguido de Antioquia (62.224), posterior Atlántico (50.418) y finalmente el Valle del Cauca con (48.820), estos departamentos son los que mayor tasa de contratación y vinculación tienen arrojando un total de 352.127 empleos, lo que indica que el 78% del mercado nacional del sector de servicio temporal (González, 2019, párr. 6).

**2.2.2 Descripción de las actividades económicas.** El aumento de los proyectos especiales durante el año demanda constantemente y por tiempo limitado un mayor número de trabajadores temporales para las empresas.

Sin embargo, las Empresas de Servicios Temporales (EST) son muy importantes dado que estas juegan un papel importante en la economía del país, al ofrecer soluciones especializadas, efectivas y masivas a diversos sectores. De acuerdo con lo mencionado por la Ley 50 de 1990, estas empresas asumen la responsabilidad de contratar un servicio de outsourcing, de esta manera se suple las diferentes necesidades empresariales, a través de labores realizadas por personas naturales seleccionadas por EST (Eempleo, 2018, párr. 3).

De hecho, el comportamiento de este sector ha sido positivo durante los últimos años. Solo para 2017 creció 26 por ciento frente al año 2016 y aportó el 7,52 por ciento al empleo formal del país, es importante tener presente que según las cifras

reportadas por el Observatorio del Mercado Laboral de la (Acoset) (Eempleo, 2018, párr. 5).

No obstante, la figura legal de las EST la han tratado de desvirtuar por la que busca implementar de otros modelos de vinculación y contratación laboral que en algunas ocasiones puede ser un contrato sindical, que en muchos escenarios se establecen en las Cooperativas de Trabajo Asociado (C.T.A), las Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S) y los contratistas independientes.

Los expertos entrevistados señalan que es fundamental entender que el empleado es la clave de la organización y, por tanto, cuenta con las mismas garantías laborales, porque la actividad realizada es temporal pero el trabajador no. De esta forma se ofrece una estabilidad rotativa permanentemente y un tipo de contrato legal, por medio de las determinaciones del Código Sustantivo del Trabajo (Eempleo, 2018, párr. 8).

Para terminar las ventajas de contratar una EST son concentrarse en la razón de ser de la empresa, contar con los perfiles de aspirantes actos en menor tiempo para realizar las funciones, disponer de la mejor tecnología para realizar las actividades de outsourcing, disminuir tiempos de búsqueda, selección y vinculación del recurso humano, realizar negociaciones basadas en la equidad para el empleado y la empresa y reducir costos en los procesos de contratación.

**2.2.3 Oferta de servicios de la empresa Extras SA.** La empresa Extras SA es líder en el suministro de personal, con trayectoria, seriedad y solidez, hace que la compañía este comprometida con el desarrollo del país ofreciendo oportunidades de empleo, capacitación y desarrollo a nuestros colaboradores. Por este motivo el principal servicio es satisfacer la necesidad de un personal calificado para las funciones requeridas.

Los servicios que ofrece la empresa son los siguientes:

- Esquemas de contratación y pagos que cumplen los requisitos legales establecidos en la legislación colombiana.
- Extender servicios, préstamos y beneficios al personal a través del Fondo de Empleados FONDEX.
- Pagos oportunos al personal: nómina y prestaciones.
- Planes de bienestar y capacitación para el personal.
- Suministro de personal altamente calificado, competente y comprometido con su empresa.

Imagen 5. Ventajas de contratar los servicios con Extras SA



Fuente: Fuente: (Extras, 2020).

## ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

La empresa Extras SA dentro de su filosofía de crecimiento y evolución empresarial acompañado de los cambios necesarios en su estructura organizacional no tiene estipulado un organigrama tradicional, por lo que actualmente ha establecido y funciona con unidades de negocios, la aplicación de este modelo ha generado un Empowerment en la organización debido al nuevo estilo en la delegación de la autoridad, autonomía en la toma de decisiones, con mayores responsabilidades individuales y la posibilidad de disminuir los riesgo de errores que sirvan para mejorarlos y corregirlos posteriormente. De esta manera las unidades de negocio de la empresa son:

- Unidad de negocio - Gerencia de gestión humana.
- Unidad de negocio - Gerencia jurídica.
- Unidad de negocio - Gerencia de aprovechamiento del recurso.
- Unidad de negocio - Gerencia financiera y administrativa.
- Unidad de negocio - Gerencia talento & soluciones.

Figura 3. Unidades de negocio de la empresa Extras SA



Fuente: Elaboración propia.

Donde cada unidad de negocio mencionadas establece planes y estrategias apropiadas para cada unidad de negocio, de forma que pueda delimitarse su posición en el mercado particular de esa actividad corporativa.

### **Unidad de negocio - Gerencia de gestión humana.**

Esta unidad es liderada por Maricel Mejía con el cargo de Gerente de Gestión Humana, para su apoyo se encuentra dividida en *Alcance zonal* y *Alcance nacional*. Para el alcance zonal le apoyan 4 jefes de gestión humana y en cuanto alcance nacional está la Coordinadora de salud laboral, un jefe de compensación y beneficios, un jefe de atracción, selección y bienestar y finalmente un jefe de formación y desarrollo. Ver imagen 6.

Imagen 6. Unidad de negocio - Gerencia de gestión humana de Extras SA

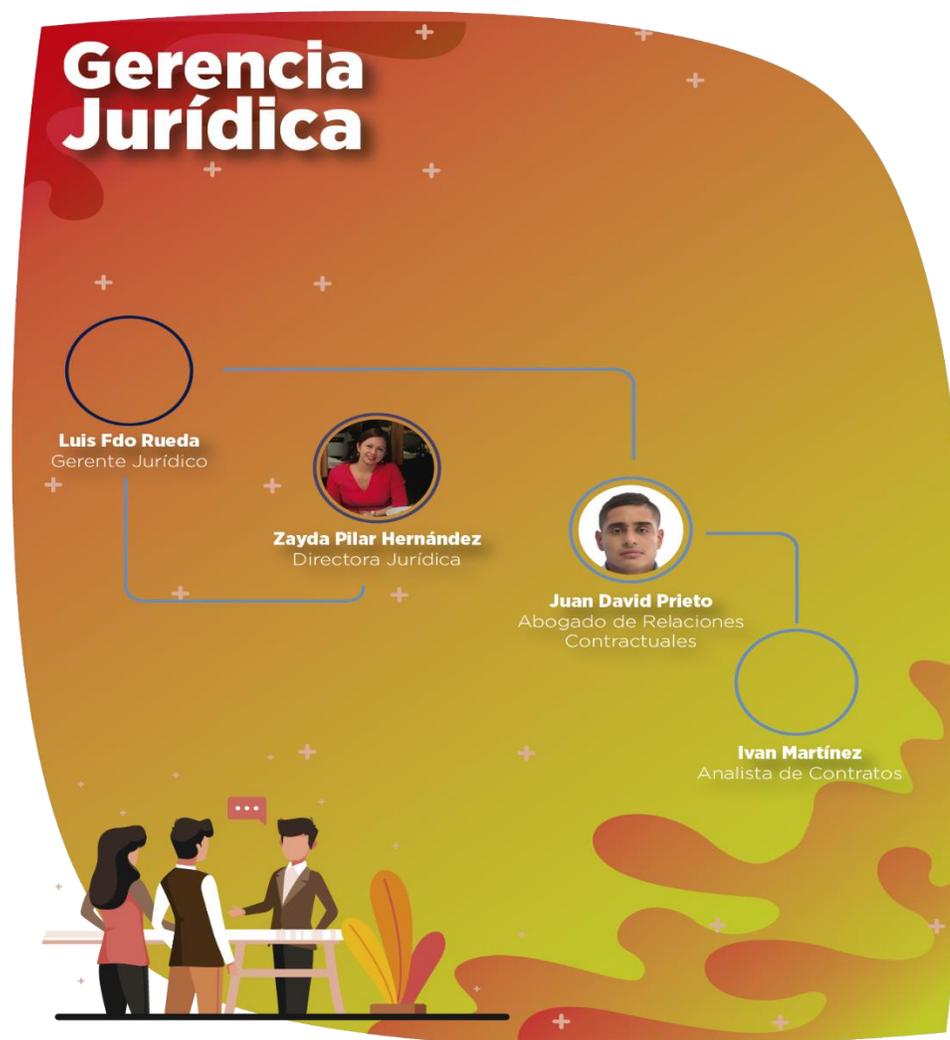


Fuente: Fuente: (Extras, 2020).

## Unidad de negocio - Gerencia jurídica.

La estructura de la gerencia jurídica liderada por Luis Fernando Rueda Gerente Jurídico, Zayda Pilar Hernández Directora Jurídica, Juan David Prieto como Abogado de Relaciones Contractuales e Ivan Martínez como el Analista de Contratos. Ver imagen 7.

Imagen 7. Unidad de negocio - Gerencia jurídica de Extras SA



Fuente: Fuente: (Extras, 2020).

## Unidad de negocio - Gerencia de aprovechamiento del recurso.

La unidad de negocio de Gerencia de aprovechamiento del recurso quien se encuentra Ángela Gómez como Gerente de aprovechamiento del recurso y le acompañan en la gestión Jenny Mondragón como Directora de Atracción de Talento, Diana C. Boyaca como Directora de Compras e inventarios, Olga Gualy Directora SSTA y José Mauricio Barragán como Director de Compensación Salarial.

Imagen 8. Unidad de negocio - Gerencia de aprovechamiento del recurso de Extras SA



Fuente: Fuente: (Extras, 2020).

## Unidad de negocio - Gerencia financiera y administrativa.

Para esta unidad se destaca María Ordoñez quien es la Gerente Financiera y Administrativa responsable de establecer la estrategia de la organización garantizando la sostenibilidad y crecimiento inteligente de la compañía, para ello cuenta con María Idarraga con el cargo de Directora de Servicios Administrativos, Anyllbe Quintero Directora Contable y Tributaria y Rocio García Directora de Ciclo de Efectivo.

Imagen 9. Unidad de negocio - Gerencia financiera y administrativa de Extras SA.

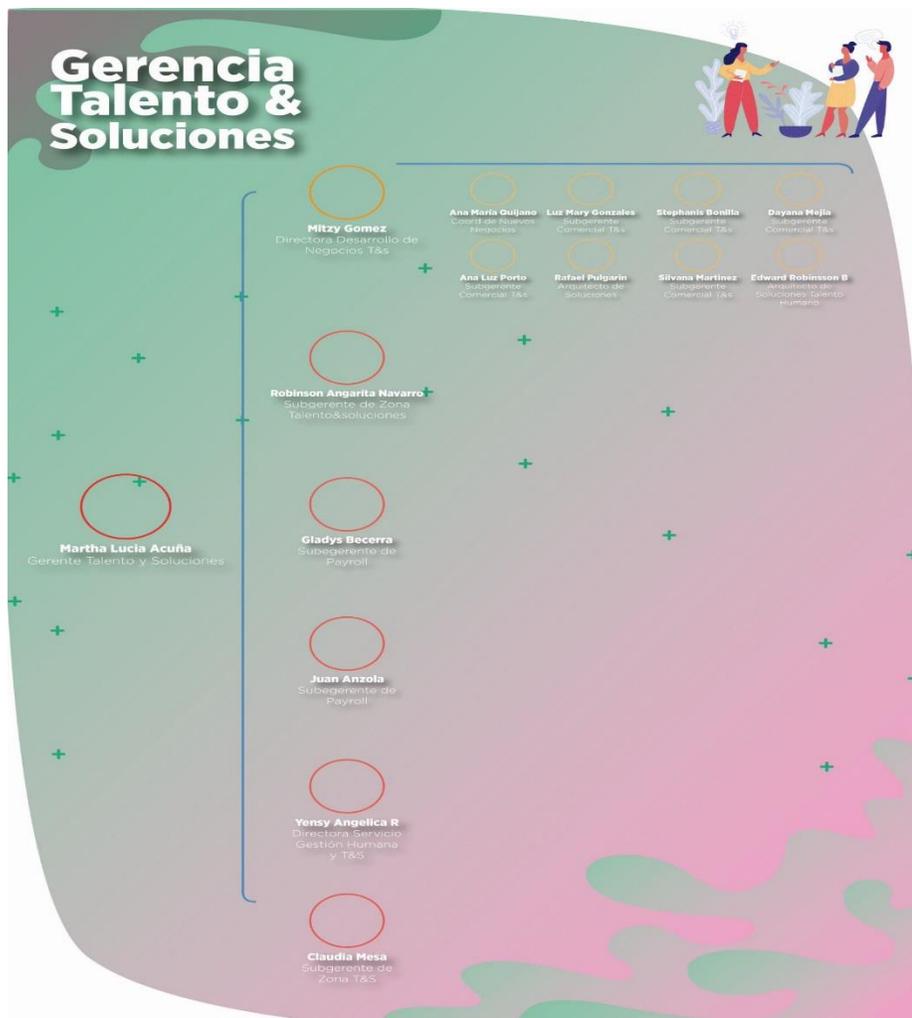


Fuente: (Extras, 2020).

## Unidad de negocio - Gerencia talento & soluciones.

La Gerente de esta unidad de negocio es Marta Lucia Acuña, talento & soluciones, esta gerencia se destaca por contar con nuevas unidades estratégicas con el apoyo de Claudia Mesa Subgerente de Zona T&S, Yensy Angélica Ríos Directora de Servicio Gestión Humana y T&S, dos Subgerentes de Payroll quienes son Juan Anzola y Bladys Becerra, Robinson Angarita Navarro Subgerente de Zona Talento & soluciones y la Directora de Desarrollo de Negocios T&S.

Imagen 10. Unidad de negocio - Gerencia talento & soluciones de Extras SA.



Fuente: (Extras, 2020).

**2.2.4 Mapa de procesos.** Por políticas administrativas y de privacidad no puede ser presentado el organigrama debido que la organización dispone de unidades de negocio, por este motivo es presentado el mapa de procesos explicando sus procesos gerenciales, procesos de la presentación de servicio y procesos de apoyo.

Figura 4. Mapa procesos de la empresa Extras SA.



Fuente: Fuente: Suministrado por el coordinador del sistema de gestión de la empresa.

Con base a la figura anterior los procesos relacionados al direccionamiento estratégico son calidad y gerencia dándole respuesta a los nuevos horizontes y metas que se trazan los altos ejecutivos, seguidos de los procesos de la presentación de servicio los cuales son el comercial encargado de establecer nuevos contratos con empresas que requieran adquirir personal para sus múltiples

necesidades y operaciones compuesto por el “cómo” se van a suplir las necesidades iniciando con la selección, contratación, coordinación administrativa de los servicios, seguridad y salud en el trabajo, nómina y facturación.

Finalmente, los procesos de apoyo los compone 3 procesos los cuales son: sistema de gestión, sistemas y compras y logística. Mediante el mapa de procesos Extras SA recibe los requisitos de las partes interesadas es decir de los clientes empresariales y por ultimo cumple con todas las expectativas y necesidades de los mismos.

## **2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

A continuación, se mencionan la misión, visión y demás puntos que comprenden el direccionamiento estratégico actual que posee la empresa Extras SA.

**2.3.1 Misión.** Contribuimos a la competitividad de nuestros clientes solucionando sus necesidades de personal temporal.

**2.3.2 Visión.** Ser la empresa de servicios temporales más cercana a sus clientes.

### **Atributos**

**Aliado.** Estamos comprometidos con la búsqueda constante del conocimiento a profundidad de los grupos de interés y sus entornos, para dar respuestas y soluciones a sus requerimientos partiendo de la experiencia, innovación y credibilidad de nuestra actuación, creando valor, siendo corresponsales y consolidando relaciones a beneficios mutuo en el largo plazo.

**Confiable.** Actuamos de manera coherente en el ejercicio diario de nuestra gestión con transparencia, honestidad y responsabilidad.

**Sostenible.** Nuestra visión de valor compartido para con los grupos de interés nos permite la corresponsabilidad entre lo social, ambiental y económico, comprometidos con el entorno.

## 2.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

**2.4.1 Matriz POAM.** Para la elaboración de la matriz POAM, se deben tener en cuenta cuales son los factores que impactan a la empresa, identificando cada uno de los factores Político, económico, tecnológico y social. Dentro de las múltiples variables externas en el cuadro 1 se observan los que serán evaluados para la empresa Extras SA (Serna, 2008, p.21).

Cuadro 1. Factores externos que serán evaluados en la empresa Extras SA

CUADRO DE DIAGNOSTICO FACTORES EXTERNOS	
FACTORES	VARIABLES
<b>Económicos</b>	Ingreso per cápita de los clientes empresariales Tasas de interés sobre las líneas de crédito comportamiento del dólar Inflación Estabilidad de costos
<b>Social</b>	Perfil del cliente Oferta por parte de la empresa Demanda por parte de los clientes Nivel de diferenciación de los servicios Estrategias de la competencia
<b>Tecnológico</b>	Nuevas tecnologías de la información Telecomunicaciones Facilidad para el acceso de la tecnología Resistencia al cambio tecnológico en la empresa Desarrollo y fortalecimiento del comercio electrónico
<b>Político</b>	Carga tributaria en impuestos Reforma tributaria Diferentes fondos y mecanismos de Inversión Fortalecimiento financiero administrativo Apoyo financieras para empresas del estado

Fuente: Elaboración propia.

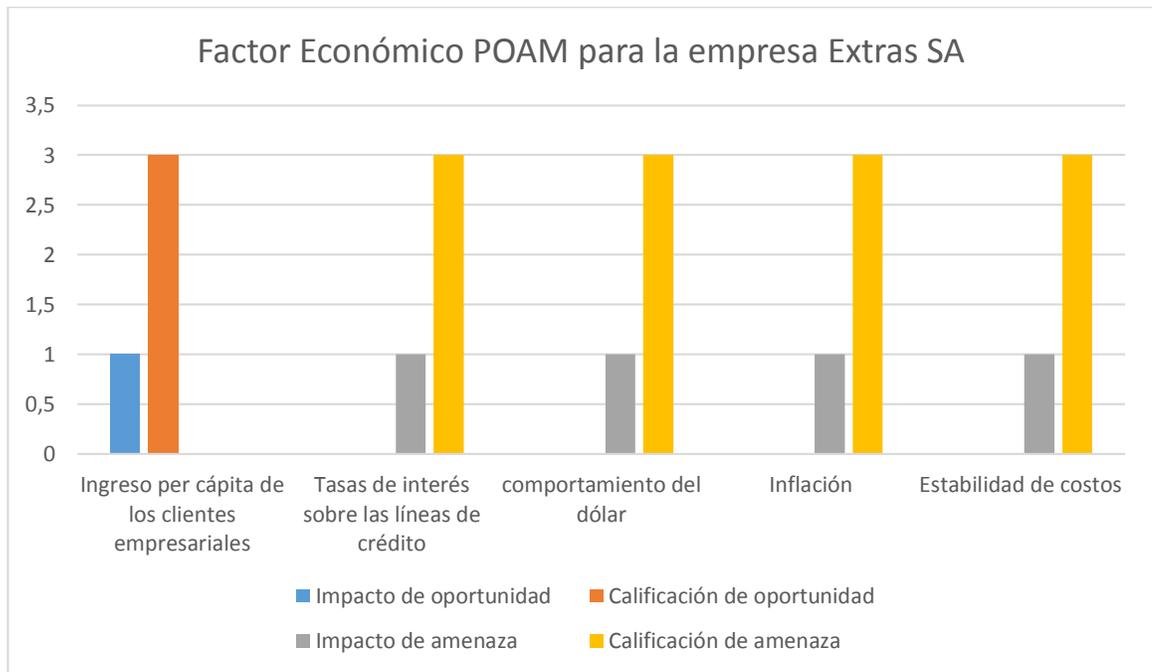
A continuación, se realiza la implementación de la matriz:

Cuadro 2. Factor económico POAM para la empresa Extras SA

Factor Económico		Oportunidades		Amenazas	
Variables		Impacto de la oportunidad	Calificación de la oportunidad	Impacto de la amenaza	Calificación de la amenaza
1	Ingreso per cápita de los clientes empresariales	1	3		
2	Tasas de interés sobre las líneas de crédito			1	3
3	Comportamiento del dólar			1	3
4	Inflación			1	2
5	Estabilidad de costos			1	3
<b>Promedio</b>			0.6		2.2

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Factor económico POAM para la empresa Extras SA



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la gráfica 1, como oportunidad se cuenta con la variable el *Ingreso per cápita de los clientes empresariales* debido que estos al solicitarle el personal calificado y apto para desempeñar las funciones específicas en sus

organizaciones, invierten por recibir el mejor talento humano. Por otro lado, los factores más amenazantes para la empresa Extras SA son: *las Tasas de interés sobre las líneas de crédito*, debido que este afecta directamente sobre el comportamiento en cuanto a la liquidez y pago de acreedores reflejado en la razón corriente y prueba acida sobre las obligaciones financieras que posee en la actualidad, el *comportamiento del dólar*, inflación y finalmente la *estabilidad del costos* debido que los gastos operacionales en la contratación de personal son muy elevados al momento que un cliente corporativo los solicite, este antecedente es manifestado por la Gerente Financiera y Administrativa de la empresa.

Cuadro 3. Factor social POAM de la empresa Extras SA

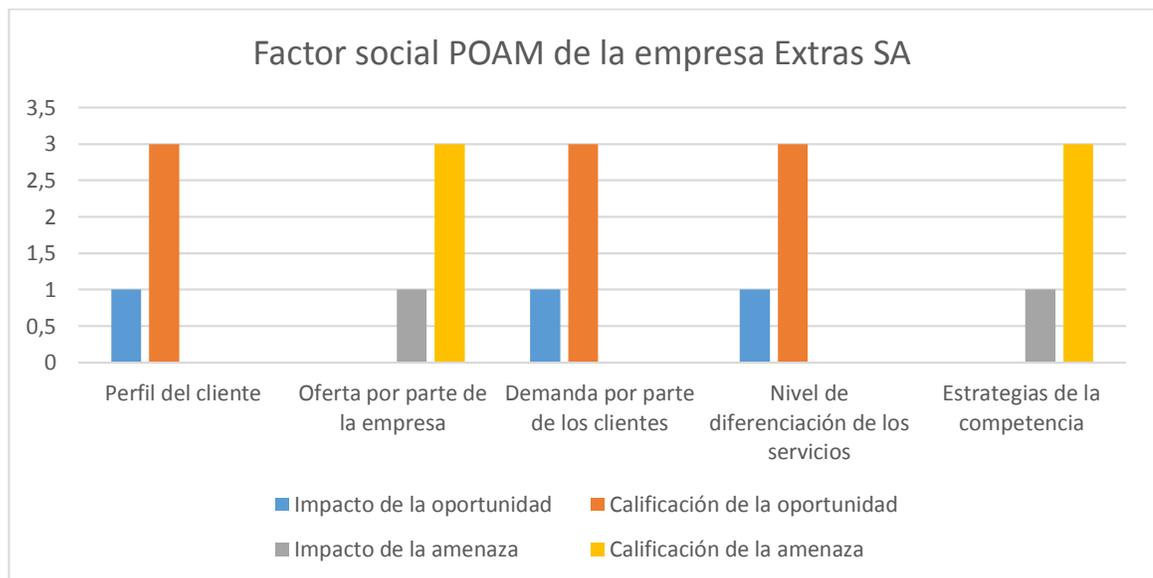
Factor Social		Oportunidades		Amenazas	
Variables		Impacto de la oportunidad	Calificación de la oportunidad	Impacto de la amenaza	Calificación de la amenaza
1	Perfil del cliente	x	3		
2	Oferta por parte de la empresa			x	3
3	Demanda por parte de los clientes	x	3		
4	Nivel de diferenciación de los servicios	x	3		
5	Estrategias de la competencia			x	3
<b>Promedio</b>			1.8		1.2

Fuente: Elaboración propia.

Con base a lo registrado en el cuadro 3, la organización cuenta con 2 amenazas, una de ellas es la *oferta por parte de la empresa*, Extras SA en su amplio portafolio que les ofrece a sus clientes, Marta Lucia Acuña Gerente de Talento & Soluciones argumenta que están en constante evolución para brindarles de la mejor manera soluciones integrales de selección, contratación y capacitación de personal, por esta razón algunos de los clientes se han retirado para solicitar estos servicios con la competencia. *Las estrategias de la competencia* donde en múltiples escenarios es desleal tratando de hacerle mala imagen a la empresa, por medio de los testimonios

de los candidatos que no fueron contratados en la compañía. En cuanto a las oportunidades se destacan el *Perfil y la demanda de los clientes* debido que la empresa ha podido realizar establecer a categoría y las necesidades de los clientes empresariales, por medio de esto, la organización le entrega el mejor personal apropiado para sus actividades.

Gráfico 3. Factor social POAM de la empresa Extras SA



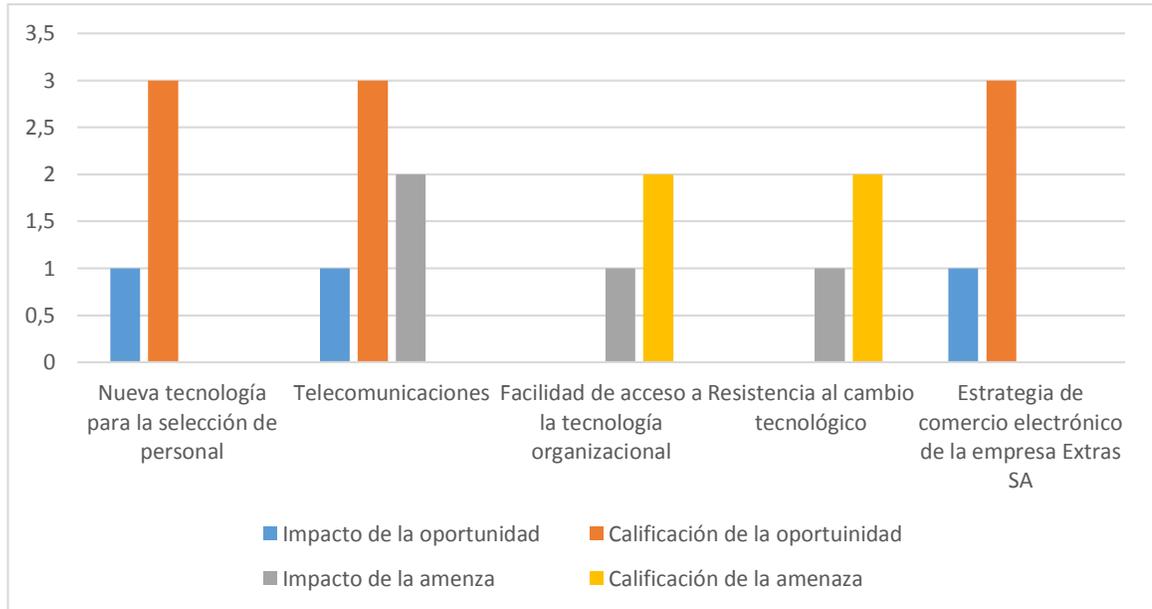
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4. Factor tecnológico POAM de la empresa Extras SA

Factor Tecnológico		Oportunidades		Amenazas	
Variables		Impacto de la oportunidad	Calificación de la oportunidad	Impacto de la amenaza	Calificación de la amenaza
1	Nueva tecnología para la selección de personal	1	3		
2	Telecomunicaciones	1	3		
3	Facilidad de acceso a la tecnología organizacional			1	2
4	Resistencia al cambio tecnológico			1	2
5	Estrategia de comercio electrónico de la empresa Extras SA	1	3		
<b>Promedio</b>			1.8		0.8

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4. Factor tecnológico POAM de la empresa Extras SA



Fuente: Elaboración propia.

La empresa Extras SA tiene como oportunidad la nueva tecnología para la selección de personal, debido que, en los diferentes procesos de filtros para la selección de los nuevos aspirantes de la organización, así mismo debe contar con buenos equipos de Telecomunicaciones y programas y la estrategia de comercio electrónico debe ser eficientes para llegar a más empresas y suplirles la necesidad de un trabajador idóneo para sus funciones.

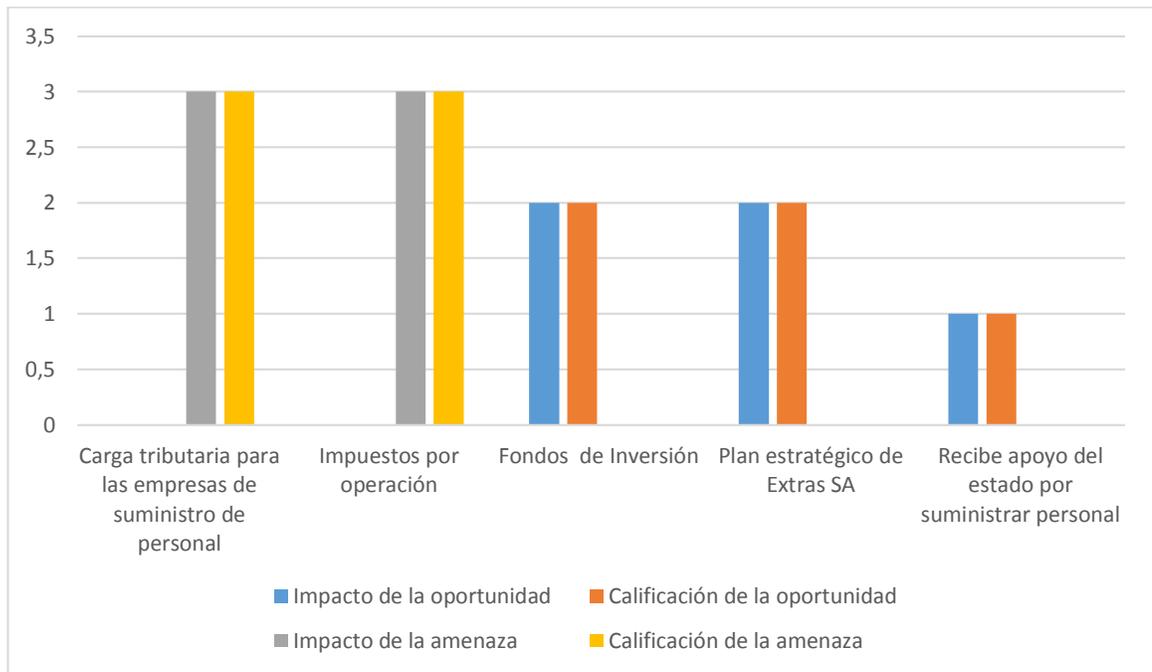
Pero por otro lado, cuenta con unas amenazas donde la facilidad de acceso a la tecnología organizacional es limitada para algunos cargos, enfocados para los cargos operativos, donde la privacidad la información es un elemento clave en la seguridad informática de la compañía, por esta razón no se encuentra al alcance de cualquier colaborador, seguido de la resistencia al cambio tecnológico, debido que en Extras SA los recursos tecnológicos actuales no requieren actualización y se prefiere realizar constante mantenimiento.

Cuadro 5. Factor político POAM de la empresa Extras SA

Factor Político		Oportunidades		Amenazas	
		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Carga tributaria para las empresas de suministro de personal			3	3
2	Impuestos por operación			3	3
3	Fondos de Inversión	2	2		
4	Plan estratégico de Extras SA	2	2		
5	Recibe apoyo del estado por suministrar personal	1	1		
<b>Promedio</b>			1		1.2

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5. Factor político POAM de la empresa Extras SA



Fuente: Elaboración propia.

La empresa Extras SA tiene 2 amenazas que inciden directamente en la operación y en las finanzas de la misma, estas son la *Carga tributaria* para las empresas de suministro de personal y los *Impuestos por operación*, pero, por otro lado, cuenta

con unas oportunidades como fondos de Inversión, la ejecución de un apropiado Plan estratégico con el propósito de recibir de manera constante por apoyo del estado por suministrar personal y cubrir las necesidades de las vacantes para los clientes corporativos.

**2.4.1.1 Análisis general del POAM.** Para colocar en contexto un análisis general externo de la empresa Extras SA, a nivel económico las *Tasas de interés sobre las líneas de crédito* s la variable negativa más destacada, debido que este afecta directamente sobre el comportamiento en cuanto a la liquidez y pago de acreedores reflejado en la razón corriente y prueba acida sobre las obligaciones financieras que posee en la actualidad. A nivel social una amenaza directa son *Las estrategias de la competencia* donde en múltiples escenarios es desleal tratando de hacerle mala imagen a la empresa, por medio de los testimonios de los candidatos que no fueron contratados en la compañía.

Una amenaza que impacta con fuerte impacto a nivel tecnológico es la facilidad de acceso a la tecnología organizacional la cual es limitada para algunos cargos, enfocados para los cargos operativos, donde la privacidad la información es un elemento clave en la seguridad informática de la compañía, por esta razón no se encuentra al alcance de cualquier colaborador, seguido de la resistencia al cambio tecnológico, debido que en Extras SA los recursos tecnológicos actuales no requieren actualización y se prefiere realizar constante mantenimiento.

Sin embargo, la organización ha podido responder a las diferentes exigencias del medio y ha podido encontrar oportunidades que la han posicionado como una de las mejores empresas de suministro a nivel departamental y nacional, una de ellas es el poder ofrecerle a los clientes empresariales el mejor personal el cual ha sido seleccionado y capacitado bajo un proceso bien estructurado, es importante mencionar que algunos candidatos desisten del proceso, pero la compañía ha podido corregir esos escenarios con las estrategias presentadas por Styward

Mosquera Jefe de Formación y Desarrollo, de esta manera se trata de disminuir al máximo la deserción en el proceso.

## **2.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA**

**2.5.1 Matriz PCI.** El perfil PCI (perfil de capacidad institucional), es una herramienta para evaluar las fortalezas y debilidades que presenta el medio externo, es decir, el PEST, en cuanto a las capacidades directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del recurso humano, para evaluar la situación actual de la organización frente a los factores externos (Serna, 2008, p. 32).

Capacidad directiva: Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control.

Capacidad competitiva: Todos los aspectos relacionados con el área comercial como participación en el mercado y calidad del producto, entre otros.

Capacidad financiera: Incluye aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades económicas como deuda y capital.

Capacidad tecnológica: Se incluye lo relacionado con producción, infraestructura y servicio, Capacidad recurso humano: Se refiere a las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano, como nivel académico, experiencia, estabilidad, rotación, ausentismo, remuneración, pertenencia y motivación.

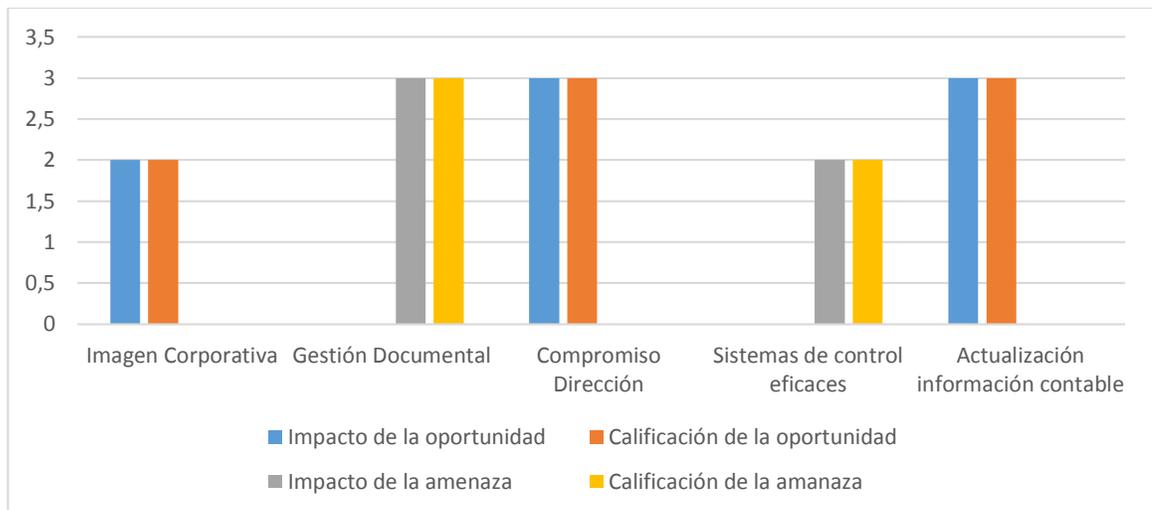
Cada una de las capacidades se evaluó en reunión con la gerencia y el aporte de algunos colaboradores. Se calificó en el rango de impacto de 1 a 3, donde 1 es bajo y 3 es alto.

Cuadro 6. PCI capacidad directiva de la empresa Extras SA

Capacidad Directiva		Oportunidades		Amenazas	
Capacidades		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Imagen Corporativa	2	2		
2	Gestión Documental			X	3
3	Compromiso Dirección	X	3		
4	Sistemas de control eficaces			X	2
5	Actualización información contable	X	3		
<b>Promedio</b>			2.6		1

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. PCI capacidad directiva de la empresa Extras SA



Fuente: elaboración propia.

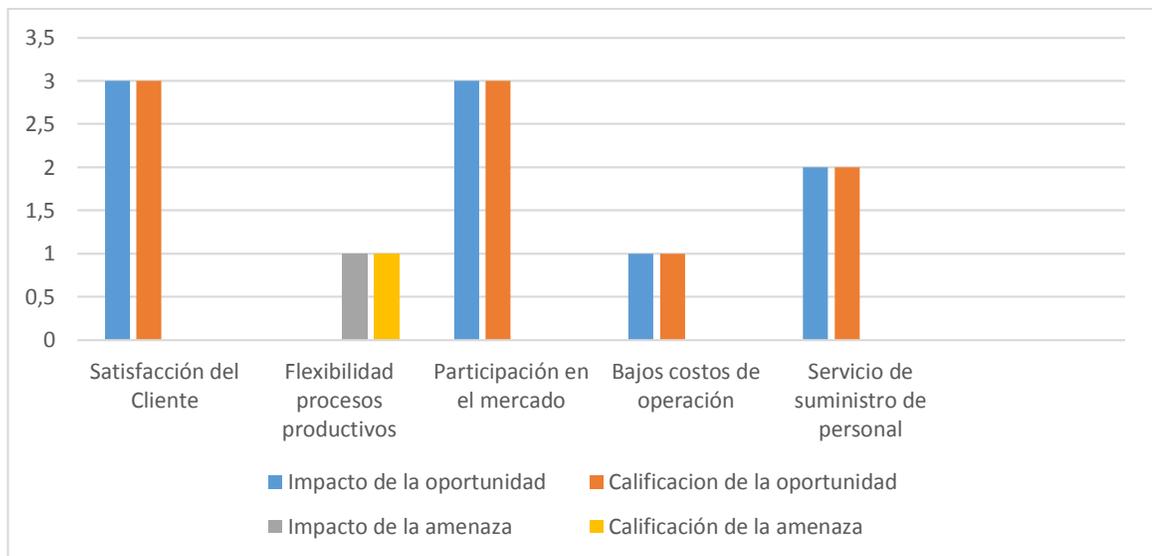
La empresa Extras SA posee más oportunidades que amenazas reflejando que el compromiso por parte de la dirección ha llevado al posicionamiento como una organización líder en el suministro de personal, también la constante actualización de la información financiera le da un grado de seriedad y legalidad de los procesos.

Cuadro 7. PCI capacidad competitiva de la empresa Extras SA

Capacidad competitiva		Oportunidades		Amenazas	
Capacidades		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Satisfacción del Cliente	3	3		
2	Flexibilidad procesos productivos			1	1
3	Participación en el mercado	3	3	0	0
4	Bajos costos de operación	1	1	0	0
5	Servicio de suministro de personal	2	2		
<b>Promedio</b>			1		1.8

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7. PCI capacidad competitiva de la empresa Extras SA



Fuente: Elaboración propia.

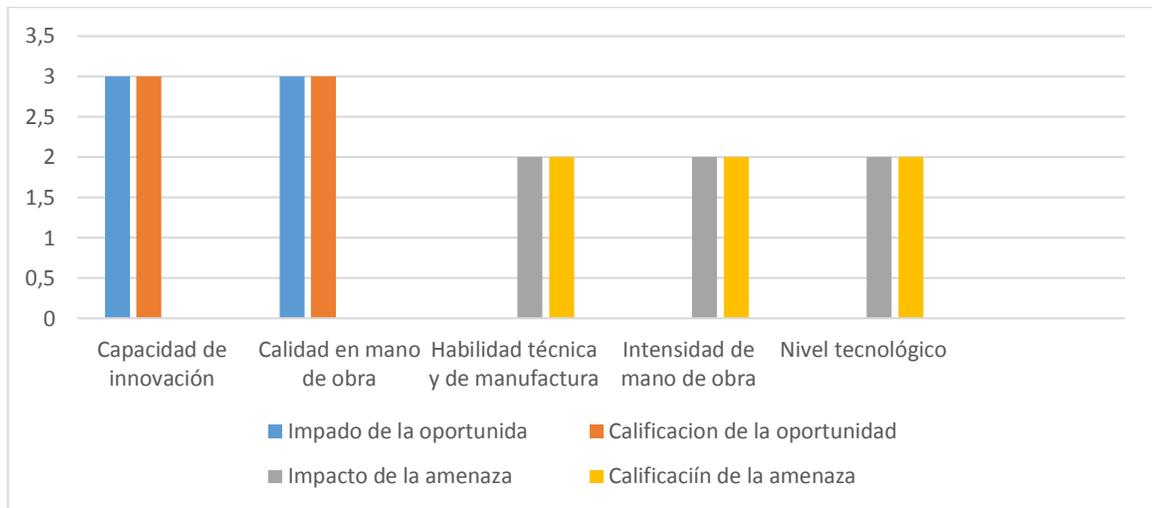
La fuerza comercial de la empresa ha sido un factor positivo debido que Satisfacción del Cliente se nota en las finanzas positivas, mientras que la flexibilidad en los procesos productivos no es un factor muy fuerte. La participación en el mercado, Bajos costos de operación y el suministro de personal es el factor diferenciador que hace líder a la empresa Extras ante la competencia.

Cuadro 8. Capacidad tecnológica de la empresa Extras SA

Capacidad tecnológica		Oportunidades		Amenazas	
Capacidades		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Capacidad de innovación	3	3		
2	Calidad en mano de obra	3	3		
3	Habilidad técnica y de manufactura			3	3
4	Intensidad de mano de obra			3	3
5	Nivel tecnológico			3	3
<b>Promedio</b>			0.6		1.8

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8. Capacidad tecnológica de la empresa Extras SA



Fuente: Elaboración propia.

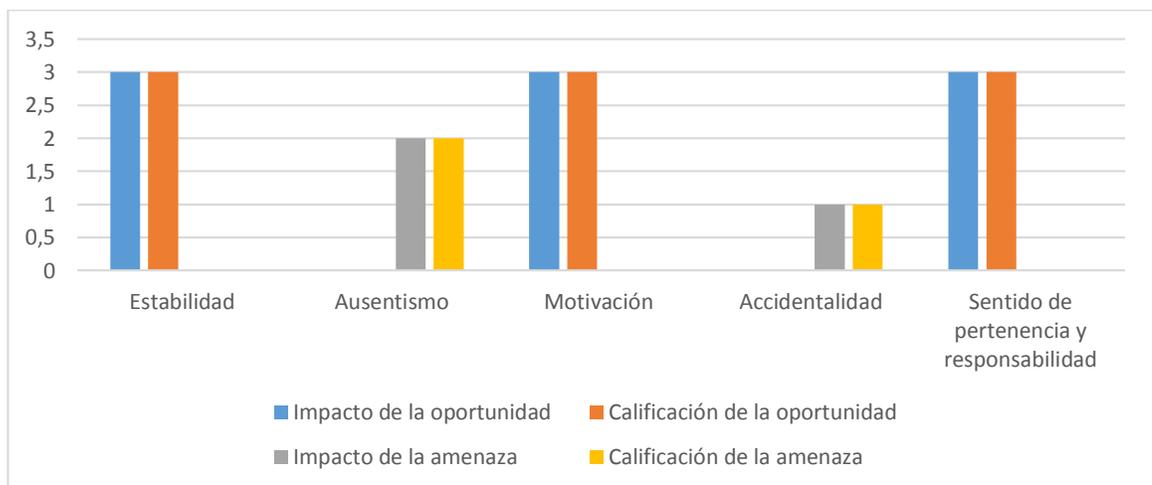
En esta capacidad la empresa posee 2 oportunidades evidenciándose que la Capacidad de innovación y la Calidad en mano de obra se destacan sobre la Habilidad técnica y de manufactura, Intensidad de mano de obra y el nivel tecnológico dado que en algunos escenarios no se cuenta con buen personal para que desempeñe los trabajos transitorios, por otro lado, no se requiere actualizar la tecnología por una más reciente, debido que con la actual satisface las operaciones.

Cuadro 9. Capacidad talento humano de la empresa Extras SA

Capacidad recurso humano		Oportunidades		Amenazas	
Capacidades		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Estabilidad	3	3		
2	Ausentismo			2	2
3	Motivación	3	3		
4	Accidentalidad			1	1
5	Sentido de pertenencia y responsabilidad	3	3		
<b>Promedio</b>			1.8		0.4

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9. Capacidad talento humano de la empresa Extras SA



Fuente: Elaboración propia.

En algunos escenarios, el personal contratado se siente desmotivado y no informan porque se ausentan de sus funciones asignadas por la organización, así mismo el ítem de la accidentalidad ocurre de manera inusual pero refleja una amenaza menor. Sin embargo, el personal que es contratado por un tiempo mínimo de 6 meses manifiesta que en Extras SA se genera estabilidad laboral respondiendo de

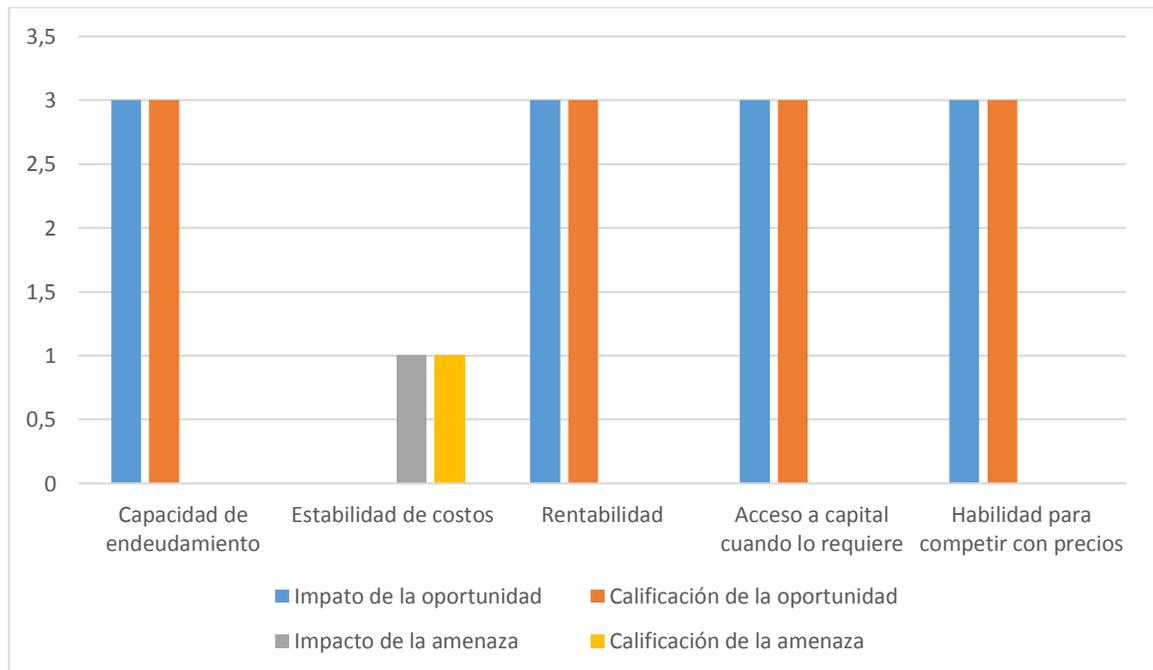
forma motivada a las responsabilidades asignadas provocándoles sentido de pertenencia.

Cuadro 10. Capacidad financiera de la empresa Extras SA

Capacidad financiera		Oportunidades		Amenazas	
Capacidades		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Capacidad de endeudamiento	3	3	0	0
2	Estabilidad de costos			1	1
3	Rentabilidad	3	3	0	0
4	Acceso a capital cuando lo requiere	3	3		
5	Habilidad para competir con precios	3	3	0	0
<b>Promedio</b>			3		1

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10. Capacidad financiera de la empresa Extras SA



Fuente: Elaboración propia.

Los costos siempre serán un factor amenazante para cualquier organización, para la empresa Extras SA los costos de administración, selección, capacitación y vinculación de personal serán variables, debido que el incremento del IPC en los últimos 5 años, este indicador afecta las finanzas y la economía de la organización. Pero a nivel financiero la Capacidad de endeudamiento, Rentabilidad es positiva, Acceso a capital es asequible por ser una organización que genera empleo y finalmente posee unos precios competitivos frente a la competencia.

**2.5.1.1 Análisis general del PCI.** Es importante aclarar que la empresa Extras SA se encuentra en constante cambio y evolución, por este motivo en algunos escenarios se pueden identificar amenazas y oportunidades. Dentro de las amenazas se alude *los sistemas de control organizacional*, donde estos en las dimensiones (*Jefe Directo en un 68.99%, Liderazgo Dirección con 57,92%, Imagen/Orgullo 62,90%, Trabajo Diario 71,40%, Desarrollo 69,78% y Cliente con 79,85%*) mencionadas en el planteamiento del problema son la raíz de múltiples acontecimientos negativos los cuales la Gerente Financiera y Administrativa ha ido corriendo poco a poco. A nivel directivo también se presentan amenazas en la gestión documental ya que el acceso a la información es muy limitado donde las políticas de privacidad documental son estrictas para la divulgación de la información sin autorización previa de los jefes directos.

Una amenaza menor que se puede observar en el cuadro 7 es la *flexibilidad en los procesos*, cabe aclarar que la sede principal de Extras SA está ubicada en Cali y funciona en gran parte del territorio colombiano en ciudades como Bogotá, Cartagena, Barranquilla, Medellín, Popayán, Ipiales, Pasto entre otras, por todo lo anterior la información y el acceso a ella es limitado debido a que gran parte de los datos se encuentran centralizados en Cali afectando la comunicación constante entre las sucursales. Ahora una amenaza mayor con calificación (3) a nivel tecnológico es la habilidad técnica, debido que en algunas ciudades como Pereira, Manizales, Cúcuta y Maicao las habilidades de los colaboradores no están en el

mismo nivel como en las ciudades capitales destacadas donde opera la compañía, por este motivo se debe hacer una constante capacitación.

Para finalizar, la empresa si cuenta con fortalezas a nivel interno debido a que su proceso de selección, contratación y capacitación del personal ha sido muy efectivo, esto es manifestado en las encuestas de satisfacción por parte de los clientes corporativos al proceso y por esta razón la empresa es líder en el mercado por el suministro de personal.

## **2.6 ANÁLISIS DOFA**

*La matriz DOFA ayuda a determinar e identificar si las empresas presentan debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de origen interno como externo. Por este motivo se hace importante presentar un diagnostico real sobre la situación de la organización, mencionando como esta, hacia donde debe ir y al conocer esto, se podrán tomar decisiones para el beneficio del negocio (Serna, 2008, p. 157).*

Con base en lo mencionado por Serna, (2008) es indispensable elaborar la matriz DOFA para la empresa Extras SA, debido que en ella se podrán encontrar todas las estrategias apropiadas para afrontar cada situación que se presente.

A continuación, se encuentran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Extras SA:

### **2.6.1 Fortalezas.**

- Costos de operación estables.
- Portafolio de servicios de exclusivos.
- Buena relación y comunicación con los proveedores.
- Capacidad organizacional para enfrentar a la competencia.
- Precios favorables frente a la competencia.
- Clima laboral agradable.

### **2.6.2 Debilidades.**

- Inconvenientes en algunos eslabones de la visión estratégica.
- Sistemas de control ineficientes.
- No otorgar una dotación a los colaboradores de la empresa
- Información centralizada en la sede principal.

### **2.6.3 Oportunidades.**

- Implementación de trabajo remoto o teletrabajo para algunos cargos gerenciales y directivos.
- Hacer presencia un ciudades y municipios identificados como “oportunidad”.
- Incorporación de nuevas herramientas en telecomunicaciones.
- Adaptación oportuna a los cambios legales.

### **2.6.4 Amenazas.**

- Vulneración de la seguridad informática en el sistema documental.
- Cambios en la reforma tributaria.
- Incremento en los impuestos sobre la contratación de personal.
- Cambios en la ley de contratación de personal

Ante las variables mencionadas se presentan la matriz DOFA de la empresa Extras SA.

Cuadro 11. Matriz DOFA de la empresa Extras SA

**MATRIZ DOFA - EXTRAS SA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Costos de operación estables.	Inconvenientes en algunos eslabones de la visión estratégica.
	Portafolio de servicios de exclusivos.	Sistemas de control ineficientes.
	Buena relación y comunicación con los proveedores.	No otorgar una dotación a los colaboradores de la empresa
	Capacidad organizacional para enfrentar a la competencia.	Información centralizada en la sede principal.
	Precios favorables frente a la competencia.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
Implementación de trabajo remoto o teletrabajo para algunos cargos gerenciales y directivos.	Fortalecer la imagen corporativa para hacer presencia en nuevas ciudades  Incorporación de nuevas herramientas de telecomunicaciones para fidelizar las relaciones con los proveedores. Ofrecer a los clientes corporativos un portafolio de servicios con los lineamientos actuales sobre el suministro de personal	Fortalecer la gestión administrativa mediante el trabajo remoto o teletrabajo para los cargos gerenciales, directivos y operativos.  Suministrar la dotación apropiada según el cargo en todas las sedes de Extras SA  Establecer los índices de desempeño y sistema de control operacional eficiente.
Hacer presencia un ciudades y municipios identificados como "oportunidad".		
Incorporación de nuevas herramientas en telecomunicaciones.		
Adaptación oportuna a los cambios legales.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
Vulneración de la seguridad informática en el sistema documental.	Establecer una fuerza de conocimiento de las propiedades de los productos y servicios ofrecidos con precios asequibles sin que la capacidad económica de los clientes se vean afectados por la inflación	Establecer nuevas estrategias y políticas sobre el sistema de gestión documental para evitar vulnerabilidades de la información
Cambios en la reforma tributaria.		
Incremento en los impuestos sobre la contratación de personal.		
Cambios en la ley de contratación de personal	Estipular una política de seguridad con el propósito de proteger la imagen corporativa teniendo en cuenta los índices de delincuencia en la ciudad	Diseñar planes estratégicos para mejorar los minimizar los gastos de contratación de personal

Fuente: Elaboración propia.

## 2.7 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

A través del análisis de vulnerabilidad se determina la respuesta que debe tener la empresa ante situaciones de emergencia, de esta manera podrá implementar un plan de acción.

En este apartado se presenta el análisis de vulnerabilidad de la empresa Extras SA donde se hace necesario que la misma de respuesta a los siguientes objetivos:

- a. Establecer la estructura del plan de emergencia, para disminuir las vulnerabilidades que se presenten.
- b. Definir los procedimientos y las medidas para el plan de mitigación.
- c. Evaluar la efectividad del plan de mitigación y de emergencia mediante la capacitación constante a los colaboradores.

En los cuadros 12, 13, 14 y 15 se identifican las amenazas, la escala del riesgo, a calificación, y la interpretación.

Cuadro 12. Identificación amenazas

IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS	
ORIGEN	TIPO
Natural	Movimientos Sísmicos
	Eventos Atmosféricos: Lluvias fuertes y granizadas, vientos fuertes.
Tecnológico (Antrópicas No Intencionales)	Incendios ( Estructurales, eléctricos, por líquidos ó gases inflamables )
	Perdida de contención de materiales peligrosos ( derrames, fugas)
	Inundaciones por deficiencia de la infraestructura hidráulica (redes, alcantarillado, acueducto)
	Fallas en Sistemas y Equipos
	Explosión ( gases, polvos, etc.)
Social	Accidentes Vehiculares
	Accidentes de Personas
	Revueltas / Asonadas
	Hurtos
	Atentados Terroristas / Secuestros

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 13. escala del riesgo

ESCALA	
<b>POSIBLE</b>	Es aquel fenómeno que puede suceder o que es factible porque no existen razones históricas y científicas para decir que esto no sucederá. Se le asigna el color <b>VERDE</b> .
<b>PROBABLE</b>	Es aquel fenómeno esperado del cual existen razones y argumentos técnicos y científicos para creer que sucederá. Se le asigna el color <b>AMARILLO</b> .
<b>INMINENTE</b>	Es aquel fenómeno esperado que tiene alta probabilidad de ocurrir. Se le asigna el color <b>ROJO</b> .

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14. Clarificación del riesgo

CALIFICACION	
SI (0.0)	Se cuenta con suficientes elementos
PARCIAL (0.5)	Se cuenta parcialmente con los elementos o están en proceso de adquisición.
NO (1.0)	Cuando no se cuenta con los recursos

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 15. Interpretación del riesgo

INTERPRETACION	
<b>0.0- 1.0</b>	<b>BAJA</b>
<b>1.1 – 2.0</b>	<b>MEDIA</b>
<b>2.1 – 3.0</b>	<b>ALTA</b>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 16. Análisis vulnerabilidad de la empresa Extras SA

<b>ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD EN LA EMPRESA EXTRAS SA</b>					
<b>ORIGEN</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>TIPO DE AMENAZA (INTERNA Y/O EXTERNA)</b>	<b>ANTECEDENTES - CAUSAS O FUENTES DE RIESGO</b>	<b>IMPACTO DE LA AMENAZA</b>	<b>CALIFICACIÓN DE LA AMENAZA</b>
<b>ANTRÓPICO</b>	<b>TÉCNICO</b>	INTERNA	Instalaciones eléctricas, material combustible (papel, madera de infraestructura)	PERSONAS INFORMACIÓN INFRAESTRUCTURA	<b>POSIBLE</b>
		INTERNA	Instalaciones eléctricas, material combustible (papel, madera de infraestructura)	PERSONAS INFORMACIÓN INFRAESTRUCTURA	<b>POSIBLE</b>
		INTERNA	Instalaciones eléctricas, material combustible (papel, madera de infraestructura)	PERSONAS INFORMACIÓN INFRAESTRUCTURA	<b>POSIBLE</b>
		INTERNA	Material combustible líquido, productos químicos, material combustible sólido.	PERSONAS INFRAESTRUCTURA MEDIO AMBIENTE INSUMOS	<b>POSIBLE</b>
		INTERNA	Instalaciones locativas en general causado por daños de gran magnitud (libros, revistas, equipos de cómputo, etc)	PERSONAS INFRAESTRUCTURA	<b>PROBABLE</b>
		EXTERNA	Comedores y cocinas por posibles fallas en el uso de Gas	PERSONAS INFRAESTRUCTURA	<b>PROBABLE</b>
		INTERNA	Instalaciones locativas en general de oficinas, causado por daños de gran magnitud	PERSONAS INFRAESTRUCTURA	<b>POSIBLE</b>
		INTERNA	Posible riesgo de incendio, eléctricas, combustible, gas (puede ser una consecuencia de un accidente de tránsito)	PERSONAS	<b>POSIBLE</b>
		FALLAS DE EQUIPOS Y/O SISTEMAS	INTERNA	Posibles fallas en equipos de cómputo.	PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA

		INTERNA	Posibles fallas en equipos de cómputo..	PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA	<b>POSIBLE</b>
	RIESGO ELÉCTRICO	INTERNA	Líneas conductoras, cableado, circuitos eléctricos, tomacorrientes, cajas, tableros de control, interruptores, cable vía, se controla con mantenimiento preventivo	PERSONAS ESTRUCTURAS EQUIPOS	<b>POSIBLE</b>
	INTOXICACIÓN ALIMENTICIA	INTERNA	Posibilidad de contaminación del agua, Posible contaminación en la manipulación de alimentos	PERSONAS	<b>POSIBLE</b>
	INUNDACIONES POR DEFICIENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA HIDRÁULICA (REDES, ALCANTARILLADO, ACUEDUCTO)	INTERNA/EXTERNA	Daño en las estructuras	PERSONAS EQUIPOS ESTRUCTURA	<b>POSIBLE</b>
	PERDIDA DE CONTENCIÓN DE MATERIALES PELIGROSOS (DERRAMES, FUGAS)	INTERNA/EXTERNA	Mal almacenamiento , manipulación inadecuada de sustancias químicas para el aseo.	PERSONAS EQUIPOS	<b>PROBABLE</b>
	CAÍDA DE ALTURAS	INTERNA/EXTERNA	Trabajo en alturas de electricidad, trabajos sin líneas de vida	PERSONAS	<b>INMINENTE</b>

<b>SOCIAL</b>	ASALTOS - ROBOS- ORDEN PUBLICO - SABOTAJES	INTERNA/EXTERNA	Garantizar que el programa de seguridad se ejecute ante alguna novedad, controles en la portería al ingresar personal tanto de planta como al visitante	PERSONAS INFORMACIÓN DE LA Colegio, EQUIPOS	<b>PROBABLE</b>
	TERRORISMO	INTERNA/EXTERNA	Tener claro el procedimiento en caso de terrorismo telefónico. Riesgo establecido por las entidades militares y gubernamentales del sector.	PERSONAS PRODUCCIÓN EQUIPOS RECURSOS	<b>POSIBLE</b>
	ACCIDENTES DE TRANSITO	INTERNA/EXTERNA	Personal que viaja en el transporte público o vehículo propio de la empresa Extras SA	PERSONAS, BIENES	<b>PROBABLE</b>
<b>NATURAL</b>	MOVIMIENTOS SÍSMICOS	INTERNA/EXTERNA	Cali está catalogada con alto riesgo de ocurrencia de un sismo	PUEDA GENERAR TODA CLASE DE IMPACTOS	<b>POSIBLE</b>
	GRANIZADA	INTERNA/EXTERNA	Antecedentes de granizada.	PERSONAS PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA	<b>PROBABLE</b>
	VIENTOS FUERTES	INTERNA/EXTERNA	Antecedente de levantamiento de tejas por esta causa y de múltiples daños	PERSONAS PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA	<b>PROBABLE</b>
	DESLIZAMIENTOS	INTERNA/EXTERNA	Aumento de la permeabilidad del suelo en épocas de lluvia, luego de un movimiento telúrico	PERSONAS PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA	<b>PROBABLE</b>
	INUNDACIONES (POR DESBORDAMIENTO DE CUERPOS DE AGUA)	INTERNA/EXTERNA	Teniendo en cuenta los antecedentes del sector donde está ubicada la empresa Extras SA.	PRODUCCIÓN PERSONAS	<b>PROBABLE</b>

Fuente: Elaboración propia.

**2.7.1 Evaluación del panorama de riesgos en salud ocupacional.** En el presente apartado se encuentran una evaluación del panorama de riesgos estructurales para en la empresa Extras SA.

En el siguiente cuadro, el cual fue suministrado por el coordinador del sistema de gestión de calidad de la empresa, tiene implementado dentro de su sistema de gestión de calidad la identificación de vulnerabilidad físicas que refleja las amenazas en (*Puertas, ventanas, techos, pisos, paredes, pilares o columnas, corredores o pasillos, escaleras, rutas de salidas*) donde los pisos reflejan una oportunidad de mejora, porque se recomienda que el piso sea cambiado debido que en ocasiones ha provocado accidentes laborales y las áreas comunes presentan motivos de cambios, debido que la operación de la empresa es en oficinas y no posee con un área para la evacuación.

Cuadro 17. Evaluación del panorama de riesgos en salud ocupacional de la empresa Extras SA




IDENTIFICACIÓN DE VULNERABILIDADES FÍSICAS			
VULNERABILIDADES	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>PUERTAS</b>			
¿Se encuentran en mal estado?	-	X	
¿Tienen dificultad para abrir o cerrarse?	-	X	
¿Abren hacia adentro?	-	X	
¿Están bloqueadas?	-	X	
<b>VENTANAS</b>			
¿Los vidrios se encuentran rotos?	-	X	
¿Los vidrios están trizados?	-	X	
¿Tienen protección contra la ruptura de vidrios?	X	-	
<b>TECHOS</b>			
¿Se encuentran en mal estado?		X	
¿Presentan algún tipo de desprendimiento?		X	
¿Existen goteras?		X	
¿Presentan un débil soporte?		X	
<b>PISOS</b>			
¿Se encuentran en mal estado?		x	<b>Se recomienda</b>

¿Son resbalosos?	x		<i>que el piso sea cambiado debido que en ocasiones a provocado accidentes</i>
¿Están en construcción?		x	
¿Presentan grietas o hundimientos?	x		
¿Disponen de rampas para accesos de discapacitados?	x		
¿Existen adecuados drenajes en áreas comunales?		x	
<b>PAREDES</b>			
¿Se encuentran en mal estado?		x	
¿Presentan grietas o hundimientos?		x	
¿Hay cuarteaduras que comprometen la estabilidad?		x	
<b>PILARES O COLUMNAS</b>			
¿Se encuentran en mal estado?		x	
¿Presentan grietas o hundimientos?		x	
¿Presenta algún tipo de inclinación?		x	
<b>CORREDORES O PASILLOS</b>			
¿Existen obstáculos en el pasillo?		x	
¿Son estrechos menores a 1,50m?		x	
<b>ESCALERAS</b>			
¿Existen pasamanos o barandas?	x		
¿Son estrechos menores a 1,50m?		x	
¿Los peldaños dificultan la movilización segura y rápida?		x	
<b>RUTAS DE SALIDA</b>			
¿Se encuentran en mal estado?		x	
¿Son estrechas, existiendo el peligro de saturarse?		x	
¿Cuentan con rampas para el acceso/salida para personas con discapacidad?		x	
<b>OBJETOS</b>			
¿Existen adornos en el techo que se pueden caer?		x	
¿Hay muebles, etc. que no estén anclados a pared o piso?		x	
¿Hay objetos pesados en los altos de los muebles?		x	
¿Existen objetos inflamables cerca de fuentes de energía?		x	
¿Existen productos químicos peligrosos de fácil acceso?		x	
<b>INSTALACIONES ELÉCTRICAS</b>			
¿Se encuentran en mal estado?		x	
¿Existen cables eléctricos sueltos o expuestos?		x	
¿Existen tomacorrientes en mal estado?		x	
<b>INSTALACIONES SANITARIAS</b>			
¿La cantidad de baterías sanitarias son suficientes?	x		
¿El sistema de tuberías está en buen estado?	x		
¿Cuentan con un adecuado sistema de alcantarillado?	x		

¿Tiene pozo séptico o pozo ciego?		x	
<b>ÁREAS COMUNALES</b>			<i>Debido que la operación de la empresa es en una oficina, la empresa Extras SA no posee con un área para la evacuación</i>
¿Posee patios seguros para usarlos como playa de evacuación?		x	
¿Posee canchas seguras para usarlo como playa de evacuación?		x	
¿Posee coliseo seguro para usarlo como playa de evacuación?		x	
¿Posee salón de uso múltiple seguro para usarlo como playa de evacuación?	x		
¿Los CIBV's cuentan con cocinas para calentar o preparar alimentos?	x		

Fuente: Elaboración propia. Análisis suministrado por el coordinador del sistema de gestión de calidad de la empresa Extras SA.

## 2.8 DIAGNOSTICO DE ACUERDO AL BSC

En el actual apartado se explica cómo la organización ha establecido su visión estratégica, la encuesta al reclutador y finalmente la encuesta de incorporación de los nuevos candidatos en las empresas de los clientes empresariales, de este modo se podrá conocer la necesidad de diseñar e implementar un plan de mejora aplicando la metodología Balanced Scorecard en la empresa Extras SA.

**2.8.1 Diagnóstico del proceso desarrollo de la visión estratégica.** Este es un proceso de la empresa el cual esta codificado como *CP-P02 Desarrollo de la Visión Estratégica* (ver Anexo 1), que tiene como objetivo establecer la estrategia de la organización que garantice su sostenibilidad y crecimiento inteligente y el responsable de su ejecución es el Gerente General.

En los siguientes apartados se contextualiza la descripción de la probabilidad (ver cuadro 18), los descriptores de consecuencia (ver cuadro 19), la matriz de calor riesgo inherente y residual (ver cuadro 20), la calificación de la zona del riesgo (ver cuadro 21), la calificación del tratamiento del riesgo (ver cuadro 22) y calificación de la zona del control (ver cuadro 23).

Cuadro 18. Descripción de probabilidad

<b>DESCRIPCIÓN DE PROBABILIDAD</b>			
<b>Nivel</b>	<b>Descriptor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>5</b>	<b>Casi Seguro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Este evento está previsto que se produzca en la mayoría de las circunstancias.</li> <li>&gt; Se sabe que el suceso ocurre en forma reiterada.</li> </ul>	Mayor a tres (3) veces por año
<b>4</b>	<b>Probable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Este evento se producirá probablemente en la mayoría de las circunstancias.</li> <li>&gt; Suceso que se presenta con cierta regularidad</li> </ul>	Menor o igual a tres (3) eventos / año, pero mayor a un (1) evento/año.
<b>3</b>	<b>Posible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Este evento debería ocurrir en algún momento.</li> <li>&gt; El suceso puede ocurrir en algunas circunstancias o se presenta de forma esporádica</li> </ul>	Menor o igual a un evento/año pero menor a un evento cada 5 años.
<b>2</b>	<b>Improbable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Este evento podrá producirse en algún momento.</li> <li>&gt; El suceso no es habitual pero podría producirse en algún momento</li> </ul>	Mayor o igual a un evento cada 5 años pero menor a un evento cada 10 años.
<b>1</b>	<b>Raro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Este evento solo podrá producirse en circunstancias excepcionales.</li> </ul>	Mayor o igual a un evento cada 10 años.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

Cuadro 19. Descriptores de consecuencia

DESCRITORES DE CONSECUENCIA						
Nivel	Descriptor	Concentración Conocimiento y autoridad	Financiero	Reputacional	Legal	Operacional
5	Catastrófico	<p>&gt;Uno o más muertes (personal propio y/o clientes y/o visitantes).</p> <p>&gt; Indisponibilidad mayor al 40% de cargos críticos en un centro de trabajo por un tiempo significativo.</p>	<p>&gt; Pérdida Mayor a COP \$2.000 Millones, que representa el 15% del EBTDA de Eficacia S.A. y Extras S.A. esperado para el 2019.</p>	<p>&gt; Afectación negativa de la imagen de la compañía, sus servicios y/o procesos, originada por cualquier causa, conocida por cualquier medio de información o comunicación y con repercusión a nivel nacional y/o Internacional</p> <p>&gt; Afectación de la imagen reparable a muy largo plazo (mayor a 1 año)</p> <p>&gt; Condena por parte de organismos internacionales y nacionales</p> <p>&gt; Pérdida total del apoyo (Veto) de grupos de interés* Nacional y/o Aliados Estratégicos Internacionales.</p>	<p>Emisión de resoluciones administrativas y/o judiciales por el incumplimiento de normas, regulaciones u obligaciones y que ordenan:</p> <p>&gt; El cierre definitivo de las operaciones.</p> <p>&gt; Condena privativa de la libertad del representante legal</p>	<p>&gt; Pérdida entre el 80% y el 100% de la capacidad operacional por más de una semana</p>

4	<b>Mayor</b>	<p>&gt; Lesiones o enfermedades graves irreparables (incapacidad permanente, parcial o invalidez);</p> <p>&gt; Disponibilidad mayor al 20% y menor o igual al 40% de cargos críticos o mayor al 60% de personal no crítico.</p>	<p>&gt; Pérdida menor o igual a COP \$2.000 Millones pero mayor a COP \$600 Millones, que representa entre el 15% y 5% del EBTDA de Eficacia S.A. y Extras S.A. esperado para el 2018.</p>	<p>&gt; Cobertura adversa con afectación negativa de la imagen de la compañía, sus servicios, procesos y/o negocios, originada por cualquier causa, conocida por cualquier medio de información, comunicación o redes sociales y con repercusión a nivel sectorial y Gremial</p> <p>&gt; Afectación de la marca reparable a mediano plazo (entre 4 meses a 1 año)</p> <p>&gt; Pérdida grave del apoyo por parte de los Grupos de Interés - Pérdida de Aliados Estratégicos Nacionales.</p>	<p>Emisión de resoluciones administrativas y/o judiciales por el incumplimiento de normas, regulaciones u obligaciones y que ordenan:</p> <p>&gt; La cancelación parcial de permisos y/o licencias o de una parte de las operaciones de la empresa</p> <p>&gt; Y/o obligan a indemnizar daños y perjuicios</p> <p>&gt; Y/o Privación temporal (corta) de la libertad del representante legal.</p>	<p>Pérdida entre el 50% y el 80% de la capacidad operacional por más de una semana</p>
3	<b>Moderado</b>	<p>&gt; Lesiones o enfermedades con incapacidad laboral temporal (ILT) o incapacidad parcial permanente (IPP);</p> <p>&gt; Disponibilidad menor o igual al 20% de cargos críticos o mayor al 40% pero menor o igual al 60% del personal no crítico.</p>	<p>&gt; Pérdida menor ó igual a COP \$600 Millones pero Mayor a COP \$200 Millones, que representa entre el 5% y 2% del EBTDA de Eficacia S.A. y Extras S.A. esperado para el 2019.</p>	<p>&gt; Cobertura adversa o afectación negativa de la imagen de la compañía, sus servicios, procesos y/o negocios, originada por cualquier causa, conocida por cualquier medio de información, comunicación o redes sociales y con</p>	<p>Emisión de resoluciones administrativas y/o judiciales por el incumplimiento de normas, regulaciones u obligaciones y que ordenan:</p> <p>&gt; La suspensión temporal de permisos o licencias o de una</p>	<p>&gt; Pérdida entre el 30% y el 50% de la capacidad operacional por más de una semana</p>

				repercusión a nivel regional y/o nacional > Afectación de la marca reparable a corto plazo (entre 1 a 4 meses).	parte de las operaciones de la empresa > Cancelación de multa en conexión con la escala del impacto económico.	
<b>2</b>	<b>Menor</b>	<p>&gt; Lesiones menores o enfermedades que no requieren incapacidad.</p> <p>&gt; Disponibilidad mayor al 20% y menor o igual al 40% del personal no crítico.</p>	<p>&gt; Pérdida menor o igual a COP \$200 Millones pero Mayor a COP \$50 Millones, que representa entre el 2% y 0,4% del EBTDA de Eficacia S.A. y Extras S.A. esperado para el 2019.</p>	<p>&gt; Cobertura adversa, el impase que lo causa se conoce tanto internamente como externamente, la difusión de la noticia es de voz a voz y/o sale en medios de bajo impacto o alcance local, regional o nacional</p> <p>&gt; Afectación de la marca reparable en el corto plazo (menor a 1 mes).</p>	<p>Emisión de resoluciones administrativas y/o judiciales por el incumplimiento de normas, regulaciones u obligaciones y que ordenan a la empresa a cancelar una multa.</p>	<p>&gt; Pérdida entre el 10% y el 30% de la capacidad operacional por más de una semana</p>
<b>1</b>	<b>Insignificante</b>	<p>&gt; Primeros auxilios;</p> <p>&gt; Disponibilidad menor o igual al 20% del personal no crítico.</p>	<p>&gt; Pérdida menor o igual a COP \$50 Millones, que representa el 0,4% del EBTDA de Eficacia S.A. y Extras S.A. esperado para el 2019.</p>	<p>&gt; Situación o queja por parte de los grupos de interés que no involucra los principios corporativos</p> <p>&gt; El impase se conoce solo internamente por el área afectada.</p>	<p>Emisión de resoluciones administrativas y/o judiciales por incumplimiento de normas, regulaciones u obligaciones que ordenan a la empresa a adoptar medidas correctivas en las operaciones de la organización.</p>	<p>&gt; Pérdida entre el 1% y el 10% de la capacidad operacional por más de una semana</p>

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA..

Cuadro 20. Matriz de calor riesgo inherente y residual



**MATRIZ DE CALOR RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL**  
**Escala cualitativa y cuantitativa**

<b>Probabilidad</b>	CASI SEGURO	5	<b>Tolerable</b> 5	<b>Tolerable</b> 10	<b>Inaceptable</b> 15	<b>Inadmisible</b> 20	<b>Inadmisible</b> 25
	PROBABLE	4	<b>Admisible</b> 4	<b>Tolerable</b> 8	<b>Inaceptable</b> 12	<b>Inadmisible</b> 16	<b>Inadmisible</b> 20
	POSIBLE	3	<b>Admisible</b> 3	<b>Tolerable</b> 6	<b>Inaceptable</b> 9	<b>Inaceptable</b> 12	<b>Inadmisible</b> 15
	IMPROBABLE	2	<b>Admisible</b> 2	<b>Admisible</b> 4	<b>Tolerable</b> 6	<b>Inaceptable</b> 8	<b>Inadmisible</b> 10
	RARO	1	<b>Admisible</b> 1	<b>Admisible</b> 2	<b>Admisible</b> 3	<b>Tolerable</b> 4	<b>Inaceptable</b> 5
			1	2	3	4	5
			INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CATASTRÓFICO
			<b>Impacto</b>				

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

Cuadro 21. Calificación de la zona del riesgo

### CALIFICACIÓN DE LA ZONA DEL RIESGO

Zona de riesgo	Descripción	Plan de acción
<b>Inadmisible</b>	Se debe dar tratamiento a las causas que generan el riesgo. Es decir, se deben implementar controles de prevención para reducir la Probabilidad del riesgo o disminuir el impacto de los efectos. Las acciones que se definan como tratamiento se deben establecer a corto plazo. Tipos de tratamiento al riesgo: Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo.	X
<b>Inaceptable</b>	Se requiere siempre desarrollar acciones prioritarias e inmediatas para su gestión, debido al alto impacto que tendrían. Tipos de tratamiento al riesgo: Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo.	X
<b>Tolerable</b>	La relación Probabilidad/Impacto tiene una prioridad de segundo nivel; deben desarrollarse actividades para la gestión del riesgo, interviniéndose en el mediano plazo. Son riesgos que se podrían “correr” con un adecuado aseguramiento de los controles. Tipos de tratamiento al riesgo: Asumir el riesgo, reducir el riesgo.	
<b>Admisible</b>	La relación Probabilidad/Impacto no implica una gravedad significativa, por lo que no amerita la inversión de recursos y no requiere acciones para la gestión del riesgo. Deben continuarse con los controles existentes. Tipos de tratamiento al riesgo: Asumir el riesgo.	

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

Cuadro 22. Calificación del tratamiento del riesgo

### CALIFICACIÓN DEL TRATAMIENTO DEL RIESGO

Tipo de tratamiento	Descripción
<b>Evitar el riesgo</b>	Tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.
<b>Reducir el riesgo</b>	Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
<b>Compartir o transferir el riesgo</b>	La probabilidad o el impacto del riesgo se reduce trasladando, o de otro modo, compartiendo el riesgo con uno ó varias de las partes. Ejemplo: Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas y significativas, Entrar en sociedad compartida, Establecer acuerdos con otras empresas, Establecer contratos de servicio, producción ó maquila con terceros, Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos de mercado de capital o Tercerizar procesos de negocio.
<b>Asumir el riesgo</b>	Se acepta la pérdida probable si el riesgo se materializa.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

Cuadro 23. Calificación de la zona del control

### CALIFICACIÓN DE LA ZONA DEL CONTROL

Zona del control	Estado del control
<b>Fuerte</b>	Se han adoptado todos los controles factibles. Nada más que hacer excepto revisar y monitorear los controles existentes.
<b>Moderado</b>	Los controles aplicados proporcionan una certeza razonable del control, aunque no permiten la gestión de todos los sucesos de riesgo potencial.
<b>Débil</b>	Los controles implantados son insuficientes para prevenir o mitigar el riesgo.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

Cuadro 24. Diagnóstico de la visión estratégica

FECHA	Febrero 10 de 2020		VERSIÓN	Diagnostico de la Visión Estratégica					
		EQUIPO PARTICIPANTE		Gerente Financiera y Administrativa					
Identificación del riesgo				Análisis del riesgo inherente				Análisis de los controles	Analisis del riesgo residual
Código riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Consecuencias	Descriptor de probabilidad	Nivel de probabilidad	Descriptor del Impacto en conjunto	Zona del riesgo	Evaluación de los controles	Zona del riesgo
								Zona del control	Zona del riesgo
R-EST1	Mantener la vigencia de la propuesta de valor que no asegure los ingresos requeridos	Falta de adaptación al mercado, de innovación, no cumplimiento de los resultados financieros de la compañía	*Perjudicar la salud financiera y sostenibilidad del negocio *Afectación de la reputación *Multas *Disminución de la capacidad operativa	Possible	3	Menor	Tolerable	Fuerte	Admisible

Identificación del riesgo				Análisis del riesgo inherente				Análisis de los controles	Analisis del riesgo residual
Código riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Consecuencias	Descriptor de probabilidad	Nivel de probabilidad	Descriptor del Impacto en conjunto	Zona del riesgo	Zona del control	Zona del riesgo
<b>R-EST2</b>	Alta dependencia en pocos clientes	Falta de efectividad en el cierre de nuevos clientes, falta de aceptación y comercialización de nuevos productos en mercados emergentes	*Impactar la sostenibilidad del negocio por el retiro de clientes de aforados del cliente *Continuidad de	<b>Probable</b>	<b>4</b>	<b>Moderado</b>	<b>Inaceptable</b>	<b>Moderado</b>	<b>Tolerable</b>
<b>R-EST3</b>	Indisponibilidad de cupos crediticios o de seguros	Baja calificación financiera por parte de la Banca y/o las aseguradoras	*Afectación del modelo financiero del negocio *Afectación de la reputación *Multas de la capacidad operativa *Pérdida de la	<b>Probable</b>	<b>4</b>	<b>Mayor</b>	<b>Inadmisible</b>	<b>Fuerte</b>	<b>Tolerable</b>

Identificación del riesgo				Análisis del riesgo inherente				Análisis de los controles	Análisis del riesgo residual
Código riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Consecuencias	Descriptor de probabilidad	Nivel de probabilidad	Descriptor del Impacto en conjunto	Zona del riesgo	Evaluación de los controles	
								Zona del control	Zona del riesgo
<b>R-EST4</b>	Cambios en la normatividad que impacten la prestación de los servicios de la compañía	Cambios en las políticas o tendencias gubernamentales	*Viabilidad de alguno de los servicios de la compañía *Sobrecostos financieros	<b>Probable</b>	<b>4</b>	<b>Moderado</b>	<b>Inaceptable</b>	<b>Fuerte</b>	<b>Admisible</b>
<b>R-EST5</b>	Afectación en la reputación y posicionamiento de la compañía	Incumplimientos, desacatos o desconocimientos legales, normativos, voluntarios y demás asuntos por parte de representantes legales, accionistas, empleados, y demás actores de la cadena	*Afectación del funcionamiento normal de la compañía *Afectación de la imagen corporativa *Multas y/o sanciones	<b>Posible</b>	<b>3</b>	<b>Moderado</b>	<b>Inaceptable</b>	<b>Moderado</b>	<b>Admisible</b>

Identificación del riesgo				Análisis del riesgo inherente				Análisis de los controles	Analisis del riesgo residual
Código riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Consecuencias	Descriptor de probabilidad	Nivel de probabilidad	Descriptor del Impacto en conjunto	Zona del riesgo	Evaluación de los controles	Zona del riesgo
								Zona del control	
R-EST6	Daño importante en la infraestructura tecnológica o de oficinas	Factores fuera del control de la organización (catástrofe natural, accidente, acción terrorista, fraude informático, etc.)	*Perjuicios humanos y/o materiales *Pérdidas económicas *Afectación de seguros *Pérdida capacidad operativa	Posible	3	Moderado	Inaceptable	Moderado	Admisible

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

Con base al cuadro anterior (Cuadro 24. Diagnóstico de la visión estratégica) Este diagnóstico se encuentra dividido en 4 partes: Identificación del riesgo, análisis del riesgo inherente, análisis de los controles y el análisis del riesgo residual.

En la empresa Extras SA se han registrado 6 riesgos, como primero se tiene el riesgo R-EST1 en donde se debe Mantener la vigencia de la propuesta de valor que no asegure los ingresos requeridos, una causa directa es la Falta de adaptación al mercado, de innovación, no cumplimiento de los resultados financieros de la compañía y las consecuencias son: "\*Perjudicar la salud financiera y sostenibilidad del negocio, \*Afectación de la reputación, \*Multas, \*Disminución de la capacidad operativa". Ahora la descripción de la probabilidad es Posible, con un nivel 3, la descripción del impacto es Menor, la zona de riesgo es Tolerable, por lo tanto, la zona de control debe ser Fuerte y la zona del riesgo es Admisible.

Para el segundo riesgo el cual tiene un código de R-EST2, la descripción es de la Alta dependencia en pocos clientes, la causa ante este riesgo es la Falta de efectividad en el cierre de nuevos clientes, falta aceptación y comercialización de nuevos productos en mercados emergentes, las consecuencias son: "\*Impactar la sostenibilidad del negocio por el retiro de clientes y \*Continuidad de aforados del cliente", la descripción de la probabilidad es Probable, con un nivel de 4, el impacto fue categorizado como Moderado, ante la zona de riesgo es Inaceptable, en la zona de control debe ser Moderado y la zona de riesgo es Tolerable.

El tercer riesgo que tiene la codificación de R-EST3 de contextualiza como la Indisponibilidad de cupos crediticios o de seguros, la causa directa es la Baja calificación financiera por parte de la Banca y/o las aseguradoras, ante eso las consecuencias son

- Afectación del modelo financiero del negocio
- Afectación de la reputación
- Multas
- Pérdida de la capacidad operativa"

Con una probabilidad Probable, acompañado de un nivel 4, con un impacto Mayor, la zona de este riesgo es Inadmisibles, por lo que el control debe ser Fuerte, y la zona de riesgo debe ser Tolerable.

En cuanto al cuarto riesgo que es codificado como R-EST4 su descripción son los Cambios en la normatividad que impacten la prestación de los servicios de la compañía, la causa son los Cambios en las políticas o tendencias gubernamentales, y las consecuencias son: Viabilidad de alguno de los servicios de la compañía y Sobrecostos financieros, Probable y de nivel 4 es su probabilidad, con un impacto Moderado, con una zona del riesgo Inaceptable, el cual se le debe aplicar un control Fuerte y este se encuentra ubicado en la zona del riesgo Admisibles.

El quinto riesgo que tiene el código R-EST5 menciona la afectación en la reputación y posicionamiento de la compañía, la causa son los Incumplimientos, desacatos o desconocimientos legales, normativos, voluntarios y demás asuntos por parte de representantes legales, accionistas, empleados, y demás actores de la cadena, las consecuencias ante este riesgo son la afectación del funcionamiento normal de la compañía, la afectación de la imagen corporativa, las Multas y/o sanciones; la probabilidad de ocurrencia es Posible y su nivel es 3, de esta manera se debe describir este riesgo como Moderado, donde este es Inaceptable, el control ante este debe ser Moderado y la zona del riesgo es Admisibles-

Finalmente el sexto riesgo codificado R-EST6, donde se describe como el Daño importante en la infraestructura tecnológica o de oficinas, la causa son los Factores fuera del control de la organización (catástrofe natural, accidente, acción terrorista, fraude informático, etc.) y las consecuencias relacionadas son: Perjuicios humanos y/o materiales, Pérdidas económicas, Afectación de seguros y la Pérdida capacidad operativa, la probabilidad es Posible y su impacto es Moderado, Inaceptable es la zona del riesgo y el control debe ser Moderado Admisibles.

**2.8.2 Encuesta personal operativo.** La encuesta presentada en este punto corresponde al funcionario reclutador quien ejecuta todo el proceso de la oferta de empleo que incluye 1. Título de la oferta, 2. Beneficios, 3. Condiciones laborales, 4. Presenta a la empresa, 5. Perfil del candidato, 6. Perfil de puesto de empleo, 7. Acción, 8. Fecha y etapas y 9. Información complementaria. Ver cuadro 25, y el Checklist para realizar un proceso de selección de cada uno de los candidatos. Ver cuadro 26.

Cuadro 25. Oferta de empleo Extras SA

Oferta de empleo - Extras SA	
1. Título de la oferta	Describe el puesto de empleo
	Añade el grado
2. Beneficios	Incluye los beneficios adicionales
	Añade otros factores de motivación
3. Condiciones laborales	Duración del contrato
	Salario mínimo
	Horario
	Ubicación
4. Presenta a la empresa	Tipo de jornada
	Recorrido e historia de la empresa
5. Perfil del candidato	Repasa brevemente la cultura de empresa
	Titulación y trayectoria profesional
	Habilidades y competencias
6. Perfil de puesto de empleo	Idiomas
	Responsabilidad y funciones
	Requisitos
	Personas a cargo o ante las que reportará
7. Acción	Correo electrónico al que enviar el CV
	Indicaciones Asunto o Sitio Web para enviar el CV
8. Fecha y etapas	Fecha exacta de inicio de la candidatura
	Etapas del proceso de selección
9. Información complementaria	Otros datos de interés

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

Cuadro 26. Cheklist para realizar un proceso de selección - Extras SA

CHEKLIST PARA REALIZAR UN PROCESO DE SELECCIÓN - EXTRAS SA		
1. Antes del proceso de selección	Identifica la necesidad del nuevo puesto de empleo	<input type="checkbox"/>
	Redacta la oferta de empleo	<input type="checkbox"/>
	Publica la oferta de trabajo	<input type="checkbox"/>
2. Durante el proceso de selección	Revisa la candidaturas recibidas	<input type="checkbox"/>
	Selecciona a los mejores candidatos	<input type="checkbox"/>
	Organiza el planning	<input type="checkbox"/>
	Ponte en contacto con los candidatos	<input type="checkbox"/>
	Entrevista a los candidatos	<input type="checkbox"/>
	Toma una decisión	<input type="checkbox"/>
	Prepara la oferta de contratación	<input type="checkbox"/>
	Notifica la decisión final	<input type="checkbox"/>
3. Después del proceso de selección	Mide los resultados	<input type="checkbox"/>
	Proceso de incorporación	<input type="checkbox"/>
	Realiza una encuesta de satisfacción	<input type="checkbox"/>
	Optimiza la estrategia de employer branding	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

Pero con base al último antecedente de evaluación que realizó la Gerente Financiera y Administrativa el 10 de febrero de 2020 arrojo una satisfacción global del 65,02% la cual se puede evidenciar en el cuadro 27, la apreciación del reclutador en cada dimensión de la empresa, en esta se podrá observar el porcentaje de participación.

Al final se muestra la gráfica 11 con el resultado total para cada dimensión

Cuadro 27. Encuesta de satisfacción al reclutador

Satisfacción Global	65,02%	
Porcentaje de Participación	100%	
Código	DIMENSIÓN	SATISFACCIÓN
P1	Mi jefe me explica claramente lo que se espera de mí en mi trabajo	66,66%
P2	Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar (*)	33,33%
P3	Mi jefe nos ayuda encontrar soluciones a los problemas que nos surgen en el trabajo.	44,44%
P4	Mi jefe practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso)	38,88%
P5	Mi jefe reconoce explícitamente el trabajo bien hecho en nuestro equipo.	50,00%
P6	En mi equipo de trabajo, y bajo el liderazgo de mi jefe, realizamos acciones para resolver los problemas identificados con esta encuesta (*)	38,88%
P7	Mi jefe tiene en cuenta mis opiniones y sugerencias (las escucha y dialogamos sobre ellas).	55,55%
-	<b>Jefe Directo</b>	<b>46,82%</b>
P8	Considero que la empresa actúa de forma ética y responsable	83,33%
P9	En esta empresa se reconoce el trabajo bien hecho (*)	44,44%
P10	La Dirección de mi empresa nos explica clara y oportunamente las cuestiones importantes que nos conciernen. (*)	72,22%
-	<b>Liderazgo Dirección</b>	<b>66,66%</b>
P11	Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar a una persona muy cercana a mí (familiar, amigo, ...)	66,66%
P12	Globalmente, estoy satisfecho de trabajar en esta empresa (*)	83,33%
P13	Si pudiera dejar esta empresa por otra, en igualdad de salario y condiciones de trabajo, lo haría	50,00%
P14	Me siento orgulloso de trabajar en la empresa	66,66%
-	<b>Imagen/Orgullo</b>	<b>66,66%</b>
P15	Mi trabajo me resulta interesante y motivador	83,33%
P16	Tengo los medios y recursos necesarios para realizar bien mi trabajo.	72,22%
P17	Existe colaboración entre las personas de mi equipo de trabajo	88,88%

P18	Conozco los criterios que se utilizan para fijar las remuneraciones en mi empresa	66,66%
P19	En esta empresa se facilita la conciliación de la vida laboral y personal.	61,11%
P20	Cuando en la empresa te incorporas a un equipo nuevo, las personas que lo componen te hacen sentir parte del equipo desde el primer día	77,77%
P21	En esta empresa se nos anima a aportar ideas creativas e innovadoras para mejorar la forma en la que hacemos las cosas. (*)	50,00%
P22	Me siento tratado de forma equitativa en esta empresa (*)	72,22%
-	<b>Trabajo Diario</b>	<b>71,52%</b>
P23	Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades.	66,66%
P24	Mi empresa me proporciona la formación/capacitación y el entrenamiento necesarios para desempeñar mi trabajo adecuadamente.	72,22%
P25	En este momento, la mejor forma de avanzar en mi carrera profesional es trabajar en la empresa	72,22%
-	<b>Desarrollo</b>	<b>70,37%</b>
P26	En la empresa, un compromiso adquirido con un cliente de Movistar se convierte en una prioridad para todos (*)	83,33%
P27	Conozco los productos y servicios básicos que mi empresa ofrece a los clientes	94,44%
-	<b>Cliente</b>	<b>88,88%</b>

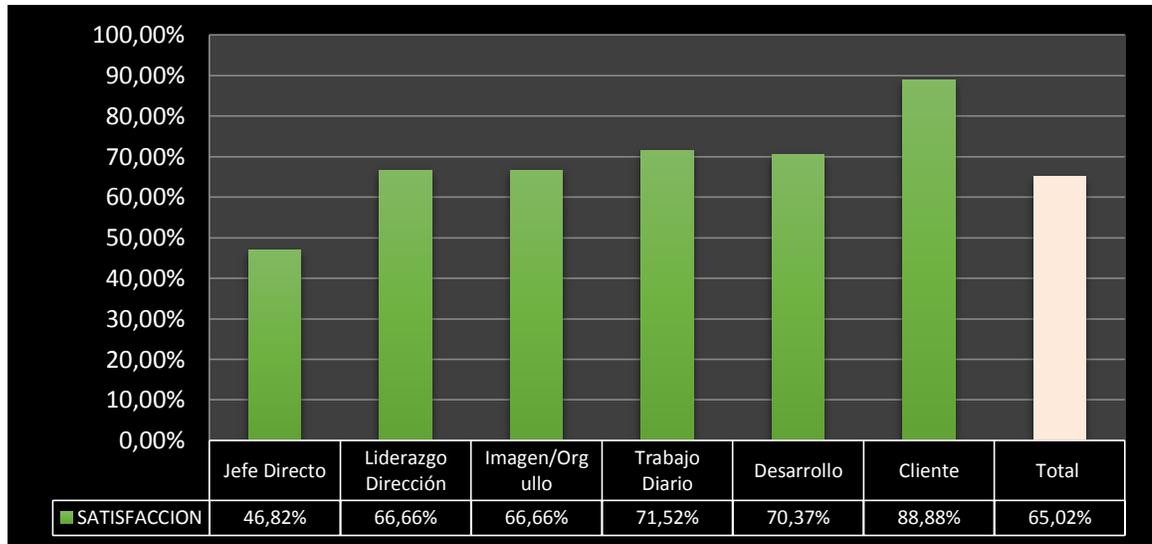
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

Cuadro 28. Total, de cada una de las dimensiones expresadas en la encuesta de satisfacción al reclutador

DIMENSIÓN	SATISFACCIÓN
<b>Jefe Directo</b>	<b>46,82%</b>
<b>Liderazgo Dirección</b>	<b>66,66%</b>
<b>Imagen/Orgullo</b>	<b>66,66%</b>
<b>Trabajo Diario</b>	<b>71,52%</b>
<b>Desarrollo</b>	<b>70,37%</b>
<b>Cliente</b>	<b>88,88%</b>
<b>Total</b>	<b>65,02%</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

Gráfico 11. Resultado de la encuesta de satisfacción al reclutador



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

La conclusión sobre la encuesta hacia el reclutador es bajo medio así lo han establecido en la organización con una satisfacción global del 65,02%, a continuación, se mencionarán las variables con menor calificación porcentual destacadas en cada dimensión.

En la dimensión de jefe directo, la variable con un porcentaje de calificación menor fue donde el (*jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar*), el encuestado contesta que muy poco con una calificación del 33%; en la dimensión del liderazgo de dirección, en la empresa se reconoce poco el trabajo bien hecho con una respuesta de satisfacción hasta el 44,44%.

Para la dimensión de imagen /orgullo, se destaca la variable (*Si pudiera dejar esta empresa por otra, en igualdad de salario y condiciones de trabajo, lo haría*) con un porcentaje de respuesta de 50%, donde posiblemente lo haría. En cuanto al trabajo diario, la empresa anima muy poco a aportar ideas creativas e innovadoras para mejorar la forma en la que hacen las cosas con una satisfacción solo del 50,00%.

Finalmente, para las dimensiones de desarrollo y cliente, no se registraron insatisfacciones por parte del reclutador hacia la empresa.

**2.8.3 Encuesta de incorporación.** Esta encuesta se realizó el 17 de febrero de 2020 y fue suministrada por la Gerente Financiera Administrativa de la empresa Extras SA para esta investigación.

Esta encuesta tuvo una calificación de satisfacción de incorporación de 4,41, una satisfacción en la selección de talentos por 4,43, la satisfacción de un cliente 4,30, se tuvieron en cuenta 19.355 contratos, de los cuales se les aplicó esta encuesta a 3.754 candidatos. Este método de encuesta tiene un nivel de confianza a nivel general del 95% y un margen de error del 1.44%. Ver figura

Figura 5. Estructura del informe de encuesta de incorporación febrero 2020



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

A continuación, en el cuadro 29, se encuentran las primeras 5 preguntas enfocadas al momento de la selección y 5 posteriores cuando el candidato ingresa en la empresa del cliente empresarial de Extras SA.

Cuadro 29. Encuesta de incorporación

## SELECCIÓN DE TALENTOS

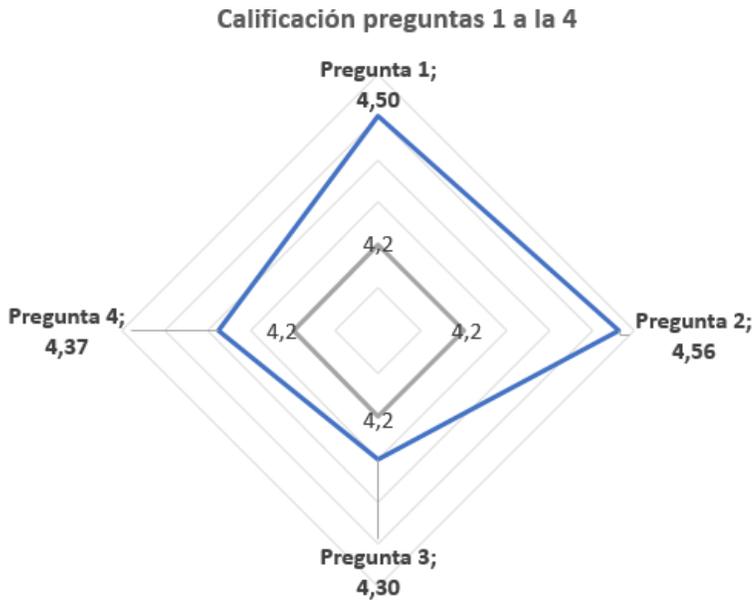
Pregunta No.	Descripción de la pregunta
1	Califique su nivel de satisfacción durante el proceso de selección y contratación.
2	¿Cómo calificas el servicio brindado durante la entrevista?
3	¿Cómo calificas el servicio brindado por el laboratorio médico?
4	¿Cómo calificas el servicio brindado durante la firma de contrato?
5	¿Consideras que la información brindada durante el proceso de selección fue clara, oportuna y veraz?

## UNIDAD DE NEGOCIO/CLIENTE

Pregunta No.	Descripción de la pregunta
6	¿Cómo te sientes en tu nuevo cargo?
7	¿Tienes claro quién es tu jefe inmediato y equipo de trabajo?
8	¿Recibiste la formación necesaria para desempeñar a cabalidad las funciones de su cargo?
9	¿Le dieron claridad de los objetivos o metas a lograr y los indicadores de desempeño de su cargo?
10	¿Recibiste todas las herramientas, equipos, dotación y recursos necesarios para el desarrollo de tu cargo?

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

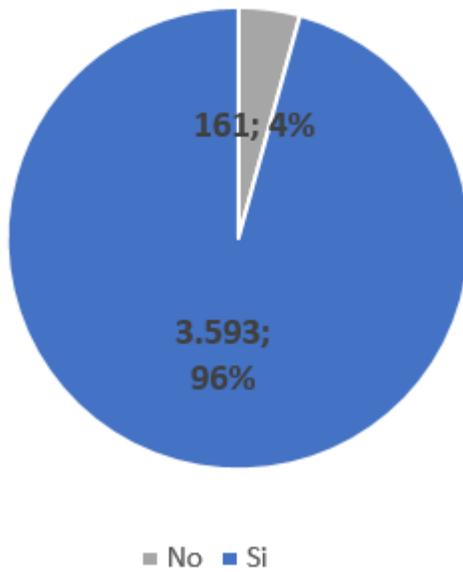
Gráfico 12. Calificación de preguntas 1 a la 4



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

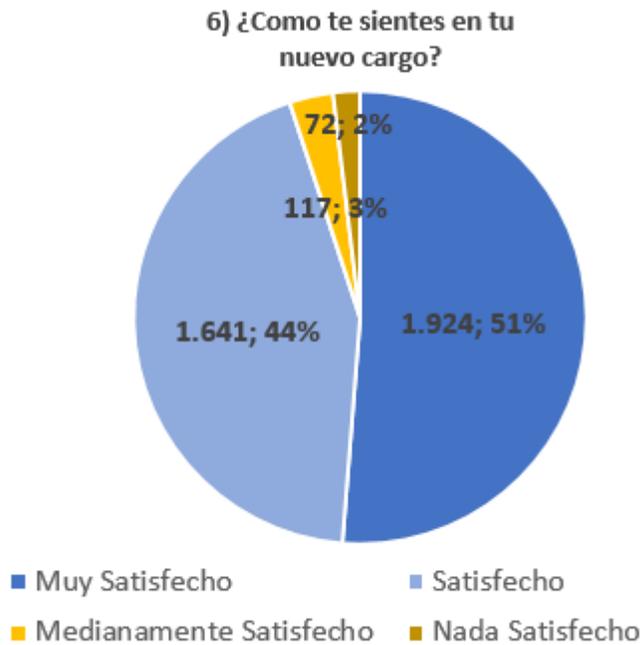
Gráfico 13. ¿Consideras que la información brindada durante el proceso de selección fue clara, oportuna y veraz?

**Calificación pregunta 5**



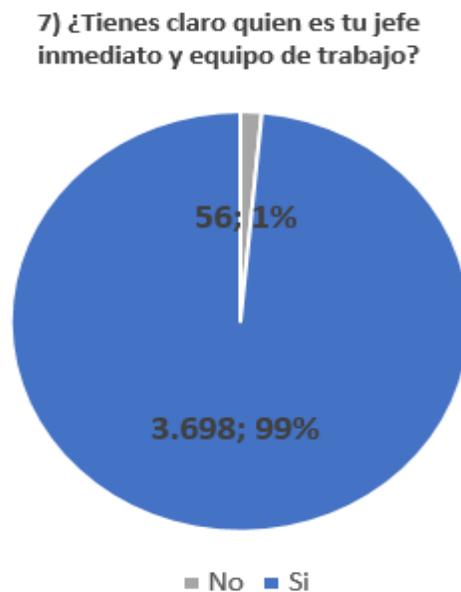
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

Gráfico 14. ¿Cómo te sientes en tu nuevo cargo?



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

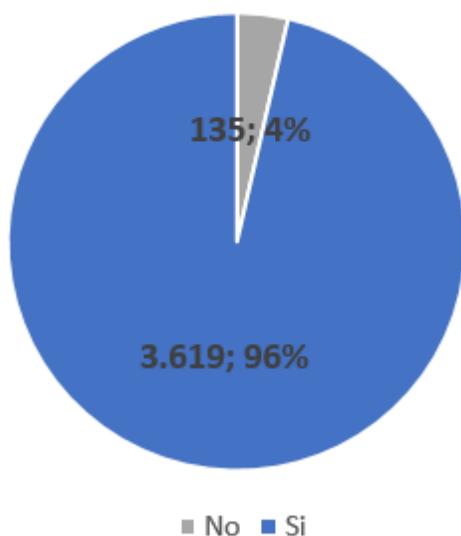
Gráfico 15. ¿Tienes claro quién es tu jefe inmediato y equipo de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

Gráfico 16. ¿Recibiste la formación necesaria para desempeñar a cabalidad las funciones de su cargo?

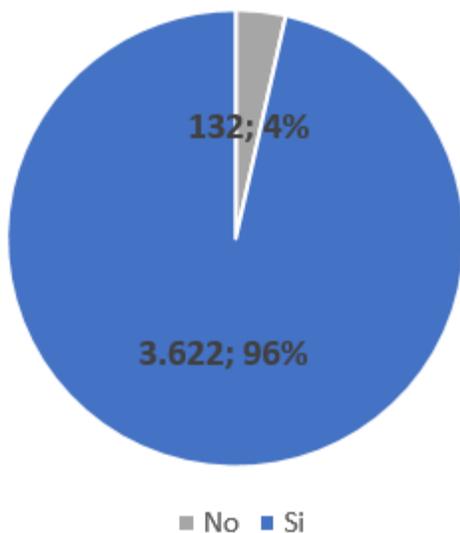
**8) ¿Recibiste la formación necesaria para desempeñar a cabalidad las funciones de su cargo?**



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

Gráfico 17. ¿Le dieron claridad de los objetivos o metas a lograr y los indicadores de desempeño de su cargo?

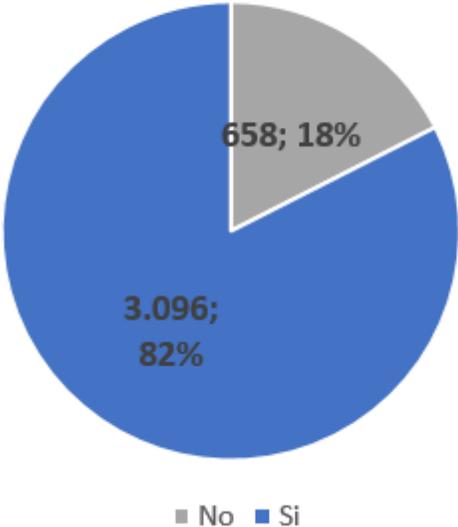
**9) ¿Le dieron claridad de los objetivos o metas a lograr y los indicadores de desempeño de su cargo?**



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

Gráfico 18. ¿Recibiste todas las herramientas, equipos, dotación y recursos necesarios para el desarrollo de tu cargo?

**10) ¿Recibiste todas las herramientas, equipos, dotación y recursos necesarios para el desarrollo de tu cargo?**



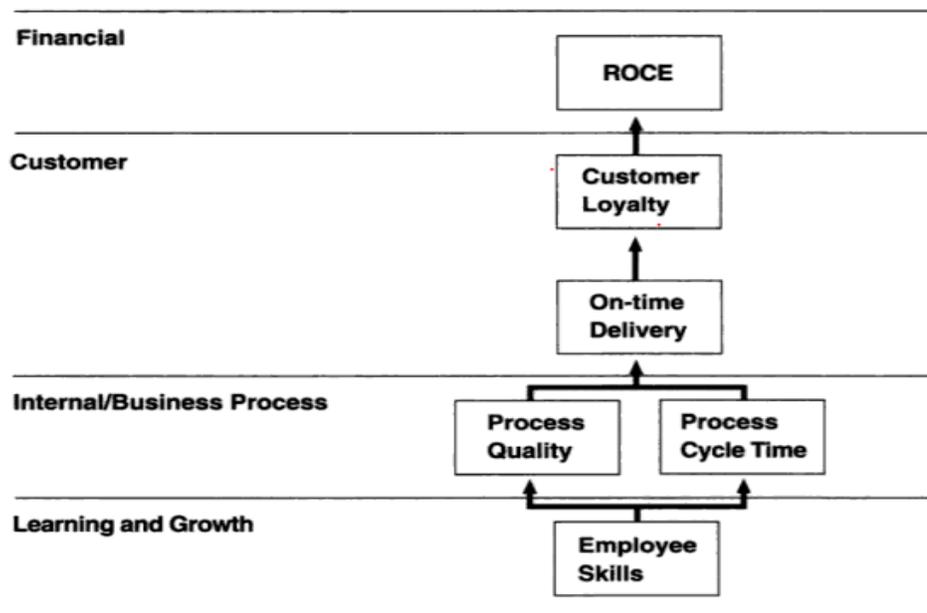
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Gerente Financiera y Administrativa de la empresa Extras SA.

### 3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

El Balanced d Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es una metodología utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. El cuadro de mando es una estrategia que busca integrar cada uno de los elementos como la misión que es el propósito, la visión que es hacia donde aspira llegar, los valores corporativos que afianzan las creencias empresariales. Por otra parte, esta metodología busca explicar los indicadores clave de gestión o KPI que son necesarios para buscar el resultado de los planes y estrategias planteados (Kaplan y Norton, 2006, p. 12).

La estructura del BSC presentada por Kaplan y Norton en su obra “*El cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*” del año 2006, en la página 31, manifiesta que inicialmente esta la perspectiva financiera, seguida de los clientes, posterior la de los procesos internos y finalmente la de innovación y aprendizaje. Ver figura 6.

Figura 6. La estructura del BSC presentada por Kaplan y Norton



Fuente: (Kaplan y Norton, 2006, p. 31)

Con base en el soporte teórico de Kaplan y Norton (2006), en el presente capítulo se desarrolla el diseño del plan de mejora aplicando la metodología del Balanced Scorecard en la empresa Extras SA, la cual está dividido en 4 etapas, la primera etapa es la estructura del Balanced Scorecard que para este tipo de organización y sobre la recomendación que hace la Gerente Financiera Administrativa María B. Ordoñez, la compañía debe tener 5 perspectivas las cuales son las siguientes:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de talento humano
- Perspectiva de innovación y aprendizaje

La segunda etapa se presenta el mapa de estratégico, como tercera etapa están los indicadores claves de gestión y finalmente la cuarta etapa que contiene el cronograma de actividades, mencionando como se debe implementar mediante la asignación del responsable.

A continuación, de manera gráfica se puede observar la estructura del plan de mejora.

Figura 7. Plan de mejora aplicando la metodología Balanced Scorecard en la empresa EXTRAS SA<sup>4</sup>



Fuente: Elaboración propia con base en la referencia (Kaplan y Norton, 2006, p. 31).

<sup>4</sup> La estructura de las perspectivas del Balanced Scorecard presentadas para la empresa Extras SA, son establecidas bajo el soporte del libro Kaplan, R., y Norton, D. (2006). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Editorial Gestión 2000.

### **3.1 ESTRUCTURA DE PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA EXTRAS SA**

**3.1.1 Perspectiva financiera.** Lo que se busca con esta perspectiva es que la organización fortalezca su componente económico y financiero, de manera que pueda dar respuesta a cada una de las exigencias por parte del cliente. Esta se encuentra dividida por 3 objetivos estratégicos y cada uno de ellos contienen objetivos específicos. En la estructura se evidencia la perspectiva financiera.

#### **Perspectiva financiera**

- **Objetivo estratégico - Fortalecer la estructura financiera**
  - Desarrollar el procedimiento de la operación contable
  - Definir la política de costos por cada categoría
  - Desarrollo y procedimiento de compras
  - Desarrollar un plan de inversiones
  - Cumplir con los estándares de ley
- **Objetivo estratégico- Garantizar la sostenibilidad organizacional**
  - Establecer consumo mínimo por persona
  - Mantener negociaciones con los proveedores
  - "Redefinir los controles de los pagos y gastos financieros y operacionales"
  - Ahorro programado con destinación específica
- **Objetivo estratégico - Gestionar el desarrollo y crecimiento comercial**
  - Establecer nuevos negocios al implementar el nuevo plan comercial anual
  - Crear conciencia interna de ahorro

Para que la compañía fortalezca la estructura financiera, Extras SA debe iniciar con desarrollar un procedimiento de operación contable donde como actividad se deben establecer los siguientes lineamientos.

Definir el presupuesto anual donde se debe hacer un presupuesto que las ventas los costos y los gastos para el suministro de personal. Definir las bonificaciones y

bonos de incentivos para los encargados de afianzar las negociaciones con los diferentes clientes de esta manera se apoyará en la presentación de un calendario de impuestos donde se cumplan todas las obligaciones tributarias.

Así mismo, se desarrollará política contable de provisiones de los gastos al momento que los jefes de negociaciones tengan que hacer desplazamientos a los clientes empresariales. También se debe construir las valorizaciones y desvalorización de los activos fijos acompañado de un procedimiento de inventarios

Posterior a ello se debe desarrollar el procedimiento de caja y caja menor afianzando los Informes diarios de conciliación bancaria con los pagos, el procedimiento de inversiones (Estimaciones - Viabilidades y Proyectos), facturación y sistematización de los procesos anteriores en el POS.

Como siguiente punto la empresa Extras SA debe definir la política de costos por cada categoría, determinando los lineamientos básicos definiendo los límites relacionados con los costos y gastos del suministro de personal con un listado de precios actualizados, también debe tener una base de datos o un listado de proveedores con los que frecuentemente a compañía necesita para sus operaciones.

Finalmente, para esta perspectiva se hace necesario establecer los nuevos negocios al implementar un nuevo plan comercial anual elaborando un diagnóstico: Análisis interno y externo y el resultado de este se podrá definir las estrategias (5P), implementar y Hacer realidad las decisiones tomadas como resultado del diagnóstico y medir los resultados con un control de la gestión para el éxito de cada estrategia.

En el siguiente cuadro se puede visualizar todos los puntos anteriores mencionados donde se puede encontrar el responsable de cada tarea por su ejecución.

Cuadro 30. Estructura de la perspectiva financiera del Balanced Scorecard para la empresa Extras SA

		BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA EXTRAS SA PERSPECTIVA FINANCIERA			
		OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA	EXCELENCIA FINANCIERA Y CONTABLE	FORTALECER LA ESTRUCTURA FINANCIERA	Desarrollar el procedimiento de la operación contable	1. Definir el presupuesto anual ( <b>Hacer el Presupuesto de Ventas Costos y Gastos</b> ) 2. Definir bonificaciones y bonos incentivos 3. Presentación calendario de impuestos 4. Desarrollar política contable de provisiones de los gastos 5. Valorizaciones y desvalorización de los activos fijos ( <b>Depreciación</b> ) 6. Procedimiento de inventarios 7. Desarrollar el procedimiento de caja y caja menor ( <b>Montos</b> ) 8. Informe de conciliación bancaria 9. Procedimiento de pagos ( <b>Tiempos de pago definidos - Cartera y Beneficios con los proveedores - Pronto pago y créditos</b> ) 10. Procedimiento de inversiones ( <b>Estimaciones - Viabilidades y Proyectos</b> ) 11. Procedimiento de facturación 12. <b>Sistematización de los procesos anteriores en el POS</b>	Gerente, Contador, Director Administrativo, Auxiliar contable
			Definir la política de costos por cada categoría	1. Determinar los lineamientos básicos definiendo los límites relacionados con los costos. 2. Listado de precios y <b>política de costos por línea de venta de AyB</b> 3. Listado de proveedores 4. <b>Procedimiento de Juego de Inventarios por unidad de negocio</b>	Gerente, Contador, Director Administrativo, Auxiliar contable

			<b>Desarrollo y procedimiento de compras</b>	1. Procedimiento de compras. 2. Lista de proveedores y <b>productos (Base de Datos)</b> 3. Proceso lista de selección de proveedores 4. Determinar las condiciones de negociación 5. Recepción y verificación de insumos - <b>proceso de almacenamiento y stock (M-M)</b> 6. Nombramiento del comité de compras <b>corporativas.</b>	Gerente, Director Administrativo, Comité de compras
			<b>Desarrollar un plan de Inversiones Financieras</b>	1. Procedimiento 2. Propuesta de inversiones a largo, mediano y largo plazo. 3. Política de ahorro	Junta Directiva, Gerente
			<b>Cumplir con los estándares de ley en cuanto al proceso contable</b>	1. Factura electrónica (A)	Contador
		<b>GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL</b>	<b>Establecer el consumo mínimo adecuado por persona</b>	1. Incluir dentro de las capacitaciones protocolos comerciales de venta 2. Determinarlo en el histórico de ventas diarias <b>3. Incluir estimación de gasto en ppto.</b>	Gerente, Director Administrativo, Director Operativo
			<b>Mantener negociaciones adecuadas con los proveedores</b>	1. Elaborar lista de proveedores actuales y potenciales 2. Diseñar política de selección de proveedores 3. Establecer formas y tiempos de pago 4. Determinar horas de entrega 5. elaboración de cartas sobre información de proveedores 6. Evaluación de proveedores	Gerente, Director Administrativo, Director Operativo
			<b>Redefinir los controles de los pagos y gastos financieros y operacionales</b>	1. Crear el cronograma de obligaciones financieras 2. Redefinir las provisiones de pago	Gerente, Director Administrativo

			<b>Ahorro programado con destinación específica</b>	1. específica del apoyo del empleado (Prestamos, reuniones de integración) 2. Informes mensuales	Junta directiva, Gerente, Contador
		<b>GESTIONAR EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO COMERCIAL</b>	<b>Establecer nuevos negocios al implementar el plan comercial anual</b>	1. Diseñar un plan comercial anual * <i>Elaborar un Diagnóstico: Análisis interno y externo (FODA).</i> * <i>Diseñar y Definir las estrategias (5P). (Eventos infantiles, empresariales)</i> * <i>Implementar y Hacer realidad las decisiones tomadas.</i> * <i>Medir los resultados: Control de gestión para evaluar el éxito de nuestra estrategia.</i> 2. Establecer nuevos negocios mediante el estudio de propuestas comerciales 3. Plan de convenios 6. Propuestas de alianzas comercial	Gerente, Director Administrativo, Director Operativo
			<b>Crear conciencia interna de ahorro</b>	1. Campañas de ahorro de (Energía y agua) 2. Campaña de ahorro de insumos 3. Campañas de cuidado y conservación de dotación	Gerente, Director Administrativo, Director Operativo

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2 Perspectiva del cliente.

Para afianzar la relación con los clientes empresariales, Extras SA debe establecer el objetivo estratégico de presentar una propuesta de suministro de personal y este será apoyado por unos objetivos específicos y unas actividades a desarrollar.

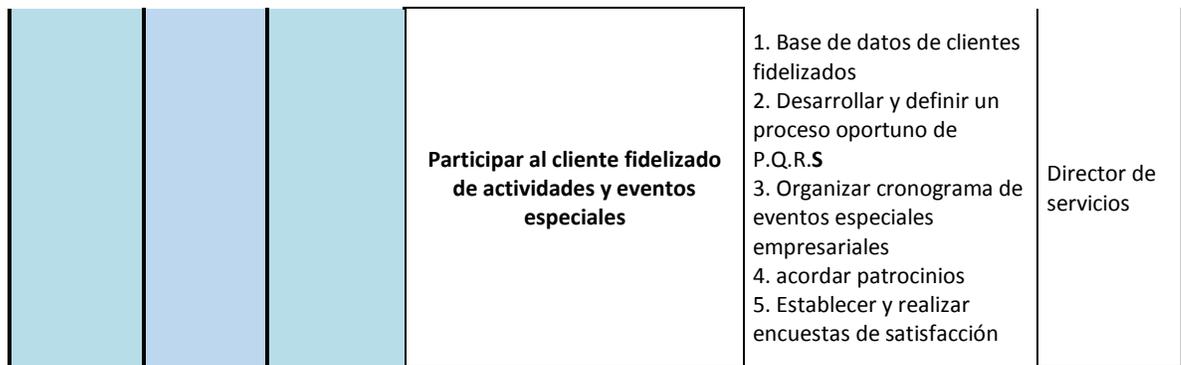
Como primer paso se debe redefinir el portafolio a ofrecer a las empresas tienen la necesidad suministro de personal definiendo cual debe ser la oferta que el cliente elige con mayor aceptación. así mismo se debe presentar una nueva propuesta a la Junta para su respectiva aprobación.

Una vez realizado lo anterior se debe contar con un ambiente confortable, amable y moderno, este debe tener un plan de remodelación en las instalaciones de la empresa con un cronograma de actividades y un plan de fumigación y plagas.

Además, se debe mantener al cliente informado de cada uno de los servicios que ofrece la empresa Extras SA con un cronograma de actividades anual, también con un Cronopost actualizado de Email Marketing y que genere un plan de fidelización para que se pueda involucrar la participación del cliente empresarial utilizando la base de datos de clientes fidelizados, la comunicación se debe desarrollar y definir con un proceso oportuno de P.Q.R.S y finalmente establecer y realizar encuestas de satisfacción "

Cuadro 31. Estructura de la perspectiva del cliente del Balanced Scorecard para la empresa Extras SA

		<b>BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA EXTRAS SA PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>			
		<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>RESPONSABLE DE EJECUCIÓN</b>
<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	<b>EXCELENCIA EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>PRESENTAR UNA PROPUESTA DE SUMINISTRO DE PERSONAL</b>	<b>Redefinir el portafolio a ofrecer</b>	1. Determinar cuál es la oferta que el cliente elige con mayor aceptación. 2. Presentar una nueva propuesta a la Junta para aprobación.	Gerente , Director Operativo
			<b>Tener un ambiente confortable, amable y moderno</b>	1. Plan de Remodelación acompañado de un (Cronograma de actividades) 2. Plan de fumigación y plagas	Director de servicios
			<b>Mantener al cliente informado de nuestra oferta de servicios diferencial</b>	1. Cronograma de actividades anual ( <b>Elaborar Plan en Los primeros 45 días del Año</b> ) 2. Cronopost actualizado 3. Email Marketing <b>4. Plan de fidelización</b>	Director de servicios



Fuente: Elaboración propia.

**3.1.3 Perspectiva de procesos internos.** Para corregir la problemática sobre la capacitación y selección de personal para el suministro hacia los clientes empresariales, Extras SA debe definir el protocolo de servicio al cliente, acompañado con identidad empresarial propia, desarrollando un lenguaje adecuado en redes sociales, un protocolo de servicio telefónico, crear un Manual de servicio al cliente con un plan de entrenamiento y seguimiento.

Se propone crear grupo primario para reuniones mensuales que dará apoyo a la gestión de calidad. Este grupo debe tener conocimiento capacitación frente al funcionamiento del software.

la empresa debe ejecutar una evaluación frente a los estándares de la ISO 22001, definiendo los protocolos operativos y garantizar el correcto y efectivo funcionamiento de los equipos y muebles enseres con un cronograma de aseo, mantenimiento preventivo de equipos de sistemas, equipos de aires acondicionados, equipos de equipos de oficina y equipos de vigilancia

Cuadro 32. Estructura de la perspectiva de procesos internos del Balanced Scorecard para la empresa Extras SA

		BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA EXTRAS SA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
		OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	EXCELENCIA OPERACIONAL Y CRECIMIENTO	FORTALECER EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	Definir el protocolo de servicio al cliente, acompañado con identidad empresarial propia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un lenguaje adecuado en redes</li> <li>2. Desarrollar un protocolo de domicilio</li> <li>3. Desarrollo de protocolo de servicio teléfono</li> <li>4. Desarrollo de protocolo servicio de comedor</li> <li>5. Crear un Manual de servicio al cliente y un plan de entrenamiento y seguimiento</li> <li>6. Crear grupo primario y plan de reuniones mensual</li> <li>7. Equipo de apoyo en gestión de calidad.</li> </ol>	Director Administrativo, Director operativo
			Conocimiento e implementación del software	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación frente al funcionamiento del software.</li> </ol>	Director Operativo
			Evaluación diagnóstico frente a los estándares de la ISO 22001	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico y evaluación frente a la norma</li> </ol>	Director Operativo
			Definir protocolos operativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Protocolos operativos</li> </ol>	Gerente , Director Operativo
			Garantizar el correcto y efectivo funcionamiento de los equipos y muebles enseres	<p>Cronograma de Aseo Cronograma de mantenimiento preventivo de equipos de sistemas Cronograma de mantenimiento preventivo de equipos de equipos de frio Cronograma de mantenimiento preventivo de equipos de equipos de oficina Cronograma de mantenimiento preventivo de equipos de vigilancia</p>	Gerente , Director Operativo

Fuente: Elaboración propia.

**3.1.4 Perspectiva de capital humano.** Para el capital Humano la empresa debe Implementar del sistema de gestión SST realizando un diagnóstico y evaluación frente a la norma, también con la ejecución de Plan de bienestar y compensación que este acompañado con:

- Celebración de cumpleaños.
- Celebración de fechas especiales.
- Reconocimiento del empleado del mes
- Reconocimientos por buena labor.
- Reconocimiento por antigüedad.

También con la ejecución plan de Imagen corporativa con la entrega oportuna de dotación de acuerdo a ley en los meses de abril, agosto y diciembre. Realización Plan de capacitación personal de planta y en tránsito con el apoyo de un plan de capacitación, manteniendo el apoyo de la ARL y caja de compensación.

Así mismo se deben establecer las visitas domiciliarias periódicas al personal interno

Celebración Día de la Familia - Ley 1857 de 2017. Generar el cronograma para la ejecución de las 2 fechas para su ejecución

Celebrar los días de la familia.

Implementación Resolución 1956 de 2008 Art 2 y 4. – Consumo de cigarrillo o tabaco "1. Instalar los enunciados para el cumplimiento de la norma. señalética de libre de humo, exigiendo primordialmente el lavado de manos y Establecer las funciones en los perfiles de cada cargo.

Cuadro 33. Estructura de la perspectiva del capital humano del Balanced Scorecard para la empresa Extras SA

		<b>BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA EXTRAS SA PERSPECTIVA DE CAPITAL HUMANO</b>			
		<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>RESPONSABLE DE EJECUCIÓN</b>
<b>CAPITAL HUMANO</b>	<b>EXCELENCIA EN EL LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO</b>	<b>ASEGURAR EL TALENTO HUMANO, MOTIVADO Y COMPETENTE</b>	<b>implementar del sistema de gestión SST</b>	1. Diagnóstico y evaluación frente a la norma	Director de servicios
			<b>Ejecución de Plan de bienestar y compensación.</b>	Celebración de cumpleaños.	Director de servicios
				Celebración de fechas especiales.	Director de servicios
				Reconocimiento del empleado del mes	Director de servicios
				Reconocimientos por buena labor.	Director de servicios
				Reconocimiento por antigüedad.	Director de servicios
			<b>Ejecución plan de Imagen corporativa.</b>	Entrega de dotación de acuerdo a ley (abril, agosto y diciembre)	Director de servicios
			<b>Ejecución Plan de capacitación personal de planta y en tránsito</b>	1. Elaboración del plan de capacitación, manteniendo el apoyo de la ARL y caja de compensación.	Director de servicios
			<b>Supervisión y evaluación del personal interno</b>	Ejecutar las evaluación de desempeño al personal interno	Director de servicios
				Ejecutar las visitas domiciliarias periódicas al personal interno	Director de servicios
			<b>Ejecución de Comunicación interna.</b>	Actualizar de manera mensual la cartelera general.	Director de servicios
			<b>Celebración Día de la Familia - Ley 1857 de 2017.</b>	Generar el cronograma para la ejecución de las 2 fechas para su ejecución	Director de servicios
				Celebrar los días de la familia.	Director de servicios
<b>Implementación Resolución 1956 de 2008 Art 2 y 4. – Consumo de cigarrillo o tabaco</b>	1. Instalar los enunciados para el cumplimiento de la norma. 2. señalética de libre de humo 3. exigiendo primordialmente el lavado de manos	Gerente , Director de Servicios.			

			<b>Establecer las funciones en los perfiles de cada cargo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funciones y competencias por cargo</li> <li>2. Socializar las funciones con los empleados</li> <li>3. Anexarlos firmados a cada carpeta de cada empleado</li> </ol>	Gerente, Director de Servicios.
			<b>Organizar el procedimiento de administración de personal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualización y socialización del reglamento interno de trabajo</li> <li>2. Verificación Carpetas del empleado - check list</li> <li>3. Cronograma de exámenes médicos</li> <li>4. Cronograma de visitas domiciliarias</li> </ol>	Junta directiva.
			<b>Verificar y analizar la escala salarial de la empresa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación de asignación de salarios</li> <li>2. Establecer bonificaciones por cargos y funciones</li> <li>3. Determinar tipos de incentivos</li> <li>4. Diseñar y Establecer la Notificación de compensación o salario</li> </ol>	Gerente Director de servicios

Fuente: Elaboración propia.

**3.1.5 Perspectiva de aprendizaje e innovación.** Para la perspectiva de aprendizaje e innovación, la empresa debe fijar una organización del área de descanso y alimentación del área con la remodelación del área en baño, asignación de lockers, determinar reglas de uso y aseo.

Comunicación y posicionamiento en los motores de búsqueda la empresa, plan de funcional y operativo de marketing, Actualizar y modernización de la oferta de servicios.

Cuadro 34. Estructura de la perspectiva de aprendizaje e innovación del Balanced Scorecard para la empresa Extras SA

BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA EXTRAS SA APRENDIZAJE E INNOVACIÓN					
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	
<b>APRENDIZAJE E INNOVACIÓN</b>	<b>ESTAR A LA VANGUARDIA</b>	<i>Modelación de estrategias digitales y Material POP</i>	<b>Organización del área de descanso y alimentación del área</b>	1. Organización y remodelación del área 2. Remodelación del baño 3. Asignación de lokers 4. Determinar reglas de uso y aseo del área	Gerente, Director de Servicios.
			<b>Implementación de un ecosistema digital</b>	1. Implementación de sistema digital - Google las, Redes sociales, pagina web <b>2. Plan de Funcional y Operativo de Marketing</b>	Gerente, Director de Servicios.
			<b>Actualizar y modernización de la oferta de servicios</b>	1. Propuestas de diseño y costos	Gerente, Director de Servicios.
			<b>Alianzas estratégicas</b>	1. estudio de alianza estratégica	Gerente, Director de Servicios.
			<b>Contar con pólizas de seguro todo riesgo</b>	1. Recepción de propuestas de pólizas 2. Verificación de las existentes y sus vencimientos	Gerente, Director de Servicios.
			<b>Establecer protocolos de manejo de efectivo</b>	1. Manejo de efectivo en caja fuerte 2. Cantidad de efectivo en caja registradora 3. Consignaciones	Gerente, Director de Servicios.
			<b>Plan de contingencia en caso de falta de energía</b>	1. Mantenimiento y estado de la UPS 2. Verificación del sistema manual 3. Verificación y estado de la planta eléctrica	Gerente, Director de Servicios.

	<b>Estructurar la compañía frente a los desafíos de su Visión.</b>	<b>Determinar funciones específicas de aprobación y pago</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Protocolos de pago de nómina</li> <li>2. Protocolos de pago de proveedores</li> </ol>	Gerente, Director de Servicios.
		Modelar los estatutos de acuerdo con el sistema de gestión de la compañía	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión y aprobación de la Visión y Misión.</li> <li>2. Revisión y aprobación del organigrama.</li> <li>3. Diseño de nuevos estatutos.</li> </ol>	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 MAPA ESTRATÉGICO

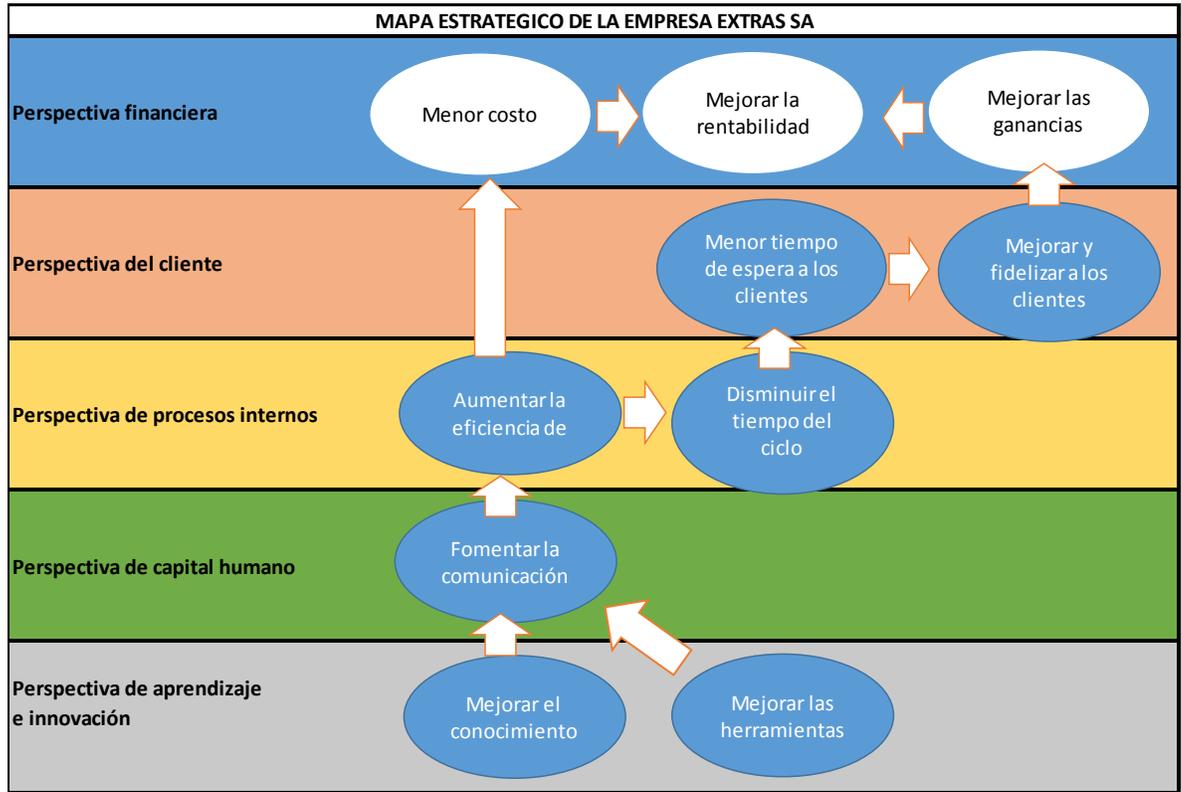
El mapa estratégico de la empresa Extras SA es una representación visual completa de las estrategias mencionadas, describiendo puntualmente el proceso de valor mediante las cinco perspectivas del BSC.

La ventaja de presentar este mapa estratégico estará relacionada con los objetivos de las 5perspectivas involucrando al personal que se encuentra en nivel gerencial y directivo de la compañía, dándole más claridad y compromiso a la estrategia.

Este mapa es sin duda, un elemento clave para que en los gerentes pueden ver y observar en cuáles variables de las estrategias se están presentando problemas o se está teniendo éxito.

A continuación, en la figura 8 se encuentra el Mapa estratégico de la empresa Extras SA.

Figura 8. Mapa estratégico de la empresa Extras SA



Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 INDICADORES CLAVES DE GESTIÓN

Para los indicadores de gestión en el cuadro 35 se observa el tablero de control, mencionando la perspectiva, el objetivo, el indicador, la unidad de medida, el objetivo del indicador porcentual, la frecuencia de medición, un semáforo donde se registrará el nivel alcanzado si fue óptimo (**verde**), tolerable (**amarillo**) y deficiente (**rojo**) finalmente se la asigna un responsable.

Cuadro 35. Tablero de control del BSC de la empresa Extras SA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO %	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	RESPONSABLE
FINANCIERA	FORTALECER LA ESTRUCTURA FINANCIERA	Disminuir el gasto operativo	Porcentaje	15%	Por proyecto	15%	20%	25%	Directora tributaria y contable
FINANCIERA	GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	incremento de capital	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%	Directora tributaria y contable
FINANCIERA	GESTIONAR EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO COMERCIAL	Participación en negociaciones empresariales	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%	Directora tributaria y contable
CLIENTE	PRESENTAR UNA PROPUESTA DE SUMINISTRO DE PERSONAL	Satisfacción del cliente corporativo	Porcentaje	75%	mensual	75%	70%	65%	Jefe de atracción, selección y bienestar
PROCESOS INTERNOS	FORTALECER EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	Reducción en gastos administrativos	Porcentaje	15%	Por proyecto	15%	20%	25%	Coordinador del sistema de gestión integral
CAPITAL HUMANO	ASEGURAR EL TALENTO HUMANO, MOTIVADO Y COMPETENTE	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	65%	Gerente de gestión
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	MODELACIÓN DE ESTRATEGIAS DIGITALES Y MATERIAL POP	Disminución en la radicación de las PQRS	Porcentaje	5%	Anual	5%	10%	15%	Directora de Compras e Inventarios
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	ESTRUCTURAR LA COMPAÑÍA FRENTE A LOS DESAFÍOS DE SU VISIÓN.	Promedio de horas de capacitación por empleado	Horas	30	Anual	30h	25h	20h	Jefe de Formación y Desarrollo

Fuente: Elaboración propia con referencia (Kaplan y Norton, 2006, p. 31).

El tablero de control anterior está compuesto por los 3 objetivos correspondientes a la perspectiva financiera, uno perteneciente a la perspectiva del cliente, uno de la perspectiva de procesos internos, uno de la perspectiva de capital humano y finalmente 2 objetivos en la perspectiva de aprendizaje e innovación.

En cuanto a la perspectiva financiera el primer objetivo estratégico Fortalecer la estructura financiera, el indicador asignado es Disminuir el gasto operativo, donde la unidad de medida es porcentual y el objetivo de cumplimiento o meta asignado es del 15% con una frecuencia de medición por proyecto debido que en múltiples escenarios la empresa establece nuevos proyectos, por eso será medido por proyecto, el nivel óptimo de cumplimiento debe ser del 15%, tolerable del 20%, pero si es 25% este será deficiente, ante el seguimiento y control esta responsable la Directora tributaria y contable.

El segundo objetivo correspondiente a la perspectiva financiera es de garantizar la sostenibilidad empresarial, el indicador correspondiente es de incremento de capital, Con un objetivo meta del 20% que será medido de manera Anual y para que este tenga éxito óptimo debe ser del 20%, tolerable del 15% y deficiente del 10% la responsable es la Directora tributaria y contable

El último objetivo de la perspectiva financiera, donde este propone gestionar el desarrollo y crecimiento comercial, el indicador será la participación en negociaciones empresariales, se utiliza la unidad de medida porcentual y el objetivo meta es del 10%, con una frecuencia de medición anual, de manera óptima este deberá de ser el 10%, 8% será tolerable y el 5% se calificará como deficiente, la responsable es la Directora tributaria y contable

Para la perspectiva del cliente el objetivo estratégico es presentar una propuesta de suministro de personal, que será vigilado con el indicador de Satisfacción del cliente corporativo 75%debe ser el porcentaje de cumplimiento, que será medido de manera mensual y donde el 75% representa al estado óptimo, el 70% tolerable y en

el escenario deficiente se calificará el 65%, el Jefe de atracción, selección y bienestar será el responsable del cumplimiento.

El objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de los procesos internos es fortalecer el sistema de gestión integral mediante el indicador de Reducción en gastos administrativos, con un objetivo del 15% y será medido con una frecuencia por proyecto, si es óptimo se calificará el 15%, el 20% tolerable y el 25% deficiente, el responsable es el Coordinador del sistema de gestión integral

El gerente de Gestión Humana es el encargado del objetivo presentado en la perspectiva de capital humano donde se buscará asegurar el talento humano, motivado y competente mediante el indicador de Satisfacción laboral que será medido con una frecuencia Anual y el 80% en el escenario que este debe ser de cumplimiento óptimo, el 75% tolerable y el 65% deficiente.

Para la última perspectiva que es de aprendizaje e innovación se debe modelar estrategias digitales y material pop, con el indicador de Disminución en la radicación de las PQRS, con una frecuencia de medición Anual y a nivel óptimo debe cumplir el 5%, tolerable con un 10% y si se registra con 15% será deficiente, para este objetivo la responsable es la Directora de Compras e Inventarios. y el segundo objetivo correspondiente a esta perspectiva es de estructurar la compañía frente a los desafíos de su visión, el indicador debe ser el Promedio de horas de capacitación por empleado el cual deberá apuntar a un cumplimiento del 30%, medible con una frecuencia Anual y el 30% será óptimo su cumplimiento, el 25% tolerable y el 20% deficiente, el Jefe de Formación y Desarrollo será el responsable de su éxito.

### **3.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA EXTRAS SA**

El Balanced Scorecard que será implementado en la empresa Extras SA se establecen un periodo de ejecución para las actividades estipuladas por 12 meses divididos de la siguiente manera: Para la perspectiva financiera se estima un tiempo

de 2 meses, luego se continua con la perspectiva del cliente con 3 meses de ejecución, en tercer lugar la perspectiva de los procesos internos con 3 meses, el siguiente con 2 meses para la perspectiva de capital humano y finalmente para la perspectiva de innovación y aprendizaje con 2 meses, la ejecución del cronograma debe realizarse de manera escalonada para se garantiza el éxito y efectividad organizacional.

Para cada una de las actividades que se mencionan en el Balance Scorecard o cuadro de mando existe un responsable para la ejecución como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 36. Cronograma de actividades del Balance Scorecard por perspectiva en meses para la empresa Extras SA

BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA EXTRAS SA	TIEMPO DE EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES - MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PERSPECTIVA FINANCIERA	■	■										
PERSPECTIVA CLIENTE			■	■	■							
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS						■	■	■				
CAPITAL HUMANO									■	■		
APRENDIZAJE E INNOVACION											■	■

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 37. Tiempo de ejecución de la perspectiva financiera

		BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA EXTRAS SA			TIEMPO DE EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES													
		OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
		PERSPECTIVA FINANCIERA	EXELENIA FINANCIERA Y CONTABLE	FORTALECER LA ESTRUCTURA FINANCIERA	Desarrollar el procedimiento de la operación contable	Gerente, Contador, Director Administrativo, Auxiliar contable												
Definir la política de costos por cada categoría	Gerente, Contador, Director Administrativo, Auxiliar contable																	
Desarrollo y procedimiento de compras	Gerente, Director Administrativo, Comité de compras																	
Desarrollar un plan de Inversiones Financieras	Junta Directiva, Gerente																	
Cumplir con los estandares de ley en cuanto al proceso contable	Contador																	
GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	Establecer el consumo mínimo adecuado por persona		Gerente, Director Administrativo, Director Operativo															
	Mantener negociaciones adecuadas con los proveedores		Gerente, Director Administrativo, Director Operativo															
	Redefinir los controles de los pagos y gastos financieros y operacionales		Gerente, Director Administrativo															
	Ahorro programado con destinacion especifica		Junta directiva, Gerente, Contador															
GESTIONAR EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO COMERCIAL	Establecer nuevos negocios al implementar el plan comercial anual		Gerente, Director Administrativo, Director Operativo															
	Crear conciencia interna de ahorro		Gerente, Director Administrativo, Director Operativo															

Cuadro 38. Tiempo de ejecución de la perspectiva del cliente y procesos internos

		BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA EXTRAS SA			TIEMPO DE EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES													
		OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
PERSPECTIVA CLIENTE	EXCELENCIA EN LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE	PRESENTAR UNA PROPUESTA GASTRONÓMICA DIFERENCIADORA ACOMPAÑADA DE UN SERVICIO SOBRESALIENTE	Redefinir el portafolio gastronómico a ofrecer	Gerente , Director Operativo														
			Tener un ambiente confortable, amable y moderno	Director de servicios														
			Mantener al cliente informado de nuestra oferta gastronómica diferencial	Director de servicios														
			Participar al cliente fidelizado de actividades y eventos especiales	Director de servicios														
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	EXCELENCIA OPERACIONAL Y CRECIMIENTO	CONTAR CON UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE GARANTICE EL FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA GASTRONÓMICA CON LOS MÁS ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD	Definir el protocolo de servicio al cliente, acompañado con identidad empresarial propia	Director Administrativo, Director operativo														
			Conocimiento e implementacion del software	Director Operativo														
			Evaluación diagnostico frente a los estándares de la ISO 22001	Director Operativo														
			Definir protocolos operativos	Gerente , Director Operativo														
			Garantizar el correcto y efectivo funcionamiento de los equipos y muebles enseres	Gerente , Director Operativo														

	BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA EXTRAS SA			TIEMPO DE EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES											
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>APRENDIZAJE E INNOVACION</b> <b>ESTAR A LA VANGUARDIA</b>	<i>Modelacion de estrategias digitales y Material POP</i>	Organización del área de descanso y alimentación del área													
		Implementacion de un ecosistema digital													
		Actualizar y modernización de la oferta gastronomica													
		Alianzas estrategias													
		Contar con polizas de seguro todo riesgo													
		Establecer protocolos de manejo de efectivo													
	Plan de contingencia en caso de falta de energía														
	<i>Estructurar la compañía frente a los desafíos de su Vision.</i>	Determinar funciones especificas de aprobacion y pago													
		Modelar los estatutos de acuerdo con el sistema de gestión de la compañía													

Fuente: Elaboración propia.

## **4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

En el presente capítulo se menciona como el plan de mejora impacta económica y financieramente en la empresa Extras SA mediante la implementación del Balanced Scorecard el cual contribuye a una mejora continua en la organización la cual se dedica al suministro de personal temporal.

### **4.1 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA**

Este estado financiero explica la participación de los diferentes activos en comparación con los pasivos y el patrimonio, indicando cuales deben ser las obligaciones financieras.

**4.1.1 Estado de la situación financiera sin financiación.** Para explicar el presente punto, es necesario que el estado de la situación sin financiación explica en la tabla 1, los muebles y enseres por \$14.754.580, los equipos de cómputo y comunicaciones \$4.458.000 y el equipo por \$11.905.800 estos puntos son necesarios para la selección y contratación oportuna del personal temporal arrojando un total en los activos fijos de \$31.118.380 y sumando los diferidos de \$5.467.500 para un total de activos \$36.585.880.

Tabla 1. Estado de la situación financiera sin financiación

<b>ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
Caja Bancos	0
Cuentas x Cobrar o Deudores	0
Inventarios	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
MUEBLES Y ENSERES	14.754.580
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	4.458.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	11.905.800
(-) Depreciación Acumulada	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>31.118.380</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
Diferidos	5.467.500
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>5.467.500</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>36.585.880</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>36.585.880</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Cuentas x Pagar o Acreedores	0
Cesantias x Pagar	0
Intereses a las cesantias x Pagar	0
Impuesto de Renta x Pagar	0
IVA / INC x Pagar	0
ICA x Pagara	0
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
Obligaciones Financieras	0
Leasing Financiero	0
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL DE LOS PASIVOS</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	36.585.880
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>36.585.880</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>36.585.880</b>

Fuente: Elaboración propia.

**4.1.2 Estado de la situación financiera con financiación.** Para el escenario de con financiación en el caso que la empresa no disponga de todo el capital para la implementar la metodología del Balanced Scorecard tendrá que financiar el 20,00% equivalentes a \$7.317.176 donde se puede ver este valor reflejado como obligación financiera.

Tabla 2. Estado de la situación financiera con financiación

<b>ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA CON FINANCIACIÓN EN PESOS</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
Caja Bancos	0
Cuentas x Cobrar o Deudores	0
Inventarios	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
MUEBLES Y ENSERES	14.754.580
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	4.458.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	11.905.800
(-) Depreciación Acumulada	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>31.118.380</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
Diferidos	5.467.500
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>5.467.500</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>36.585.880</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>36.585.880</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Cuentas x Pagar o Acreedores	0
Cesantias x Pagar	0
Intereses a las cesantias x Pagar	0
Impuesto de Renta x Pagar	0
IVA / INC x Pagar	0
ICA x Pagara	0
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
Obligaciones Financieras	7.317.176
Leasing Financiero	0
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>7.317.176</b>
<b>TOTAL DE LOS PASIVOS</b>	<b>7.317.176</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	29.268.704
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>29.268.704</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>36.585.880</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 AMORTIZACIÓN

Tabla 3. Amortización en pesos Extras SA

		AMORTIZACIÓN EN PESOS				
		No. CUOTA	CUOTA	INTERES	AMORTIZACIÓN	SALDO
Valor Prestamo	7.317.176	0				7.317.176
Tasa Efectiva Anual (%)	28,82%	1	217.323	156.061	61.262	7.255.914
Tasa Nominal (%)	25,59%	2	217.323	154.755	62.568	7.193.346
Tasa Mensual	2,13%	3	217.323	153.420	63.903	7.129.443
Meses Año	12	4	217.323	152.057	65.266	7.064.177
Numero de Cuotas	60	5	217.323	150.665	66.658	6.997.520
		6	217.323	149.244	68.079	6.929.440
		7	217.323	147.792	69.531	6.859.909
		8	217.323	146.309	71.014	6.788.894
		9	217.323	144.794	72.529	6.716.365
		10	217.323	143.247	74.076	6.642.290
		11	217.323	141.667	75.656	6.566.634
		12	217.323	140.054	77.269	6.489.364
		13	217.323	138.406	78.917	6.410.447
		14	217.323	136.723	80.601	6.329.846
		15	217.323	135.004	82.320	6.247.527
		16	217.323	133.248	84.075	6.163.451
		17	217.323	131.455	85.868	6.077.583
		18	217.323	129.623	87.700	5.989.883
		19	217.323	127.753	89.570	5.900.313
		20	217.323	125.842	91.481	5.808.832

21	217.32 3	123.89 1	93.432	5.715. 400
22	217.32 3	121.89 9	95.425	5.619. 976
23	217.32 3	119.86 3	97.460	5.522. 516
24	217.32 3	117.78 5	99.538	5.422. 977
25	217.32 3	115.66 2	101.661	5.321. 316
26	217.32 3	113.49 3	103.830	5.217. 486
27	217.32 3	111.27 9	106.044	5.111. 442
28	217.32 3	109.01 7	108.306	5.003. 136
29	217.32 3	106.70 7	110.616	4.892. 521
30	217.32 3	104.34 8	112.975	4.779. 546
31	217.32 3	101.93 9	115.385	4.664. 161
32	217.32 3	99.478	117.845	4.546. 316
33	217.32 3	96.964	120.359	4.425. 957
34	217.32 3	94.397	122.926	4.303. 031
35	217.32 3	91.775	125.548	4.177. 483
36	217.32 3	89.098	128.225	4.049. 258
37	217.32 3	86.363	130.960	3.918. 297
38	217.32 3	83.570	133.753	3.784. 544
39	217.32 3	80.717	136.606	3.647. 938
40	217.32 3	77.804	139.520	3.508. 419
41	217.32 3	74.828	142.495	3.365. 923
42	217.32 3	71.789	145.534	3.220. 389
43	217.32 3	68.685	148.638	3.071. 750
44	217.32 3	65.515	151.809	2.919. 942
45	217.32 3	62.277	155.046	2.764. 896
46	217.32 3	58.970	158.353	2.606. 542

47	217.32 3	55.593	161.731	2.444. 812
48	217.32 3	52.143	165.180	2.279. 632
49	217.32 3	48.620	168.703	2.110. 929
50	217.32 3	45.022	172.301	1.938. 628
51	217.32 3	41.347	175.976	1.762. 652
52	217.32 3	37.594	179.729	1.582. 923
53	217.32 3	33.761	183.562	1.399. 361
54	217.32 3	29.846	187.477	1.211. 883
55	217.32 3	25.847	191.476	1.020. 407
56	217.32 3	21.763	195.560	824.84 7
57	217.32 3	17.592	199.731	625.11 7
58	217.32 3	13.333	203.991	421.12 6
59	217.32 3	8.982	208.341	212.78 5
60	217.32 3	4.538	212.785	0

		<b>5.722. 210</b>	<b>7.317.176</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	
<b>INTERÉS</b>	1.780. 066	1.541. 490	1.234. 158	838.252	328.24 5	<b>5.722. 210</b>
<b>AMORTIZA CIÓN</b>	827.81 2	1.066. 387	1.373. 720	1.769.626	2.279. 632	<b>7.317. 176</b>
	<b>2.607. 877</b>	<b>2.607. 877</b>	<b>2.607. 877</b>	<b>2.607.877</b>	<b>2.607. 877</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la tabla anterior, se puede ver el valor del préstamo por \$7.317.176, el cual será calculado bajo una Tasa Efectiva Anual del 28,82% que serán pagaderos en unos 60 meses, esta obligación es negociada con Bancolombia

### 4.3 LEASING EN PESOS

Tabla 4. Leasing en pesos para Extras SA

		LEASING FINANCIERO EN PESOS				
		No. CUOTA	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION	SALDO
Valor activo	11.905.800	0				11.905.800
% Opcion de Compra	10,00 %	1	271.574	151.484	120.090	11.785.710
Valor Opcion Compra	1.190.580	2	271.574	149.956	121.618	11.664.092
DTF (%)	5,48%	3	271.574	148.409	123.165	11.540.927
SPREAD (%)	10,34 %	4	271.574	146.842	124.732	11.416.194
TEA (%)	16,38 %	5	271.574	145.255	126.320	11.289.875
Tasa Nominal Mes (%)	15,27 %	6	271.574	143.647	127.927	11.161.948
Tasa Mensual	1,27%	7	271.574	142.020	129.554	11.032.393
Meses Año	12	8	271.574	140.371	131.203	10.901.190
Numero de Cuotas	60	9	271.574	138.702	132.872	10.768.318
Valor Presente Opcion de compra	557.576	10	271.574	137.011	134.563	10.633.755
Valor calculo cuota	11.348.224	11	271.574	135.299	136.275	10.497.481
		12	271.574	133.565	138.009	10.359.472
		13	271.574	131.809	139.765	10.219.707
		14	271.574	130.031	141.543	10.078.164
		15	271.574	128.230	143.344	9.934.820
		16	271.574	126.406	145.168	9.789.652
		17	271.574	124.559	147.015	9.642.637
		18	271.574	122.689	148.885	9.493.751
		19	271.574	120.794	150.780	9.342.972
		20	271.574	118.876	152.698	9.190.273

21	271.5 74	116.9 33	154.641	9.035. 632
22	271.5 74	114.9 65	156.609	8.879. 023
23	271.5 74	112.9 73	158.601	8.720. 422
24	271.5 74	110.9 55	160.619	8.559. 803
25	271.5 74	108.9 11	162.663	8.397. 140
26	271.5 74	106.8 41	164.733	8.232. 407
27	271.5 74	104.7 45	166.829	8.065. 578
28	271.5 74	102.6 23	168.951	7.896. 627
29	271.5 74	100.4 73	171.101	7.725. 526
30	271.5 74	98.29 6	173.278	7.552. 248
31	271.5 74	96.09 1	175.483	7.376. 766
32	271.5 74	93.85 9	177.715	7.199. 050
33	271.5 74	91.59 7	179.977	7.019. 074
34	271.5 74	89.30 8	182.267	6.836. 807
35	271.5 74	86.98 8	184.586	6.652. 221
36	271.5 74	84.64 0	186.934	6.465. 287
37	271.5 74	82.26 1	189.313	6.275. 975
38	271.5 74	79.85 3	191.721	6.084. 253
39	271.5 74	77.41 3	194.161	5.890. 092
40	271.5 74	74.94 3	196.631	5.693. 461
41	271.5 74	72.44 1	199.133	5.494. 328
42	271.5 74	69.90 7	201.667	5.292. 662
43	271.5 74	67.34 1	204.233	5.088. 429
44	271.5 74	64.74 3	206.831	4.881. 598
45	271.5 74	62.11 1	209.463	4.672. 135
46	271.5 74	59.44 6	212.128	4.460. 007

47	271.5 74	56.74 7	214.827	4.245. 180
48	271.5 74	54.01 4	217.560	4.027. 620
49	271.5 74	51.24 6	220.328	3.807. 291
50	271.5 74	48.44 2	223.132	3.584. 159
51	271.5 74	45.60 3	225.971	3.358. 189
52	271.5 74	42.72 8	228.846	3.129. 343
53	271.5 74	39.81 6	231.758	2.897. 585
54	271.5 74	36.86 8	234.707	2.662. 878
55	271.5 74	33.88 1	237.693	2.425. 186
56	271.5 74	30.85 7	240.717	2.184. 468
57	271.5 74	27.79 4	243.780	1.940. 689
58	271.5 74	24.69 2	246.882	1.693. 807
59	271.5 74	21.55 1	250.023	1.443. 784
60	271.5 74	18.37 0	253.204	1.190. 580

**5.579.225**      **10.715.220**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	
<b>INTERÉS</b>	1.712. 561	1.459. 220	1.164. 374	821.221	421.84 9	<b>5.579. 225</b>
<b>AMORTIZ ACIÓN</b>	1.546. 328	1.799. 669	2.094. 515	2.437.668	2.837. 040	<b>10.715 .220</b>
	<b>3.258. 889</b>	<b>3.258. 889</b>	<b>3.258. 889</b>	<b>3.258.889</b>	<b>3.258. 889</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## 4.4 PARÁMETROS GENERALES

### 4.4.1 Parámetros económicos.

Tabla 5. Parámetros económicos

CUADRO 7 - PARÁMETROS ECONÓMICOS					
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IPC (%)	3,40%	3,90%	3,65%	3,35%	3,00%
TRM (\$/US\$)	2.960,00	2.990,00	3.063,00	3.118,00	3.163,00
VARIACIÓN TRM (%)	0,35%	1,01%	2,44%	1,80%	1,44%
INCREMENTO % EN PRECIOS	3,40%	3,90%	3,65%	3,35%	3,00%
INCREMENTO % EN COSTOS	3,40%	3,90%	3,65%	3,35%	3,00%
INCREMENTO % EN UNIDADES	1,82%	1,82%	1,82%	1,82%	1,82%
IMPUESTO DE RENTA (%)	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
IVA (%)	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
INC (%)	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
ICA (TARIFA X MIL)	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033
RESERVA LEGAL	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
DESCUENTOS (%)	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
TRM AÑO ANTERIOR (\$/US\$)	2.949,75				

Fuente: Elaboración propia.

**4.4.2 Parámetros laborales.** Para el funcionamiento correcto de los funcionarios de la empresa Extras SA, es importante conocer cuáles son los parámetros actuales laborales correspondientes para el año 2020 que se deben contemplar a la hora de liquidar la nómina de cada empleado.

Tabla 6. Parámetros laborales

CUADRO 8 - PARAMETROS LABORALES	
SMLLV	856.272
AUXILIO TRANSPORTE	100.331
CESANTIAS	8,33%
INTERESES CESANTIAS	1,00%
PRIMA	8,33%
VACACIONES	4,17%
SALUD	0,00%
PENSIONES	12,00%
ARL	0,52260%
ARL PRODUCCION	2,54%
CAJA DE COMPENSACIÓN F.	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%

Fuente: Elaboración propia.

## 4.5 ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN

Tabla 7. Estado de resultados sin financiación

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>INGRESOS</b>															
VENTAS	14.603.904	14.603.904	14.603.904	14.603.904	14.603.904	14.603.904	14.603.904	14.603.904	14.603.904	14.603.904	14.603.904	14.603.904	175.246.847	189.182.652	203.245.024
DESCUENTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO MERCANCIA VENDIDA	6.518.421	6.518.421	6.518.421	6.518.421	6.518.421	6.518.421	6.518.421	6.518.421	6.518.421	6.518.421	6.518.421	6.518.421	78.221.054	84.441.270	90.717.980
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>8.085.483</b>	<b>8.085.483</b>	<b>8.085.483</b>	<b>8.085.483</b>	<b>8.085.483</b>	<b>8.085.483</b>	<b>8.085.483</b>	<b>8.085.483</b>	<b>8.085.483</b>	<b>8.085.483</b>	<b>8.085.483</b>	<b>8.085.483</b>	<b>97.025.793</b>	<b>104.741.381</b>	<b>112.527.044</b>
<b>EGRESOS</b>															
GASTOS DE ADMINISTRACION	20.173.216	0	113.616	0	113.616	0	113.616	0	113.616	0	113.616	0	20.741.296	708.282	734.134
GASTOS DE VENTAS	372.240	372.240	372.240	372.240	372.240	372.240	372.240	372.240	372.240	372.240	372.240	372.240	4.466.880	4.641.088	4.810.488
GASTOS DEPRECIACIÓN	732.113	732.113	732.113	732.113	732.113	732.113	732.113	732.113	732.113	732.113	732.113	732.113	8.785.353	8.785.353	8.785.353
GASTOS DIFERIDOS	455.625	455.625	455.625	455.625	455.625	455.625	455.625	455.625	455.625	455.625	455.625	455.625	5.467.500	0	0
ICA	48.193	48.193	48.193	48.193	48.193	48.193	48.193	48.193	48.193	48.193	48.193	48.193	578.315	624.303	670.709
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>21.781.387</b>	<b>1.608.171</b>	<b>1.721.787</b>	<b>1.608.171</b>	<b>40.039.343</b>	<b>14.759.026</b>	<b>15.000.684</b>								
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(13.695.904)</b>	<b>6.477.312</b>	<b>6.363.696</b>	<b>6.477.312</b>	<b>56.986.450</b>	<b>89.982.355</b>	<b>97.526.360</b>								
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>															
Gastos Financieros prestamo													0		
Gastos financieros Leasing													0		
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>(13.695.904)</b>	<b>6.477.312</b>	<b>6.363.696</b>	<b>6.477.312</b>	<b>56.986.450</b>	<b>89.982.355</b>	<b>97.526.360</b>								
Impuesto de Renta	0	518.185	509.096	518.185	509.096	518.185	509.096	518.185	509.096	518.185	509.096	518.185	5.654.588	7.198.588	7.802.109
<b>UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>(13.695.904)</b>	<b>5.959.127</b>	<b>5.854.600</b>	<b>5.959.127</b>	<b>51.331.861</b>	<b>82.783.767</b>	<b>89.724.251</b>								
Reserva Legal	0	595.913	585.460	595.913	585.460	595.913	585.460	595.913	585.460	595.913	585.460	595.913	6.502.777	8.278.377	8.972.425
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>(13.695.904)</b>	<b>5.363.214</b>	<b>5.269.140</b>	<b>5.363.214</b>	<b>44.829.085</b>	<b>74.505.390</b>	<b>80.751.826</b>								
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>													44.829.085	119.334.475	200.086.301
<b>RESERVA LEGAL ACUMULADA</b>													6.502.777	14.781.153	23.753.578

Fuente: Elaboración propia.

## 4.6 FLUJO DE CAJA

Tabla 8. Flujo de caja

### FLUJO DE CAJA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>INGRESOS</b>			
Recaudos	172.326.066	224.232.021	241.081.554
INC Cobrado	59.583.928	64.322.102	69.103.308
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>231.909.994</b>	<b>288.554.123</b>	<b>310.184.862</b>
<b>EGRESOS</b>			
Gastos de Administración	20.741.296	708.282	734.134
Gastos de Ventas	4.466.880	4.641.088	4.810.488
INC Pagado	0	0	0
INC DIAN	49.653.273	63.532.406	68.306.440
IMPUESTO RENTA	0	5.524.668	7.075.269
ICA	0	578.315	624.303
SEGUROS	0	8.785.353	8.785.353
PAGOS	140.797.897	168.882.541	181.435.960
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>215.659.346</b>	<b>252.652.652</b>	<b>271.771.947</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>16.250.648</b>	<b>35.901.470</b>	<b>38.412.915</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>			
Amortización Prestamo	0		
Amortización Leasing	0		
Gastos Financieros prestamo	0		
Gastos Financieros Leasing	0		
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>16.250.648</b>	<b>35.901.470</b>	<b>38.412.915</b>
SALDO INICIAL DE CAJA	0	16.250.648	52.152.119
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>16.250.648</b>	<b>52.152.119</b>	<b>90.565.033</b>

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
DTFB (%)	4,68%	(36.585.880)	16.250.648	35.901.470	38.412.915
SPREAD (%)	7,94%				
CDO (%)	12,99%				
VPN	32.544.617				
TIR (%)	53,20%				
BIC (VECES)	1,89				

Fuentes: Elaboración propia.

## 4.7 RAZONES FINANCIERAS SIN FINANCIACIÓN

### 4.7.1 Razones financieras sin financiación.

Tabla 9. Razones financieras sin financiación

#### RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACION

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo Corriente - Pasivo Corriente	35.136.460	71.445.407	111.224.003
Razon Corriente	3,17	4,85	6,56
Prueba Acida	3,17	4,85	6,56
Endeudamiento	20,43%	15,74%	12,57%
Rendimientos sobre activos	56,67%	63,25%	50,78%
Rendimientos sobre patrimonio	122,53%	203,65%	220,72%
Margen Bruto	55,37%	55,37%	55,37%
Margen Operacional	32,52%	47,56%	47,98%
Margen Neto	25,58%	39,38%	39,73%

Fuente: Elaboración propia.

### 4.7.2 Razones financieras con financiación.

Tabla 10. Razones financieras con financiación

#### RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACIÓN

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo Corriente - Pasivo Corriente	32.858.800	11.343.809	18.765.217
Razon Corriente	3,03	2,73	3,58
Prueba Acida	3,03	2,73	3,58
Endeudamiento	29,79%	26,54%	21,24%
Rendimientos sobre activos	61,18%	171,99%	157,18%
Rendimientos sobre patrimonio	169,54%	276,10%	300,24%
Margen Bruto	55,37%	55,37%	55,37%
Margen Operacional	33,67%	47,77%	48,18%
Margen Neto	25,87%	39,03%	39,50%

Fuente: Elaboración propia.

## 4.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Tabla 11. Análisis de sensibilidad

<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b>				
<b>Disminución margen bruto EN 2%</b>				
	<b>Flujo de caja SF</b>		<b>Flujo de Caja CF</b>	
	<b>Valores Originales</b>	<b>Valores modificados</b>	<b>Valores Originales</b>	<b>Valores modificados</b>
<b>VPN</b>	36.112.971	(4.454.644)	37.525.300	(3.808.134)
<b>TIR (%)</b>	60,73%	0,95%	72,14%	(7,90%)
<b>B/C (VECES)</b>	2,08	0,85	2,40	0,79

Fuente. Elaboración propia.

## 5 CONCLUSIONES

El BSC -Balanced Scorecard busca que las organizaciones presenten una excelente alineación de sus objetivos y un adecuado equilibrio de cada uno de los elementos operativos y administrativos mencionados en las estrategias corporativas de la misma. Por se realizó del presente un diseño un plan de mejora para la empresa Extras SA se dedica al suministro de personal temporal para diferentes negocios.

Se desarrolló el diagnostico organizacional evidenciando que la compañía carece de alineación de los procesos de selección, inducción y capacitación de personal presentan problemas afectando los procedimientos y la calidad del personal contratado, por lo que se levantaron estrategias internas y externas para darle un mejoramiento continuo a la empresa.

El *modelo de solución*, se explicó profundamente mediante la implementación del Balanced Scorecard, detallando cada una de las perspectivas asignándoles unos objetivos, actividades y responsable; para la ejecución.se estima un tiempo de 12 meses - Para la perspectiva financiera se estima un tiempo de ejecución de 2 meses, luego se continua con la perspectiva del cliente con 3 meses de ejecución, en tercer lugar la perspectiva de los procesos internos con 3 meses, el siguiente con 2 meses para la perspectiva de capital humano y finalmente para la perspectiva de innovación y aprendizaje con 2 meses, contribuyendo de manera positiva a la reingeniería de los procesos.

## **6 RECOMENDACIONES**

Se recomienda que este proyecto académico sea tenido como estrategia de reingeniería por parte de los directivos de la empresa Extras SA, contribuyendo a una mejora continua de los procesos de selección, capacitación y vinculación de personal temporal.

Si la organización desea hacer realidad esta investigación, se recomienda que la autora sea la responsable de guiar, vigilar e implementar cada una de las actividades plasmadas en el Balanced Scorecard, debido que cuenta con las habilidades y el conocimiento administrativo para su ejecución.

## 7 REFERENCIAS

- Aguilera, C. (2000). *Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones*.  
Publicación N° 77. Recuperado a partir de  
[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/230/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/230/html)
- Argandoña, A. (2007). *Responsabilidad social de la empresa*. Cáritas Española.
- Atisha, D., & García, M. (1994). *El lenguaje de la calidad total*. Editorial  
Universidad Autónoma De San Luis Potosí.
- Barraza, M. F. S. (2007). *El kaizen/ the Kaizen*. Panorama Editorial.
- Betancourt G., B. (2005) *Análisis Sectorial y Competitividad*. 20 ed. Cali: Editorial  
Poemia.
- Blass, P. E. (2002). *Diccionario de Administración y Finanzas* (2nd ed.). México:  
2014.
- Camejo, J. (2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Recuperado  
de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Castells, M (1999). *La Nueva Economía*. Editorial Santillana. Caracas, Venezuela.
- Castillo, E., y Quesada, C. (2001). *Manual de Capacitación para Emprendimientos  
Rurales*. Editorial IICA.
- Chavienato, I., y Montaña, L. E. (2007). *Introducción a la teoría general de la  
Administración* (7th ed.). México: Mc Graw Hill.

- Chidiak, M. (2004). *Demanda y oferta de bienes y servicios ambientales por parte de la pyme: el caso argentino*. Editorial United Nations Publications.
- Cleland, D. y King, W. (1990) *Manual para la administración de proyectos* (2da ed.). México: Prentice Hall
- Contreras, F. (2009). *Manual para la reflexión estratégica. Centro de Capacitación y Asistencia Técnica a las Empresas*. Valencia, Venezuela.
- David, Fred R. (2003). *Conceptos de la Administración Estratégica* (3ra ed.). México: Editorial Prentice Hall
- David, Fred R. (2008) *Conceptos de Administración Estratégica*. 11 ed. México: Editorial Pearson educación.
- Degerencia. (2016). *Estrategia Empresarial*. Recuperado de [http://www.degerencia.com/tema/estrategia\\_empresarial](http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial)
- Dess, G. y Lumpkin, G. Tom. (2003) *Dirección Estratégica. Creando ventajas competitivas*. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Elempleo. (2018). *Empresas de servicios temporales, un foco de opciones laborales*. Recuperado de <https://www.elempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/empresas-de-servicios-temporales-un-foco-de-opciones-laborales-4328>
- Gómez Niño, O. (2011). *Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga*. Revista EAN, (70), 167-180.

- González, X. (2019). *Servicio temporal empleó a 457.524 personas durante el año pasado según cifras de Acoset*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/servicio-temporal-empleo-a-457524-personas-durante-el-ano-pasado-segun-cifras-de-acoset-2854482>
- Goodstein, L (1998). *Planeación estratégica aplicada* (1 Ed.). Colombia: Editorial Mac Graw Hill
- Guevara, C. A. (1996). *Organización y Métodos* (2nd ed.). Bucaramanga: Editorial Publicaiones UIS.
- Henao, C. G., y Suta, L. O. V. (2015). *Elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de muñecos personalizados*, 124.
- Hill, C. y Jones, G. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. México: Editorial Mc Graw Hill
- Ideas Comparativas (2010). *En Concepto de formulación y evaluación de proyectos*. Recuperado de <http://ideascompilativas.blogspot.com.co/2010/05/concepto-de-formulacion-y-evaluacion-de.html>
- IMAI, M. (1986) *Kaizen, the key to Japan's competitive success*. Editorial Random House Bussines Division.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2005) *Alignment. Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*. 2 ed. España: Editorial Gestión 2000.

Kaplan, R., y Norton, D. (2006). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Editorial Gestión 2000.

La Competencia (2015). *En Competencia en la Globalización*. Recuperado de <https://www.headways.com.mx/glosariomercadotecnia/palabra/competencia>

Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: Ecoe Ediciones

Matriz BCG. (2017). *Matriz BCG - Herramienta estratégica esencial en la empresa*. Recuperado a partir de <http://www.matrizbcg.com/>

Méndez, A. (2009). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Editorial Limosa

Méndez, C. (2008) *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. 4 ed. México: Editorial Limusa.

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2015). *Educación superior en cifras*. Recuperado a partir de [http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-350451\\_recurso\\_6.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-350451_recurso_6.pdf)

MinTic, C. (2016). *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande [Estatal]*. Recuperado a partir de [https://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion\\_tamano\\_empresarial\\_micro\\_pequena\\_mediana\\_o\\_grande](https://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande)

MtuG. (2009). *Qué es un sistema de gestión [Comercial]*. Recuperado de <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>

Muñoz Bonilla, H. (2019). *Proyectos de gestión organizacional*. Cali: Unicatólica.

Muñoz Bonilla, H., & Suarez García (2019). *Documentos académicos, una forma eficiente de presentación*. Cali : Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium ISBN: 978-958-52381-9-0

Normas Técnicas para la presentación de trabajos de investigación (2002). *En Normas Técnicas para la presentación de trabajos escritos*. Recuperado de [www.icontec.org](http://www.icontec.org)

Porter, M (1985). *Estrategia competitiva* (1 ed.). México: Mc Graw Hill

Revista Semana. (2019). *Las empresas de servicios temporales y el trabajo temporal*. <https://www.semana.com/especiales/articulo/las-empresas-de-servicios-temporales-el-trabajo-temporal/8801-3>

Rojas, W. O., y Pérez Uribe, R. I. (2010). *Efectos de la Gestión Organizacional en la Rentabilidad en PYMES: Evidencias Empíricas y Algunas Consideraciones Teóricas. Gerencia de proyectos y mejoramiento organizacional*, 88-109.

Serna, H. (2003), *Gerencia Estratégica, Guía para el diagnóstico estratégico* (8 Ed.). Colombia: 3R Editores.

Serna, H. (2008) *Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión*. 10 ed. Bogotá, D.C.: 3R Editores.

Sura. (2012). *Planeación*. Recuperado de [https://www.arlsura.com/files/videochat\\_planeacion.pdf](https://www.arlsura.com/files/videochat_planeacion.pdf)

Terry, G. (1986). *Principios de Administración* (2da ed.). México: Continental.

Terry, G. R. y Franklin, S. G. (2000). *Principios de la administración*. Compañía Editorial Continental, México, 2000 ISBN: 9789682601767

Universidad del Cauca. (2016). *Planeación*. Recuperado a partir de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html>

Vallejo, V. M. A. (2015). *El costo de producción y la fijación de precios en las microempresas*.

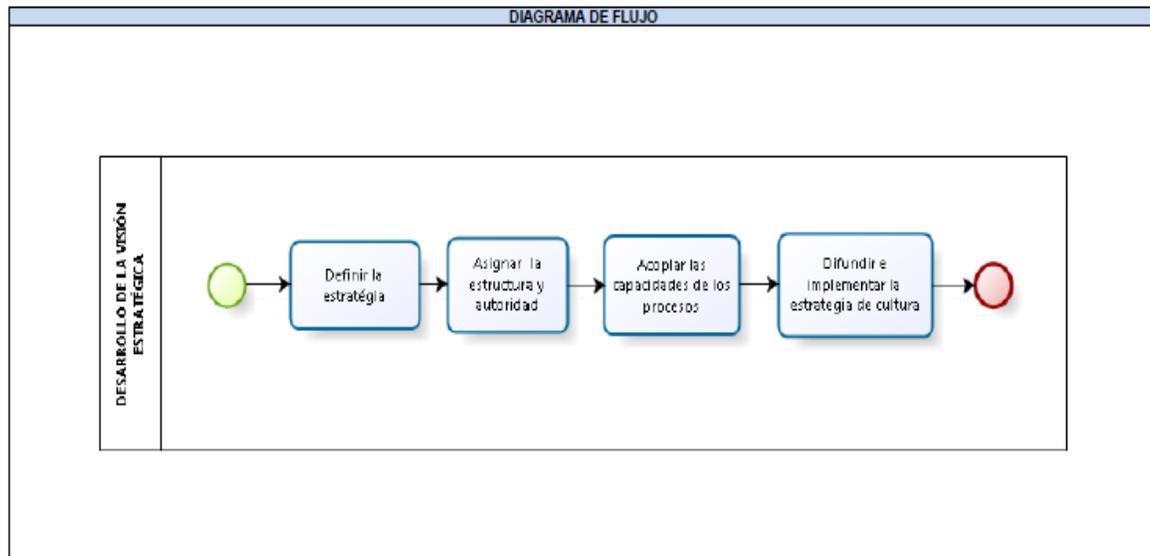
Zapata, A. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.

## 8 ANEXOS

### Anexo 1. Caracterización del proceso - Desarrollo de la visión estratégica

Código:	CP-P02	DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA	
Página:	1 DE 3		
Versión:	2	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO	
Publicación:	10-FEB-2020		

OBJETIVO	Establecer la estrategia de la organización que garantice su sostenibilidad y crecimiento inteligente.
RESPONSABLE	Gerente General



CARACTERIZACIÓN DE PROCESO										
DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA				VERSIÓN: 2		CÓDIGO: CP-P02		HOJA: 2 DE 3		
SUBPROCESO	¿QUÉ HACER?	¿CÓMO HACERLO?	RESPONSABLE	FRECUENCIA	TIPO ACTIVIDAD	¿QUÉ NECESITA?	¿DE QUIÉN RECIBE?	QUÉ ENTREGA	¿A QUIÉN LE ENTREGA?	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
Definición de la estrategia	Definir claramente dónde jugar y cómo ganar	En espacios de Planeación Estratégica	Gerente General	Anual / Cuando se requiere	P	*Información del entorno económico y mercado	*Junta Directiva *Grupos de Interés Corporativos y Gtes. Competitivos *Jefe Análisis Financiero, y Directores Ciclo de Efectivo, Gestión Contable y Tributaria	*Misión, visión *Objetivos estratégicos *Mega	*Junta Directiva *Gerentes Corporativos y Competitivos	*Cumplimiento de las políticas de rentabilidades y sostenibilidad del negocio
	Tomar decisiones sobre qué hacer y qué no				H	*Direccionamientos y expectativas de la Junta Directiva				
	Establecer horizontes de crecimiento				H	*Información de Grupos de Interés				
	Definir la Mega				P	*Expectativas y feedback de las Gts. Corporativas y Competitivas *Información financiera de la compañía				
Estructura y Autoridad	Asignar la autoridad (derechos de decisión para tomar acciones) a los cargos claves necesarios para soportar las decisiones tomadas	Reestructurando el organigrama, los cuadros de niveles de aprobación, cuadros de mando integral (CMI) y modelo de bonificación por resultados (BPR)	Gerente General	Anual / Cuando se requiere	H - V - A	*Misión, visión *Objetivos estratégicos *Mega	*Gerente General *Gts. Gestión Humana	*Organigrama, perfiles de cargo actualizados (si aplica) *Cuadros de Niveles de Aprobación *CMI - Modelo de BPR	*Junta Directiva *Gerentes Corporativos y Competitivos	*Cumplimiento de las políticas de rentabilidades y sostenibilidad del negocio *Cumplimiento de las políticas de valoraciones de cargos
Acople de Capacidades	Realizar los ajustes necesarios en el sistema de actividades que soportarán la propuesta de valor	Asegurando que las capacidades de los procesos estén alineadas con los requerimientos de las Unidades de Negocio (mercado)	Gerencias Corporativas	Anual / Cuando se requiere	V - A	*Requerimientos: necesidades y expectativas de las Unidades de Negocio (mercado)	Gerencias Competitivas (Unidades de Negocio)	Productos y servicios ajustados a las necesidades de las Unidades de Negocio (mercado)	Gerencias Competitivas / Direcciones Competitivas / KAM's / Directores de Zonas	*Necesidades y expectativas requeridas
Cultura	Diffundir y desarrollar los principios (vocación de servicio, integridad, organización humana, pasión por la excelencia y el logro de resultados)	Desarrollando las actividades del programa de Cultura	Gerencia Gestión Humana	Según programación	H	*Diagnóstico de la cultura actual *Aliado experto en el desarrollo de cultura *Información de la plataforma estratégica *Determinación de la Cultura requerida	Gerencia Gestión Humana	*Cierre de las brechas identificadas en cultura	Gerencia General	*Recibir la mejora en la calificación de los principios trabajados según las metas establecidas
	Implementar un sistema de accountability que refuerce la conciencia y los comportamientos requeridos por la estrategia	Desarrollando espacios formales y frecuentes dedicados a la alineación estratégica y operacional, y al seguimiento y rendición de cuentas del logro de los objetivos trazados	Gerencia Alineación Organizacional	Según programación	V - A	*Información de la plataforma estratégica *Determinación de la Cultura requerida	*Gts. Gestión Humana *Gts. Alineación Organizacional	*Evaluaciones de desempeño *Planes de desarrollo *Informes de gestión	Gerencia General	*Cumplimiento de criterios de desempeño y comportamientos

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO				
DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA		VERSIÓN: 2	CÓDIGO: CP-P02	HOJA: 3 DE 3

RECURSOS	NORMATIVIDAD APLICABLE	DOCUMENTOS RELACIONADOS	FORMATOS DE REGISTRO
Binaps, herramientas ofimáticas, Oracle, Cisco, Carpetas compartidas en servidor	ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad	No aplica	No aplica

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES						
TIPO INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	META ANUAL	TIPO META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SEDES DE MEDICIÓN
Organizacional	EBTDA organización acum	$(EBTDA \text{ global compañía acumulado} / EBTDA \text{ global compañía presupuestado acumulado}) * 100$	Indicador $\geq 100\%$	Constante	Mensual	Nacional
Organizacional	Margen EBTDA organización acum	$(EBTDA \text{ global compañía Acumulado}) / (\text{Ingresos Acumulados})$	Indicador $\geq 2,16\%$	Variable	Mensual	Nacional
Organizacional	EBTDA por colaborador	$(EBTDA \text{ global compañía mes}) / (\text{Total colaboradores en campo y administrativos mes})$	Indicador $\geq 531.573,26$	Variable	Mensual	Nacional
Organizacional	Utilidad antes de impuestos acum	$(\text{Utilidad antes de impuestos real Acumulada} / \text{Utilidad antes de impuestos presupuestada Acumulada}) * 100$	Indicador $\geq 100\%$	Constante	Mensual	Nacional
Organizacional	Utilidad de contribución total acum	Sumatoria Utilidades de Contribución (G2M-FCP-T&S) - Acumulada	Indicador $\geq 100\%$	Constante	Mensual	Nacional
Organizacional	Ventas totales acum	$(\text{Ingreso real acumulado} / \text{Ingreso presupuestado acumulado}) * 100$	Indicador $\geq 100\%$	Constante	Mensual	Nacional
Organizacional	Cultura	Resultado de la medición de cultura	Indicador $\geq 100\%$	Constante	Anual	Nacional

ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
NOMBRE:	Hernán Dario Bastidas Velasquez	Marcela Londoño Estrada	Marcela Londoño Estrada	Gerente General	Gerente General
CARGO:	Director Desarrollo Organizacional	Gerente General	Gerente General	Gerente General	Gerente General
FECHA:	Febrero 7 de 2020	Febrero 10 de 2020	Febrero 10 de 2020	Febrero 10 de 2020	Febrero 10 de 2020

Fuente: (Extras, 2020).

## Anexo 2. Código de ética de la empresa Extras SA

CALI | Avenida 5N #23AN - 35, barrio San Vicente | PBX: (2) 485 4242  
BARRANQUILLA | Vía 40 #73 - 290, Centro Empresarial MIX | PBX: (5) 385 0160  
BOGOTÁ D.C. | Diagonal 75 bis #20 - 37, frente a la estación de Transmilenio de la calle 76 con Caracas, costado occidental | PBX: (1) 745 5176 | FAX: (1) 325 5201  
BUZARAMANGA | Calle 34 #27 - 75, barrio La Aurora | PBX: (7) 697 3946  
MEDELLÍN | Calle 5D #40 - 02, oficina 102, Centro Empresarial Barichara, sector estación Itagüí | PBX: (4) 605 1009  
PEREIRA | Calle 4 #15 - 03, Avenida Circunvalar | PBX: (6) 340 1523

[www.extras.com.co](http://www.extras.com.co)

Línea ética  
[infoma@eticacia.com.co](mailto:infoma@eticacia.com.co)

**extvas**  
PERSONAL TEMPORAL

Código de  
**Ética**



## Mensaje de la Gerencia

Nuestro propósito es transformar vidas. Para lograrlo, definimos unos objetivos y metas en los que día a día trabajamos.

Como parte de esto, tenemos unos principios corporativos que nos identifiquen como Organización y nos permitan ser reconocidos por nuestros grupos de interés\*, como aliados, confiables y sostenibles.

Les presento nuestro Código de Ética donde podremos conocer, entender y recordar, los comportamientos éticos definidos para cada una de las labores que realizamos

Marcela Londoño Estrada  
Gerente General

\* Grupo de Interés: colaboradores, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, entre otros.

Código de Ética - Extras S.A.



## Código de Ética

El Código de Ética establece los comportamientos que los colaboradores debemos cumplir, para construir y mantener relaciones de confianza y transparencia con los grupos de interés.

El propósito de este Código de Ética está enfocado en:

- ✓ Definir los principios éticos de la Organización.
- ✓ Ser guía para los colaboradores y demás grupos de interés, sobre el comportamiento ético de la empresa.
- ✓ Informar el medio por el cual se debe reportar actitudes y acciones que vayan en contra de este Código.

Nuestra gestión ética es el resultado de un trabajo que va de lo individual a lo grupal y nos permite consolidarnos como una Organización transparente en su gestión.

Código de Ética - Extras S.A.

## Atributos

Son aquellas cualidades que nos otorgan (atribuyen) los grupos de interés cuando hablamos, hacemos algo o nos relacionamos. En nuestra empresa, definimos como atributos:



**Aliado:** estamos comprometidos con el conocimiento de los grupos de interés, buscando dar soluciones a sus requerimientos desde la experiencia, innovación y credibilidad; creando valor, siendo responsables y generando relaciones de largo plazo.



**Confiable:** actuamos de manera coherente en nuestro día a día, con transparencia, integridad, honestidad y responsabilidad.



**Sostenible:** nuestra visión de valor compartido con los grupos de interés nos permite el equilibrio entre lo social, ambiental y económico.



## Principios Corporativos

- ✓ **Actuamos de manera íntegra:** correcta, congruente y consistentemente para transformar las vidas de nuestros grupos de interés. Somos coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos, basándonos en el respeto, honestidad y confianza, siempre dentro del cumplimiento de la ley.
- ✓ **Somos una Organización humana:** valoramos al ser humano como eje de la Organización, respetando sus derechos, desarrollándolo personal y profesionalmente, promoviendo el equilibrio de su vida personal y laboral, donde cada uno responde por sus comportamientos y actos.
- ✓ **Celebramos la vocación por un servicio de alto valor:** velamos por el servicio valioso para la Organización y para nuestros clientes, asegurando su lealtad y recomendación como aliado de nuestro crecimiento rentable.
- ✓ **Vibramos con pasión por la excelencia y los resultados:** actuamos con entusiasmo, determinación y alto desempeño en todo lo que hacemos, innovando constantemente para generar resultados extraordinarios.



Código de Ética - Extras S.A.



Código de Ética - Extras S.A.

## Comportamientos Éticos

 **Cumplimiento de leyes**  
En Extras S.A. cumplimos las leyes, normas y definiciones legales aplicables a nuestro negocio, así prevenimos situaciones que afecten la Organización y la sociedad.

 **Transparencia**  
En Extras S.A. actuamos de forma honesta. Somos claros en lo que hacemos y decimos a nuestros grupos de interés. Cumplimos con la publicación y sustentación de la información requerida por los entes y organizaciones que nos regulan.

 **Inclusión**  
En nuestro propósito de transformar vidas reconocemos a cada persona sin distinción de género, raza, etnia, lengua y creencia. Damos un trato equilibrado sin preferencias a todos los miembros de la Organización. Respetamos la libertad de expresión sin juzgar, profundizando en los hechos y datos.

 **Sostenibilidad**  
En Extras S.A. contribuimos al desarrollo de la sociedad a través de una gestión económica, social y ambiental, honesta y responsable.

 Reconocemos el ejercicio de la competencia a partir de la igualdad de oportunidades, basados en los principios de transparencia y cumplimiento de ley.

 **Innovación**  
Promovemos el aporte de ideas y la experimentación como base para la creación de valor, tomando los errores como aprendizaje, corrigiendo y solucionando rápidamente.

 **Desarrollo humano**  
Exigimos un alto desempeño y lo retroalimentamos con frecuencia basados en hechos y datos, de manera equilibrada, clara y continua, contribuyendo al crecimiento de las personas.

 **Confidencialidad**  
En Extras S.A. cumplimos los acuerdos de confidencialidad ante la organización y los grupos de interés. Manejamos de manera prudente la información a la que tenemos acceso.

 **Conflicto de interés**  
En Extras S.A. el bien común (al servicio de todos) prima sobre el interés particular (personal). En caso de generarse inquietudes que puedan ir en contra de los comportamientos éticos de la Organización o algunos de sus colaboradores, le invitamos a reportarlo a la Línea Ética [informa@extras.com.co](mailto:informa@extras.com.co).

## Mi compromiso frente a los comportamientos éticos



### En la organización, yo...

- ✓ Soy coherente con los principios corporativos, atributos y comportamientos éticos definidos.
- ✓ Tomo decisiones basadas en el interés común y las políticas de la empresa, nunca a beneficio propio o de un tercero.
- ✓ Conozco y cumplo mis deberes relacionados con las leyes y normas que controlan nuestro actuar diario. Soy consciente del manejo de la información a mi cargo. Tengo presente los acuerdos de confidencialidad y la política de Seguridad de la Información.
- ✓ Participo de las actividades y espacios corporativos y de formación; además, uso de manera responsable, las herramientas o materiales entregados.
- ✓ Actúo con respeto y aseguro el cumplimiento de los derechos humanos. Prevengo, informo y soluciono situaciones de acoso laboral.
- ✓ Hago uso responsable de la Línea Ética.



### Ante los grupos de interés, yo...



Brindo un servicio cercano, respetuoso y de calidad. Tomo decisiones y actúo sin distinción de género, raza, etnia, lengua y creencia, mientras aseguro el propósito organizacional de transformar vidas.



Me abstengo de realizar y participar en actividades que están por fuera de las políticas y reglamentos definidos por la Organización y las normas colombianas.



Respeto los acuerdos de confidencialidad definidos para el manejo de la información de los grupos de interés y de la Organización.



Soy consciente del compromiso con nuestros grupos de interés, siendo transparente y responsable en lo que digo y hago.



Informo sobre la existencia de la Línea Ética ante los grupos de interés.



**Código de Ética de Eficacia S.A.**

Yo

Identificado (a) con cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_  
afirmo haber recibido el Código de Ética de Extras S.A., que contiene:

- Propósito del Código Ética
- Comportamientos Éticos
- Compromisos frente a los comportamientos
- Línea de reporte

Estoy de acuerdo con lo descrito en el Código y me comprometo a cumplir y poner en práctica las políticas y los comportamientos contenidos en el mismo.

Firma del colaborador:

Fecha:      Día /      Mes /      Año

**extyas**  
PERSONAL TEMPORAL

**MANUAL DEL SISTEMA DE AUTOCONTROL Y GESTIÓN DEL RIESGO DE  
LA/FT EFICACIA S.A.**

<b>1. NATURALEZA Y VALORES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>5</b>
<b>2. OBJETIVOS DEL MANUAL DEL SISTEMA DE AUTOCONTROL Y GESTIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVO Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO PARA EFICACIA S.A.</b> .....	<b>6</b>
<b>3. ALCANCE</b> .....	<b>7</b>
<b>4. GESTIÓN DEL MANUAL SARLAFT</b> .....	<b>7</b>
<b>4.1. Responsabilidad</b> .....	<b>7</b>
<b>4.2. Seguimiento</b> .....	<b>7</b>
<b>4.3. Comunicación</b> .....	<b>8</b>
<b>4.4. Capacitaciones</b> .....	<b>8</b>
<b>4.5. Edición, revisión y aprobación</b> .....	<b>8</b>
<b>5. DEFINICIONES</b> .....	<b>8</b>
<b>5.1. Definiciones sobre delitos</b> .....	<b>8</b>
<b>5.1.1. Delito de LA/FT</b> .....	<b>9</b>
<b>5.1.2. Delito de omisión de control</b> .....	<b>10</b>
<b>5.1.3. Financiación del terrorismo</b> .....	<b>10</b>
<b>5.1.4. Delito de testarrito</b> .....	<b>11</b>
<b>5.2. Riesgo de LA/FT - RLA/FT</b> .....	<b>11</b>
<b>5.3. Definiciones sobre riesgos asociados al LA/FT</b> .....	<b>11</b>
<b>5.3.1. Riesgo reputacional</b> .....	<b>11</b>
<b>5.3.2. Riesgo legal</b> .....	<b>12</b>
<b>5.3.3. Riesgo operacional</b> .....	<b>12</b>
<b>5.3.4. Riesgo de contagio</b> .....	<b>12</b>
<b>5.4. Eventos LA/FT</b> .....	<b>12</b>
<b>5.4.1. Operación inusual</b> .....	<b>12</b>

CALLA | Av. 19/10 2500-03 Santa Fe Victoria | PNO-02-483-4242 | Fax-02-483-1889  
 BARRANCOELIAS | Vía 40 No 71-203 Centro Empresarial "MIR", local 24, Barrio La Concepción | PNO 01 980 6180  
 BOGOTÁ D.C. | Bogotá 73 816 No 20-03 Avenida 9 estación de Transmilenio Calle 78 con Carrera 60 sur occidental | PNO-01 743-9270 | Fax-01 523-5261  
 BUCARAMANGA | Calle 33 No 27-05 Barrio La Aurora | PNO-01 607 5848 | Fax-01 612 2228  
 MEDELLÍN | Calle 33 No 43-02 Centro Empresarial Barichara, Sector Beltrán Magis, oficina 101 | PNO 04 808 3999  
 PEREIRA | Calle 4 No 13-05 Av. Chiquitón | PNO-06 340 1333  
 www.eficacia.com.co



Fuente: (Extras, 2020).

## Anexo 4. Políticas corporativas de la empresa Extras SA

### Políticas corporativas



#### Alcohol, Drogas y Tabaquismo

Nos encontramos comprometidos con mantener y promover lugares de trabajo seguros, saludables y productivos; por tal motivo, la compañía prohíbe la posesión, uso, distribución o venta de bebidas alcohólicas, drogas psicoactivas y tabaco en nuestras instalaciones y/o en las empresas donde laboremos; debido a los efectos negativos que generan estas sustancias en la salud del individuo y en la seguridad de los ambientes de trabajo.

#### Anticorrupción

Tiene la finalidad de evitar cualquier tipo de corrupción, soborno o fraude en la ejecución de las actividades y transacciones que la compañía realice con cualquier entidad de naturaleza pública, privada o mixta, bien sea de carácter nacional o internacional, de obligatorio cumplimiento para todos los grupos de interés. Es el Comité de Ética el órgano encargado de garantizar su cumplimiento.

#### Comunicaciones

Es política de la empresa mantener y garantizar la comunicación y el relacionamiento con los grupos de interés dentro del marco estratégico, dando soporte a la cultura organizacional y contribuyendo a elevar los niveles de reputación de la empresa. Siempre que se esté dentro del horario laboral y en uso de los derechos y responsabilidades propias asignadas para el cargo en la Empresa, debe haber conciencia de estar actuando en representación de la misma. Todo uso de nuestra marca corporativa y de nuestro nombre debe estar enmarcado en los atributos corporativos.

#### Crisis

Es política para el manejo de crisis, generar mecanismos para monitorear el entorno en el que se desenvuelve y establecer normas y controles que reglamenten las responsabilidades de los colaboradores y las áreas involucradas dando soporte a los procesos adscritos al manejo de situaciones adversas. Todo lo anterior, buscando mitigar los impactos que afectan la reputación y el buen nombre de la Organización.

#### Integral de Gestión

Estamos comprometidos con el mantenimiento y mejoramiento continuo de nuestro sistema de gestión en la prestación de nuestros servicios. Focalizados en la continuidad de negocio, la identificación de los peligros, evaluación, valoración y control de los riesgos, la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, cumpliendo la legislación vigente y otros requisitos. Promovemos la calidad de vida laboral y la prevención de accidentes, enfermedades laborales, daño a la propiedad e impacto socio ambiental, asignando los recursos necesarios.

#### Seguridad Vial

La compañía se compromete a establecer actividades de promoción y prevención para mitigar y controlar los factores de riesgo asociados al tráfico vial, durante el desarrollo de sus actividades. Por ello todos los trabajadores y contratistas son responsables de participar en las actividades que desarrolle la compañía y deberán respetar y dar cumplimiento a los requisitos legales de leyes o normas de tránsito.

#### Servicio

En la empresa ofrecemos con pasión un servicio de alto valor, aseguramos el cumplimiento de nuestros acuerdos y compromisos. Somos aliados y sostenibles, brindamos relaciones de confianza, seriedad y calidad. Formando nuestro propósito de transformar vidas.

#### Sostenibilidad

En la compañía estamos comprometidos con el propósito corporativo de transformar vidas, en el marco de la dinámica del valor compartido, entendido como "maximizar el éxito de los negocios con el progreso social" a través de una gestión sostenible, en su dimensión económica, social y ambiental.

Fuente: (Extras, 2020).