

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE EL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA EMPRESA
MANAR.NET

GIOVANNI CASTAÑO CASTILLO

CRISTIAN CAMILO OSORIO

KEVIN PÉREZ PAZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2015

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE EL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA EMPRESA
MANAR.NET

GIOVANNI CASTAÑO CASTILLO

CRISTIAN CAMILO OSORIO

KEVIN PÉREZ PAZ

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

JUAN CARLOS CERÓN

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, noviembre de 2015

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo gracias a Dios por darme la fortaleza, sabiduría y persistencia para emprender este gran proyecto en mi vida, lleno de obstáculos que pude superar y así lograr con mucho esfuerzo y dedicación este título tan anhelado de Administrador de empresas.

Gracias a mi madre que estuvo apoyándome en los buenos y malos momentos, siempre dándome aliento para salir adelante. Realicé esta tesis con base en el proyecto que está liderando mi madre y gracias a sus esfuerzos pude conseguir uno de mis sueños más importantes y siempre le estaré agradecido por todo lo que ha hecho por mí.

A mi padre, gracias por estar siempre respaldándome a pesar de que estemos a miles de kilómetros, pero sin embargo, siempre se ha preocupado por mi estudio, me ha respaldado económicamente y emocionalmente.

Gracias a mis abuelos que han estado pendientes en este proceso y siempre me han ayudado y aconsejado en buscar oportunidades para que en un futuro esté preparado para todos los retos que se me presenten.

Gracias a mi familia en general por su apoyo incondicional y sus aportes, los cuales me hacen crecer día a día.

A todos mis compañeros les agradezco por haber compartido sus experiencias, por apoyarme y darme fortaleza en momentos críticos, además de mantenerse atentos al proceso y ayudarme a no dejar de creer en mí

A nuestro asesor de tesis que siempre estuvo pendiente y permitió el correcto desarrollo y presentación del presente trabajo, muchas gracias.

Kevin Pérez Paz

De antemano le doy gracias a Dios por tan grande oportunidad de emprender un camino como profesional y de estar a pocos pasos de recibir el título como

Administrador de empresas. También agradezco a mis padres por haber hecho parte de este gran triunfo, y brindarme siempre ese apoyo incondicional que sólo ellos saben dar. Muchas gracias a mis compañeros por cada aprendizaje que me llevo de ellos, a los docentes que siempre fueron de mucha importancia para llegar a este punto de mi proyecto de vida, a la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, que siempre se esforzó por contribuir al desarrollo integral en mi aprendizaje como futuro profesional.

Giovanni Castaño Castillo

Quiero darle las gracias a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

Le doy gracias a mis padres, Diego Osorio y Yolanda Corrales, por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida y sobre todo por ser un excelente ejemplo a seguir.

Les agradezco el tiempo y la dedicación a los profesores que he tenido en el transcurso de la carrera, gracias por haber compartido sus conocimientos.

A mis compañeros de proyecto, Giovanni Cataño y Kevin Pérez, por haberme tenido la paciencia necesaria y por motivarme a seguir adelante en los momentos difíciles.

Cristian Camilo Osorio

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	13
1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1 TÍTULO DEL PROYECTO	15
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.6 MARCO DE REFERENCIA.....	20
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	28
2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	31
2.1 ANÁLISIS INTERNO	31
2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO.....	32
2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	38
2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	40
2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO	41
2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA	44
2.7 ANÁLISIS DOFA	47
2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	53
3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN.....	54
3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	54
3.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	58
4 ANÁLISIS FINANCIERO	66
4.1 INVERSIÓN TOTAL.....	66
4.2 DEPRECIACIÓN	67
4.3 BALANCE INICIAL.....	67
4.4 AMORTIZACIÓN.....	68
4.5 PROYECCIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	69

4.6	BENEFICIOS ECONÓMICOS.....	71
4.7	ESTADOS FINANCIEROS.....	73
5	CONCLUSIONES.....	79
	BIBLIOGRAFÍA.....	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Crecimiento del Producto Interno Bruto y de la actividad de Correo y Telecomunicaciones 2010- 2014	33
Gráfico 2 Comportamiento de la actividad de Correo y Telecomunicaciones con respecto al comportamiento del PIB. 2010- 2014	33
Gráfico 3 Cantidad de suscriptores internet banda ancha por trimestre	35
Gráfico 4 Crecimiento de un año a otro de suscriptores a internet banda ancha .	35
Gráfico 5 Cantidad de suscriptores internet banda angosta por trimestre	36
Gráfico 6 Crecimiento de un año a otro de suscriptores a internet banda angosta	36
Gráfico 7 Organigrama	38

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz POAM.....	41
Tabla 2 Resumen Matriz POAM	44
Tabla 3 Matriz PCI	44
Tabla 4 Resumen Matriz PCI	47
Tabla 5 DOFA Perspectiva Financiera.....	47
Tabla 6 Estrategias Perspectiva Financiera.....	48
Tabla 7 DOFA Perspectiva Clientes	48
Tabla 8 Estrategias Perspectiva Clientes	49
Tabla 9 DOFA Perspectiva Procesos	49
Tabla 10 Estrategias Perspectiva Procesos	50
Tabla 11 DOFA Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	51
Tabla 12 Estrategias Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	52
Tabla 13 Análisis de vulnerabilidad.....	53
Tabla 14 Perspectiva Financiera.....	59
Tabla 15 Perspectiva Clientes	60
Tabla 16 Perspectiva Procesos	62
Tabla 17 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	64
Tabla 18 Inversión inicial en pesos	66
Tabla 19 Depreciación en pesos.....	67
Tabla 20 Balance inicial sin financiación en pesos	67
Tabla 21 Balance inicial con financiación en pesos	68
Tabla 22 Amortización en pesos.....	69
Tabla 23 Proyección gastos de administración.....	70
Tabla 24 Cálculo de beneficios económicos.....	71
Tabla 25 Beneficios económicos en pesos.....	72
Tabla 26 Estado de resultados sin financiación en pesos	73
Tabla 27 Estado de resultados sin financiación en pesos	74
Tabla 28 Flujo de caja sin financiación en pesos.....	75

Tabla 29 Flujo de caja con financiación en pesos.....	76
Tabla 30 Balance general proyectado sin financiación en pesos.....	77
Tabla 31 Balance general proyectado sin financiación en pesos.....	78

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta de planeación estratégica mediante el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la empresa MANAR.NET, con el fin de establecer indicadores que le permitan ser más eficiente y alcanzar una mayor productividad.

Para lograr esto, se realizará inicialmente un análisis situacional de la empresa, identificando las debilidades, amenazas y oportunidades que presenta actualmente, así como las estrategias a partir de la matriz DOFA. Seguidamente, se analizará la misión y visión actuales, para identificar los factores críticos de éxito de la empresa y se diseñará la planeación estratégica. De igual forma, utilizando el modelo de Cuadro de Mando Integral se plantearán los principales indicadores que inciden en el desempeño de la empresa MANAR.NET, las estrategias y los planes de acción teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del CMI. Finalmente, se elaborará un análisis financiero de los planes de acción presentados en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Palabras Claves: tecnología, Cuadro de Mando Integral, planeación estratégica, perspectivas.

ABSTRACT

This paper aims to present a proposal for strategic planning by the Balanced Scorecard for the company MANAR.NET, in order to establish indicators that allow you to be more efficient and achieve greater productivity.

To achieve this, initially it conducts a situational analysis of the company, identifying weaknesses, threats and opportunities currently presented, as well as strategies from the SWOT matrix. Next, the current mission and vision will be analyzed to identify the critical success factors of the business and strategic planning will be designed. Similarly, using the model of Balanced Scorecard key indicators that affect the performance of the company MANAR.NET, strategies and action plans taking into account the four perspectives of BSC will arise. Finally, a financial analysis of the action plans submitted by each perspective of the Balanced Scorecard is developed.

Keywords: Technology, Balanced Scorecard, strategic planning, perspectives.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es muy importante para el desarrollo de una empresa, debido a que ésta debe anticiparse a situaciones que pueden llegarle a afectar, así como es aquella que orienta los esfuerzos de toda empresa en pos de alcanzar las metas y objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

En la actualidad, debido a la informalidad en la que se crean las empresas, en condiciones casi empíricas, partiendo del ensayo y error, se hace necesario implementar modelos que permitan controlar y hacer seguimiento continuo a los procesos, con el fin de mejorar la productividad y la eficiencia en las empresas y evitar el pronto fracaso debido a un mal manejo o al desconocimiento de la información.

Lo anterior se logra a través de establecer indicadores con los que se pueda avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y revisar los cuellos de botella que se presenten en los diferentes procesos de la empresa. Para el logro de esto, existen diferentes modelos de gestión, a través de los cuales se logra estandarizar el desarrollo de la empresa y tomar decisiones acertadas.

Para el caso de MANAR.NET se diseñará la planeación estratégica de la empresa, mejorando y estableciendo la misión, visión, objetivos y competencias organizacionales y la filosofía de trabajo, con el fin de darle direccionamiento para el logro de sus objetivos. De igual manera, se aplicará el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual permite administrar de forma efectiva la implementación del plan estratégico, trasladándolo a la acción. El CMI se considera como un modelo integral, ya que permite ver la organización como un todo desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento.

El presente trabajo, busca mostrar cómo el Cuadro de Mando Integral se convierte en una excelente herramienta de gestión para la empresa MANAR.NET, puesto que a través de éste se diseñarán los indicadores para cada perspectiva que

soporten la gestión del negocio, así como las estrategias y actividades; y se establecerán las metas para cada una de ellas, con el fin de lograr mayor productividad en la empresa y mayor eficiencia en el quehacer diario.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Propuesta de planeación estratégica mediante el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la empresa MANAR.NET.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos propuestos en el presente proyecto, se desarrollará a partir de la línea de investigación de “Gestión Empresarial”.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema

La empresa MANAR.NET a la fecha cuenta con tres años de operación, tiempo en el que ha desarrollado experiencia en el ámbito empresarial, principalmente, en el sector de las telecomunicaciones, como una empresa de suministro del servicio de internet en ocho corregimientos de la zona rural del municipio de Santiago de Cali, mediante la oferta de diversos paquetes de internet para navegación.

En la actualidad, la empresa es dirigida por sus dos socios, quienes se distribuyen las principales labores como el manejo administrativo, la supervisión técnico-operacional de redes, la atención al cliente y la fuerza de ventas, puesto que son conocimientos propios y la oportunidad de emplear satisfactoriamente su experiencia para el desarrollo de la empresa, mientras que su apoyo en las labores contable y financieras están en manos de la contadora. Por otra parte, cuentan con dos técnicos de redes, quienes son las personas encargadas de instalar las antenas, configurar las conexiones, vigilar el tráfico y estado de conectividad a cada usuario. En general, se entiende que la empresa funciona

bajo la estricta dirección de los socios quienes tienen a cargo la mayoría de funciones, mientras que unas pocas actividades son asignadas a los demás trabajadores con los que cuenta la empresa, por lo que es posible afirmar que no existe una hegemonía en la distribución de funciones.

MANART.NET por su tamaño y capacidad está catalogada en el segmento de las MIPYMES. Teniendo en cuenta las dificultades que en general este tipo de empresas presentan en aspectos del tipo financiero, técnico, operacional, comercial, entre otros, se logran identificar los siguientes problemas:

Dentro del ámbito financiero se establece que ante la demanda de clientes y/o usuarios que la empresa maneja y de sus objetivos por realizar una mayor inversión en infraestructura, en el que requiere de un capital extra, y con el cual no cuenta la empresa. Es de resaltar que la problemática financiera se expone a cabalidad con el fin de resaltar que representa un punto a trabajar con inmediatez.

Por otro lado, los proveedores de materia prima y/o suministros, son en quienes recae un papel destacable en la ejecución de la actividad operacional; estos proveedores trabajan para una empresa Norteamérica la cual hace presencia en el país a través de intermediarios. Estos al parecer con el transcurrir del tiempo han creado un sistema de tipo monopolista, pues son pocos los que a nivel nacional trabajan ofertando antenas para el uso de conexiones de redes de internet. En este mismo sentido la empresa nota que los precios han aumentado a conveniencia del proveedor, lo cual no es positivo, ni un aspecto a conveniencia. Ante esta situación se requiere intervenir de manera oportuna y eficiente, para establecer y/o ampliar la red de proveedores más convenientes y factibles para el desarrollo de la actividad y además consolidar las operaciones entre ambas organizaciones, para obtener una ganancia mutua de acuerdos a largo plazo.

Otra dificultad y del mismo tipo se presenta con el proveedor del software, la empresa invirtió en el software Mikrotik, el cual permite almacenar la base datos de clientes, su tráfico de internet, el estado o disponibilidad de la red, velocidad y

la principal distribución de las GIGAS de internet a cada usuario. La dificultad se encuentra en que este software no cuenta con la capacidad que actualmente demanda y posteriormente se requerirá otro en un futuro inmediato, puesto que éste no propenderá a la sistematización de los procesos de conexión, dando la necesidad de adquirir uno de mayor capacidad, potencia y eficiencia.

Se identifica que existe competencia directa e indirecta. La competencia directa es ejercida por la empresa EMCALI telecomunicaciones, la cual es una empresa de gran tamaño, de origen mixto (público y privado) quien en los últimos años ha incorporado a su portafolio el servicio de internet. A su vez, este servicio es ofertado en una de las zonas rurales que comparte simultáneamente con la empresa MANAR.NET y es para ambas su mercado objetivo. EMCALI cuenta con una infraestructura de mayor tamaño, técnicos especializados, soporte de conexión avanzada, capital financiero y fuerza de ventas; pero a pesar de ello, sus operaciones se limitan de acuerdo a las condiciones del terreno, por lo que solo pueden ofrecer sus servicios dentro de los cascos urbanos donde previamente sus redes de fibra óptica hayan sido instaladas. Consecuente a esto, las condiciones de las zonas geográficas son para ellos una inmensa dificultad que restringe e interrumpe las conexiones, lo que ocasiona quejas e inconformidad por parte de sus usuarios ante las constantes caídas de la red, quienes en últimas desisten del servicio arremetiendo negativamente en la participación y posicionamiento del mercado.

Entre tanto, la competencia indirecta es por parte de pequeñas empresas unipersonales, que ofertan los mismos servicios sin haberse constituido legalmente o sin poseer licencia y permisos otorgados por el ministerio de telecomunicaciones, por tal razón impide que operen libremente. Concerniente a la participación que estas empresas tienen en el mercado no representan una amenaza para la empresa MANAR.NET a pesar de que compiten con servicios similares, su cuota de mercado captado es mínimo; sin embargo, es pertinente evaluar en detalle si en un futuro podrían incrementar su participación.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* se utilizará como herramienta para evaluar la empresa MANAR.NET a partir de las cuatro perspectivas, de manera tal que los indicadores generados garanticen que los procesos de la organización satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos.

1.3.2 Formulación del problema

¿De qué forma elaborar una propuesta de planeación estratégica para la empresa MANAR.NET, a partir de la implementación del Cuadro de Mando Integral?

1.3.3 Sistematización del problema

- ¿Cómo realizar un análisis situacional de la empresa MANAR.NET, que identifique las posibles debilidades, amenazas y oportunidades que presenta actualmente?
- ¿Cómo identificar los factores críticos de éxito de la empresa, a partir del análisis de la misión, visión y los valores corporativos?
- ¿Cuáles son los principales indicadores que inciden en el desempeño de la empresa MANAR.NET, las estrategias y los planes de acción teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral?
- ¿Cómo un análisis financiero de acuerdo a los resultados presentados en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de planeación estratégica para la empresa MANAR.NET, a partir de la implementación del Cuadro de Mando Integral.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional de la empresa MANAR.NET, identificando las posibles debilidades, amenazas y oportunidades que presenta actualmente.
- Analizar la misión, visión y los valores corporativos, para identificar los factores críticos de éxito de la empresa.
- Diseñar los principales indicadores que inciden en el desempeño de la empresa MANAR.NET, las estrategias y los planes de acción teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Elaborar un análisis financiero de acuerdo a los resultados presentados en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La propuesta que se presentará a la empresa MANAR.NET tiene como propósito ayudarle a mantenerse dentro de un mercado competitivo como lo es el de telecomunicaciones; aprovechando las oportunidades y fortalezas de la empresa, minimizando los riesgos de las amenazas y fortaleciendo sus debilidades, con el fin de diseñar un modelo de gestión eficiente, implementando el mejoramiento de procesos críticos dentro de las áreas productivas.

Adicionalmente, al momento de aplicar la propuesta también se pone en práctica el conocimiento adquirido a lo largo del programa de Administración de empresas, como el planteamiento de los objetivos, la misión, la visión, un diseño estructural de la empresa, comenzando por un plan estratégico, la organización de las funciones de cada cargo y la evaluación de cada una de las perspectivas de la empresa según el Cuadro de mando integral (CMI) que defina indicadores, a través de los cuales se realice el seguimiento correspondiente a cada una de las actividades planteadas.

De esta manera, se puede complementar la teoría con la práctica como un modelo óptimo de aprendizaje, donde se aplicarán los conocimientos previos en el área de ejecución, con el fin de presentar una propuesta que beneficie a la empresa MANAR.NET para su éxito total como también a los estudiantes que realizaran el proyecto, logrando formar profesionales con capacidad investigativa y de análisis.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico

Dentro del contexto teórico se considerarán varios conceptos antes de definir el modelo de Cuadro de Mando Integral, bajo el cual se desarrollará el proyecto. Para iniciar se hablará de planificación, la cual, según Francés (2006) es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados *planes*. (p. 23)

De igual manera, este mismo autor afirma que la *planificación estratégica* toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la

empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. Determinadas características de una empresa pueden ser fortalezas o debilidades, dependiendo de las oportunidades y amenazas. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa se puede formular la estrategia. No obstante, la estrategia formulada no coincide totalmente con la ejecutada debido a que se presentan circunstancias imprevistas que hacen que parte de ella deba ser abandonada. Por otro lado, la estrategia ejecutada se alimenta también de la emergente, que surge de la actividad diaria, y que se incorpora a la estrategia formulada. (Francés, 2006, p. 24)

Seguidamente, se hablará del concepto de matriz DOFA (debilidades oportunidades fortalezas amenazas), el cual es considerado por Francés en su libro *Estrategia y planes para la empresa*, como una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica, la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa, corporación o unidad de negocios. La matriz DOFA se puede emplear para establecer una tipología estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan *estrategias ofensivas*. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan *estrategias adaptativas*. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan *estrategias reactivas*, mientras que las enfrentadas con debilidades generan *estrategias defensivas*. (Francés, 2006 p. 25)

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos claves para elaborar un Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), se entra a definirlo como una herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. (Martínez y Milla, 2012, p. 199)

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Kaplan y Norton (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas. (Martínez y Milla, 2012, p. 199)

“Las perspectivas enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos.” (Amo, 2011, p. 18)

Perspectiva del cliente

Según Niven en su libro *el Cuadro de Mando Integral paso a paso*, al elegir las medidas que formarán parte la perspectiva del cliente dentro del cuadro de mando, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿cuál es nuestra proposición de valor al servirlos? Parece sencillo, pero ambas preguntas presenta muchos desafíos a las empresas. Casi todas ellas dirán que sí tienen un público objetivo, aunque sus acciones indiquen una estrategia tipo “todo para todos los clientes”. Como indica Michael Porter, esta falta de concentración impedirá que una empresa se diferencie de sus competidores. Elegir una proposición de valor adecuada no resulta menos difícil. Muchas empresas elegirán una de las tres disciplinas articuladas por Treacy y Wiersema en su libro *The discipline of Market leaders*:

- Excelencia operativa. Las empresas que buscan la excelencia operativa se basan en precios bajos, conveniencia y, a menudo, en “nada de fruslerías”.
- Liderazgo de producto. Los líderes de producto aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer simplemente el mejor producto del mercado.
- Intimidad con el cliente. Hacer lo que haga falta para proporcionar soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes ayuda a definir el concepto de empresa que tiene intimidad con el cliente. No buscan una sola transacción sino

una relación a largo plazo, posible por su profundo conocimiento de las necesidades de los clientes.

Con independencia de la disciplina elegida, esta perspectiva normalmente incluye medidas ampliamente usadas hoy en día: satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota de mercado y adquisición de clientes, por ejemplo. Con la misma importancia, la empresa debe desarrollar los impulsores que llevarán a mejorar estos indicadores “posteriores” del éxito con los clientes. (Niven, 2003, p. 38-39)

Perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. Cada una de las disciplinas relacionadas con los clientes requerirá el funcionamiento eficaz de determinados procesos internos para servir a los clientes de la empresa y cumplir con su proposición de valor. La tarea en esta perspectiva es identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer el seguimiento de los avances. Para satisfacer las expectativas de clientes y accionistas, es probable que se tengan que identificar procesos internos y completamente nuevos, en lugar de centrar los esfuerzos en incrementar la mejora de las actividades existentes. El desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega y el servicio posventa pueden representarse entre esta perspectiva.

Muchas empresas hacen significado hincapié en las relaciones con proveedores y terceros para servir eficazmente los clientes. En esos casos es posible considerar el desarrollo de medidas dentro de la perspectiva del proceso interno que representen los elementos fundamentales de esas relaciones. (Niven, 2003, p. 39)

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Las medidas concernientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en esencia, son los cimientos sobre los que se construye la totalidad de la casa del

cuadro de mando integral. Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados. Las medidas pensadas para esta perspectiva ayudarán a rellenar el hueco y asegurar una actividad sostenible en el futuro.

Como en el caso de las otras perspectivas del cuadro de mando, hay que esperar una mezcla de medidas posteriores e impulsoras de la actividad futura como representación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información más la coordinación pueden caber esta perspectiva. (Niven, 2003, p. 39-40)

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera se presenta en el CMI por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia. De este modo, los indicadores de la actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales.

Las estrategias financieras se basan en un principio muy simple: solo se puede ganar más dinero vendiendo más o gastando menos, o una combinación de ambas. Cualquier iniciativa, plan de acción, etc., solo crea más valor para la empresa si consigue incrementar las ventas o reducir los gastos. Por lo tanto la actividad financiera de la empresa puede mejorarse a través de dos enfoques básicos: crecimiento o productividad. (Martínez y Milla, 2012, p. 238)

1.6.2 Referente conceptual

Dentro de los principales conceptos a tener en cuenta para el desarrollo del proyecto se tienen los siguientes:

- **Dirección estratégica**

David, en su libro Administración estratégica, define la dirección estratégica de la siguiente manera:

El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. (David, 2003, p. 5)

- **Estrategia**

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, son aquellas que afectan las finanzas a largo plazo, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los internos que esta enfrenta. (David, 2003, p. 11)

- **Indicadores**

De acuerdo a Francés, en la metodología del cuadro de mando integral se consideran dos tipos de indicadores:

- *Indicadores de actuación o guía (lead). Son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.*

- *Indicadores de resultados (lag). Son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.*

En general, los indicadores en las perspectivas de accionistas y clientes son de resultados, mientras que en las perspectivas de procesos y capacidades tienden a ser de actuación. (Francés, 2006, p. 55)

- **Mapa estratégico**

El mapa estratégico es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. La relación de causa y efecto de este diseño constituye las hipótesis de la estrategia.

Además, el mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia. (Brenes, 2004, p. 103)

- **Misión**

“La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección.” (David, 2003, p. 59)

King y Clealand (1979) recomiendan que las empresas elaboren con esmero una declaración de la misión por escrito para:

- 1. Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.*
- 2. Proporcionar una base, o norma, para distribuir los recursos de la empresa.*
- 3. Establecer un carácter general o ambiente corporativo.*

4. *Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa, así como para disuadir a los que no se identifican con ellos de participar aún más en las actividades de la empresa.*
5. *Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.* (David, 2003, p. 61-62)

- **Visión**

Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”, una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral.

Esta declaración debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible. (David, 2003, p. 56)

1.6.3 Referente contextual

MANAR.NET se encuentra situada en el sector de las telecomunicaciones. La razón de ser de la empresa es suministrar internet banda ancha por medio de satélites a las zonas rurales del oeste de Santiago de Cali.

La empresa se encuentra ubicada en la comuna 5 al norte de la ciudad, específicamente en la Carrera 4 No. 58-21 Barrio Villa del Prado. Esta comuna delimita por el sur con la comuna 7, por el oriente y el norte con la comuna 6, y al occidente con la comuna 4. La comuna 5 está compuesta por seis barrios que representan el 2,4% del total y 6 urbanizaciones y sectores que corresponde al 6,7%. Por otro lado, esta comuna posee 653 manzanas, es decir el 4,7% del total de manzanas en toda la ciudad. (Alonso et al., 2007, p. 30)

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudio

Con el fin de llevar a cabo el presente proyecto se hace necesario aplicar un estudio descriptivo, el cual posee una inmensa relación entre las características y las necesidades en las que se desarrolla la problemática. En efecto, es pertinente la aplicación técnicas propias como son la entrevista y el análisis cualitativo para determinar de forma verídica cada resultado, con fines a la creación y diseño de alternativas de solución empresarial, requerida por una organización perteneciente al sector de las telecomunicaciones.

1.7.2 Método de investigación

El método inductivo se desarrolla desde la postura que evalúa la experiencia como punto de partida para la generación de una conclusión, es decir, se parte de la percepción que se genera de la realidad para luego formular una hipótesis.

Se sabe que la empresa está iniciando en el mercado de las telecomunicaciones, con el presente trabajo se realizará una visión más amplia y se proyectará con planes estratégicos que ayuden a futuro a la empresa a posicionarse en el mercado y a crear un valor agregado para que se diferencie de los posibles competidores.

Por su parte, a través del método de análisis se estudiará minuciosamente el problema y de allí se identificarán los componentes partiendo de todo tipo de documentos, para luego examinar detalladamente presentando mayor interés en el contenido de análisis, con el objetivo de hallar las posibles soluciones y correcciones del proyecto.

1.7.3 Método de recolección de información

Para la recolección de la información se utilizará el método de observación y el de encuesta.

En el método de observación se verificarán las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas, tal cual como lo hacen habitualmente, a partir de allí se identificarán necesidades y se podrá determinar una proyección del alcance del proyecto.

Por su parte, la encuesta es una herramienta muy útil, porque ayuda a recopilar información relevante para determinar el estado actual de la empresa, la misión, visión, objetivos, la segmentación del mercado, los proveedores y competidores, el entorno interno y externo, entre otros, que permitirá obtener datos relevantes que logren hacer más competitiva la empresa a través de la implementación de un Cuadro de Mando integral.

1.7.4 Fuentes de información

1.7.4.1 Fuentes primarias

Esta información se almacenará por medio de encuestas personales y telefónicas, observación, base de datos y otros archivos de la empresa.

Se realizará entrevista a los propietarios de la empresa, con el fin de conocer su percepción del mercado de las telecomunicaciones en las zonas rurales en el oeste de Santiago de Cali. También se entrevistarán a algunos clientes para conocer la percepción sobre los servicios que ofrece la empresa.

Además, se aplicará la observación para determinar en qué estado se encuentra la empresa, pues se tiene contacto directo con la empresa, debido a que uno de

los integrantes del proyecto es familiar de uno de los propietarios, lo que permitirá tener fácil acceso a las diferentes áreas de la empresa.

1.7.4.2 Fuentes Secundarias

La información se obtendrá de páginas de internet directamente relacionadas con el tipo de negocio, además de artículos en páginas web, tesis de grado impresas y digitales, libros y documentos estadísticos.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

La empresa MANAR.NET es una PYME que pertenece al sector de las telecomunicaciones y ofrece el servicio de internet en ocho corregimientos de la zona rural del municipio de Santiago de Cali, mediante diversos paquetes de internet para navegación.

MANAR.NET es conocedora de la creciente competencia que se presenta en el sector, por lo que reconoce que debe implementar procesos de mejora en sus operaciones, al no contar con el suficiente flujo de caja para realizar inversiones adicionales ni tampoco con el suficiente personal para dirigir los procesos gerenciales.

En la actualidad, la empresa es dirigida por los dos socios, en quienes está la responsabilidad del manejo administrativo, la supervisión técnico-operacional de redes, la atención al cliente y la fuerza de ventas. Las labores contables y financieras están a cargo de la contadora y en el área operativa cuenta con dos (2) técnicos de redes, quienes son las personas encargadas de instalar las antenas, configurar las conexiones, vigilar el tráfico y estado de conectividad a cada usuario.

En la actualidad la empresa está legalmente constituida y cuenta con todos los registros, licencia de funcionamiento, pago de impuestos y gravámenes, lo que otorga todo aval para poder realizar su actividad mercantil.

Dentro de los productos que ofrece, se encuentran:

- Internet de 1, 2 y 3 MEGAS: con esta velocidad se puede chatear, ver videos, escuchar música on-line, compartir información de cualquier tipo en las redes sociales, bajar o subir fotos y videos.

- Internet de 4 y 5 MEGAS: además de los servicios del plan de 1, 2 y 3 MEGAS, con esta velocidad se pueden realizar transacciones, pagar servicios, video chat, trabajar por internet, compartir archivos de peso, disfrutar contenido en HD on-line.

Características y beneficios:

- No ocupa la línea telefónica
- El cliente puede escoger velocidades de acuerdo a sus necesidades.
- Acceso las 24 horas del día los 7 días de la semana.
- Soporte técnico las 24 horas del día, los 7 días de la semana marcando a la línea de atención al cliente.

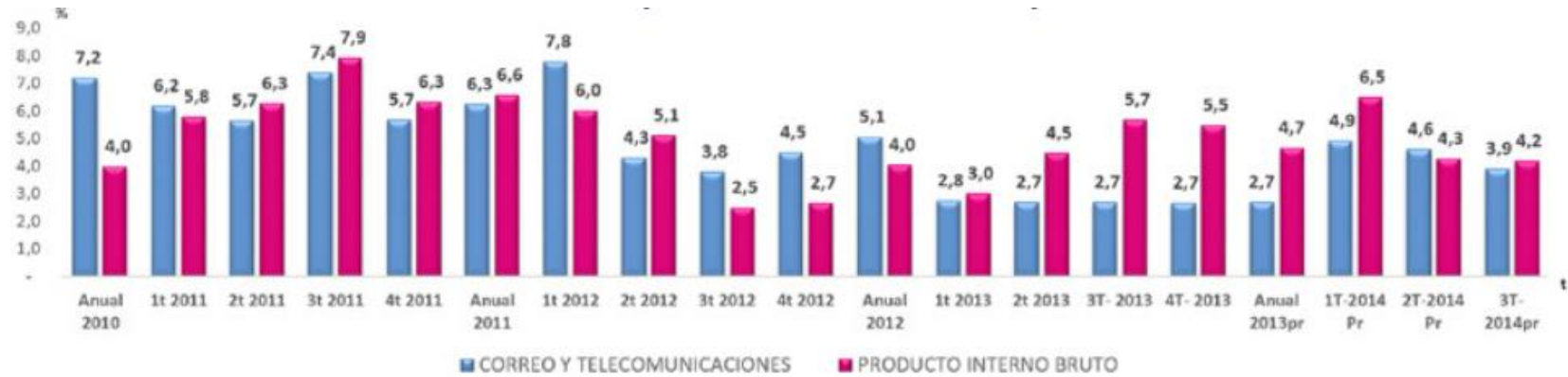
2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Identificación del sector

La empresa pertenece al sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones, sector que cerró el tercer trimestre de 2014 con un crecimiento económico anual de 4,2. Por su parte la actividad económica Correo y Telecomunicaciones tuvo un crecimiento en el mismo período del 3,9, con una participación en el PIB de 3,13%. (Miranda *et al.*, 2015, p. 5)

“El comportamiento de esta actividad económica, desde el año 2010 al primer trimestre de 2013 se encuentra muy relacionado con el ciclo productivo del país, como se puede observar en el grafico 1 y 2.” (Miranda *et al.*, 2015, p. 5)

Gráfico 1 Crecimiento del Producto Interno Bruto y de la actividad de Correo y Telecomunicaciones 2010- 2014



Fuente: (Miranda *et al.*, 2015, p. 5)

Gráfico 2 Comportamiento de la actividad de Correo y Telecomunicaciones con respecto al comportamiento del PIB. 2010- 2014



Fuente: (Miranda *et al.*, 2015, p. 7)

De acuerdo al estudio sectorial realizado por Miranda *et al.*, en el año 2010 la actividad correo y telecomunicaciones tuvo un crecimiento de 3,2 puntos porcentuales por encima del crecimiento de la economía colombiana, de igual forma en el primer trimestre de 2012 el crecimiento del sector fue de 7,8. Se identifica que entre los periodos 2010 y 2012 el crecimiento ha sido el más positivo para el sector TIC en Colombia y se debe a que durante este periodo se presentó un crecimiento constante en telefonía móvil superior al 1,5% en promedio, siendo el 2010 el año en que el mercado de telefonía móvil alcanzó el mayor crecimiento registrado hasta entonces con un 2,47%. (Miranda *et al.*, 2015, p. 6)

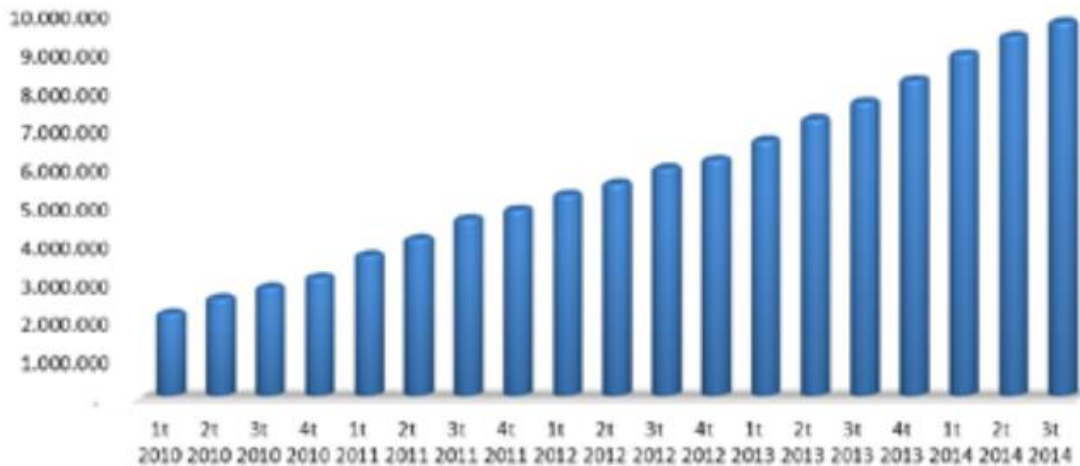
En el tercer trimestre del año 2012 el crecimiento de la economía colombiana presentó una caída importante, este comportamiento se desencadena en primer lugar porque a nivel mundial se estaba viviendo la crisis financiera desde el año 2008 y para el 2012- 3T se vivía una desaceleración económica principalmente en Europa, Brasil y el abismo fiscal en los Estados Unidos. En segundo lugar, para el mes de mayo del año 2012 el Tratado de Libre Comercio (TLC) firmado con los Estados Unidos entró en vigor, por lo cual los primeros meses de ejecución del TLC fueron un periodo de prueba en la que la apertura comercial de Colombia incrementó el efecto de la crisis económica mundial sobre la nacional. Finalmente, en el período de 2013 el DANE registró un crecimiento del Producto Interno Bruto alcanzando hasta un 5,7 en el 3T.2013 y cerrando año con un crecimiento de 4,7%, este aumento se presentó por el incremento de las actividades de agricultura, caza, silvicultura y pesca y el sector de construcción. Para el caso de la actividad correo y telecomunicaciones el crecimiento en el 2013 fue de 2,7%, aunque el sector no pierde fuerza la variación anual disminuyó con respecto a la tendencia creciente positiva que venía presentando en años anteriores. (Miranda *et al.*, 2015, p. 7)

Por su parte, el servicio de internet se mide de acuerdo al comportamiento de internet banda ancha (gráfico 3 y 4) y angosta (gráfico 5 y 6), donde el primero tiene una tendencia creciente alcista alcanzando para el cierre del tercer trimestre

de 2014 una cantidad de 9.718.739 de suscriptores, lo que representa un crecimiento del 27,2% de un año a otro. Por el contrario internet banda angosta viene disminuyendo aceleradamente, para el tercer trimestre de 2014 se evidencian 616.706 suscriptores, lo que representa un 23,7% de decrecimiento anual. (Miranda et al., 2015, p. 9)

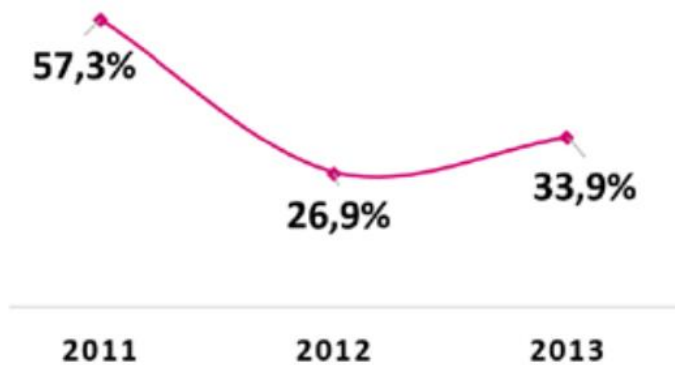
Esta ‘revolución’ tecnológica de la que Colombia se ha hecho partícipe durante el último quinquenio ha llevado a que el sector TIC aumente su importancia como una industria transversal que potencia la productividad en buena parte de los sectores económicos más relevantes para el país. (Tecnósfera, 2015, párr. 3)

Gráfico 3 Cantidad de suscriptores internet banda ancha por trimestre



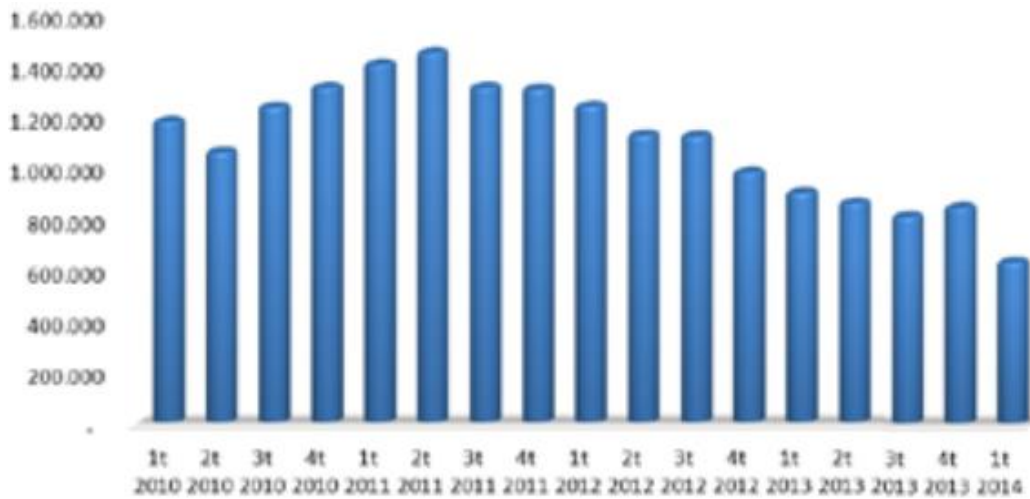
Fuente: (Miranda et al., 2015, p. 10)

Gráfico 4 Crecimiento de un año a otro de suscriptores a internet banda ancha



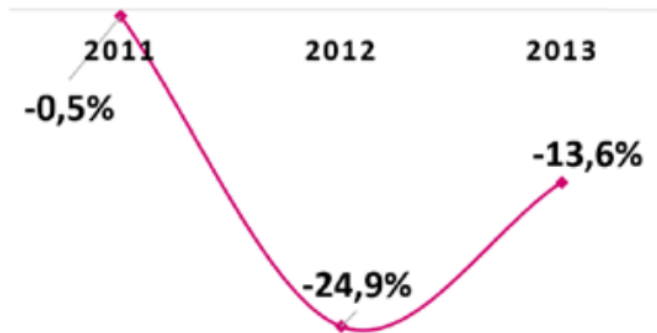
Fuente: (Miranda et al., 2015, p. 10)

Gráfico 5 Cantidad de suscriptores internet banda angosta por trimestre



Fuente: (Miranda *et al.*, 2015, p. 10)

Gráfico 6 Crecimiento de un año a otro de suscriptores a internet banda angosta



Fuente: (Miranda *et al.*, 2015, p. 10)

“En resumen el sector de telecomunicaciones está viviendo un paso de transición, primero de telefonía fija a telefonía móvil donde el mercado se encuentra en su máximo, y segundo de internet banda angosta a internet banda ancha vive digital donde hay un mercado potencial.” (Miranda *et al.*, 2015, p. 11)

“El aumento en el consumo de servicios de telecomunicaciones por parte de los colombianos, y el desarrollo de nuevas estrategias para ampliar la cobertura mediante tecnologías como la fibra óptica, auguran que la industria TIC seguirá creciendo en importancia dentro de la economía local.” (Tecnósfera, 2015, párr. 7)

2.2.2 Descripción de las actividades económicas

2.2.2.1 Oferta

MANAR.NET ofrece un servicio de internet satelital para satisfacer las necesidades de los clientes, con una rapidez más efectiva que los servicios que se ofrecen en las zonas urbanas, con el objetivo de tener mayor comodidad al momento de navegar en internet para sus respectivas investigaciones y entretenimiento.

También ofrece un valor agregado al servicio que se presta, como las cámaras de seguridad las cuales son implementadas en cualquier sector de la infraestructura, para promover mayor seguridad en los alrededores del hogar o empresa de los usuarios. Se puede monitorear y controlar con grabadores o cámaras IP en tiempo real desde un teléfono inteligente o cualquier medio electrónico donde haya cobertura de internet en cualquier parte del mundo.

Precios de los paquetes de internet: 1 MEGA \$45.000, 2 MEGAS \$60.000, 3 MEGAS \$90.000, 4 MEGAS 120.000, 5 MEGAS 150.000.

2.2.2.2 Demanda

En este momento, los clientes potenciales de MANAR.NET están segmentados en las zonas rurales al oeste de Cali, con mayor demanda en las fincas y en las veredas donde no llega el internet de las grandes empresas.

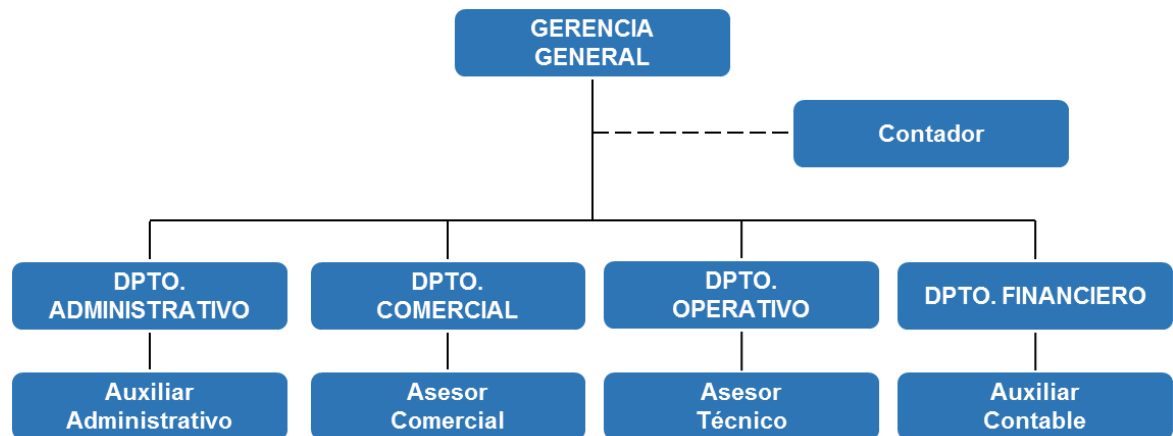
2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación de la estructura

Actualmente, la empresa MANAR.NET posee una estructura muy pequeña, ya que se encuentra en el proceso de consolidarse en el mercado objetivo expandiéndose a las zonas rurales del departamento del Valle del Cauca, con el fin de prestar servicios de cobertura inalámbrica a las poblaciones donde los grandes emporios no pueden llegar por ser zonas de difícil acceso.

2.3.2 Organigrama

Gráfico 7 Organigrama



Fuente: Los autores

El organigrama está compuesto principalmente por la Gerencia General, la cual está en la parte superior del nivel jerárquico; luego, se desligan cuatro áreas que están representadas por el departamento administrativo, comercial, operativo y financiero. En el departamento administrativo se encuentra un auxiliar administrativo, en el comercial hay un asesor comercial, el departamento operativo tiene a cargo el asesor técnico y por último, el financiero el cual cuenta con un auxiliar contable.

2.3.3 Descripción de las áreas funcionales de la empresa

Las áreas que posee MANAR.NET son:

Área administrativa: en esta área se maneja la documentación de la empresa, la correspondencia en cuanto a los manejos de correos suministrando la información que se envía a los clientes, planeación (distribución de funciones), compras (papelería de la empresa, dotación de los empleados), relaciones comerciales (buscar proveedores), pagos a proveedores, cotizaciones, estados de cuenta o cobros (se informa al cliente acerca de la deuda que tiene en el mes y la fecha en que debe cancelarla).

Área comercial: encargada de visitar la zona, distribuir los volantes por la zona de afluencia (publicidad), incentivar a las personas para que traigan clientes (por cada cliente que se suscriba se le da una comisión), realizar la gestión de venta (hacer el contrato de venta, elaborar el recibo de caja del pago de la afiliación y asesorar al cliente), y hacer la postventa (se visita al cliente para saber cómo le ha ido con la señal). Además, se ofrece aparte del servicio de internet las cámaras de vigilancia, el cual es un valor agregado.

Área financiera: encargada de elaborar los estados financieros de la empresa, las conciliaciones bancarias y la programación de pagos, compras e impuestos en general.

Área técnica: el auxiliar técnico está encargado de hacer la instalación y la programación de la antena y el router quedando cada cliente con un código específico para su control en la base de datos. Este funcionario debe hacer los enlaces, el mantenimiento de las antenas y los enlaces en la torre principal. Se tiene un soporte técnico especializado y se cuenta con asesorías técnicas externas prestadas por ingenieros especializados en el tema. Tienen un módulo llamado Mikrotic donde se verifica y controla la navegación de los clientes, se

realizan las conexiones y desconexiones y se vigila el comportamiento de la red en general.

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión

MANAR.NET es una empresa comprometida con la calidad del servicio de telecomunicaciones, contando para ello con un equipo humano calificado y una infraestructura técnica dispuesta a satisfacer las necesidades de los usuarios.

2.4.2 Visión

MANAR.NET será la empresa líder en servicios de telecomunicación en la ciudad de Cali y sus alrededores, ofreciendo a sus usuarios una solución integral en comunicaciones y brindando un excelente servicio.

2.4.3 Objetivos estratégicos

La empresa MANAR.NET no cuenta con planeación estratégica, por lo que no tiene objetivos estratégico establecidos.

2.4.4 Principios y valores

Debido a la falta de planeación estratégica, tampoco cuenta con principios y valores establecidos.

2.4.5 Componente estratégico

MANAR.NET no tiene componente estratégico.

2.4.6 Plan de desarrollo

En la actualidad la empresa no cuenta con un Plan de desarrollo.

2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Tabla 1 Matriz POAM

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Disponibilidad de capital	BAJA	1	ALTA	3
Inestabilidad del sector	BAJA	1	ALTA	3
Incentivos gubernamentales	ALTA	3	BAJA	1
Tasa de interés	BAJA	1	ALTA	3
Problemática fiscal	BAJA	1	BAJA	1
Política cambiaria y Tasa de cambio	BAJA	1	ALTA	3
Inflación	ALTA	3	ALTA	3
Competencia global desigual	BAJA	1	ALTA	3
	SUMA	12	SUMA	20
	PROMEDIO	1,5	PROMEDIO	2,5

FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Clima político del país	MEDIA	2	MEDIA	2
Política de seguridad del país	ALTA	3	ALTA	3
Participación ciudadana	MEDIA	2	MEDIA	2
Cambio de Gobierno	MEDIA	2	MEDIA	2
Legislación	MEDIA	2	BAJA	1
Política de estímulo a las PYMES	ALTA	3	BAJA	1

SUMA	14	SUMA	11
PROMEDIO	2,3	PROMEDIO	1,8

Tabla 1 (Continuación)

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Desempleo	BAJA	1	ALTA	3
Seguridad social	ALTA	3	BAJA	1
Desplazamiento	MEDIA	2	MEDIA	2
Crisis de valores en la sociedad	BAJA	1	ALTA	3
Sistema educativo y Nivel de educación	ALTA	3	ALTA	3
Nivel de inseguridad y delincuencia	BAJA	1	ALTA	3
	SUMA	11	SUMA	15
	PROMEDIO	1,8	PROMEDIO	2,5

FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Tecnología emergente	ALTA	3	BAJA	1
Facilidad de acceso a la tecnología	ALTA	3	BAJA	1
Globalización de la información	ALTA	3	BAJA	1
Nuevas tecnologías industriales	ALTA	3	BAJA	1
Investigaciones	BAJA	1	ALTA	3
Resistencia al cambio tecnológico	BAJA	1	ALTA	3
	SUMA	14	SUMA	10
	PROMEDIO	2,3	PROMEDIO	1,7

FACTORES GEOGRÁFICOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Transporte terrestre	MEDIA	2	BAJA	1
Calidad de las vías	BAJA	1	MEDIA	2
Condiciones climáticas y ambientales	MEDIA	2	ALTA	3
	SUMA	5	SUMA	6
	PROMEDIO	1,7	PROMEDIO	2,0

Fuente: Los autores

Tabla 2 Resumen Matriz POAM

PERFIL DE CAPACIDADES EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES ECONÓMICOS	1,5	2,5
FACTORES POLÍTICOS	2,3	1,8
FACTORES SOCIALES	1,8	2,5
FACTORES TECNOLÓGICOS	2,3	1,7
FACTORES GEOGRÁFICOS	1,7	2,0
SUMA	9,7	10,5
PROMEDIO	1,9	2,1

Fuente: Los autores

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

Tabla 3 Matriz PCI

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Uso de análisis y planes estratégicos	BAJA	1	ALTA	3
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	MEDIA	2	MEDIA	2
Flexibilidad de la estructura organizacional	BAJA	1	ALTA	3
Comunicación y control gerencial	BAJA	1	ALTA	3
Experiencia y conocimiento de Directivos	BAJA	1	ALTA	3
Habilidad para atraer y retener gente creativa	BAJA	1	ALTA	3
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes	BAJA	1	ALTA	3
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	BAJA	1	ALTA	3
Capacidad para enfrentar a la competencia	MEDIA	2	MEDIA	2
Sistemas de control eficaces	BAJA	1	ALTA	3
Sistemas de toma de decisiones	MEDIA	2	MEDIA	2
	SUMA	14	SUMA	30
	PROMEDIO	1,3	PROMEDIO	2,7

Tabla 3 (Continuación)

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Fuerza de producto, calidad	ALTA	3	BAJA	1
Lealtad y satisfacción del cliente	ALTA	3	BAJA	1
Participación del mercado	MEDIA	2	MEDIA	2
Bajos costos de distribución y ventas	BAJA	1	MEDIA	2
Portafolio de productos	BAJA	1	ALTA	3
Uso del ciclo de vida del servicio y reposición	ALTA	3	BAJA	1
Grandes barreras de entrada en el mercado	ALTA	3	BAJA	1
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado	MEDIA	2	MEDIA	2
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	ALTA	3	BAJA	1
Concentración de consumidores	ALTA	3	BAJA	1
Administración de clientes	BAJA	1	ALTA	3
Servicio Postventa	ALTA	3	BAJA	1
	SUMA	28	SUMA	19
	PROMEDIO	2,3	PROMEDIO	1,6

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Habilidad técnica	ALTA	3	BAJA	1
Capacidad de innovación	ALTA	3	BAJA	1
Nivel de tecnología utilizada en el servicio	MEDIA	2	MEDIA	2
Efectividad de la producción y programas de entrega	MEDIA	2	MEDIA	2
Valor agregado al servicio	ALTA	3	BAJA	1
Intensidad de mano de obra en el servicio	ALTA	3	BAJA	1
Nivel tecnológico	ALTA	3	MEDIA	2
Aplicación de tecnologías informáticas	ALTA	3	BAJA	1
	SUMA	22	SUMA	11
	PROMEDIO	2,8	PROMEDIO	1,4

Tabla 3 (Continuación)

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Acceso a capital cuando lo requiere	BAJA	1	ALTA	3
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento	ALTA	3	BAJA	1
Rentabilidad, retorno de la inversión	ALTA	3	BAJA	1
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	ALTA	3	BAJA	1
Habilidad para competir con precios	BAJA	1	ALTA	3
Estabilidad de costos	MEDIA	2	MEDIA	2
	SUMA	13	SUMA	11
	PROMEDIO	2,2	PROMEDIO	1,8

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Nivel académico del recurso humano	ALTA	3	BAJA	1
Experiencia técnica	ALTA	3	BAJA	1
Estabilidad	ALTA	3	BAJA	1
Rotación interna	MEDIA	2	MEDIA	2
Ausentismo	ALTA	3	BAJA	1
Pertenencia	ALTA	3	BAJA	1
Motivación	ALTA	3	BAJA	1
Nivel de remuneración	ALTA	3	BAJA	1
Accidentalidad	ALTA	3	BAJA	1
Retiros	ALTA	3	BAJA	1
	SUMA	29	SUMA	11
	PROMEDIO	2,9	PROMEDIO	1,1

Fuente: Los autores

Tabla 4 Resumen Matriz PCI

CAPACIDADES INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPACIDAD DIRECTIVA	1,3	2,7
CAPACIDAD COMPETITIVA	2,3	1,6
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	2,8	1,4
CAPACIDAD FINANCIERA	2,2	1,8
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	2,9	1,1
SUMA	11,4	8,6
PROMEDIO	2,3	1,7

Fuente: Los autores

2.7 ANÁLISIS DOFA

Se realizará el planteamiento de la matriz de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de acuerdo a su impacto (alto, medio y bajo), para cada una de las perspectivas planteadas en el Cuadro de Mando Integral.

Tabla 5 DOFA Perspectiva Financiera

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1 Desconocimiento de indicadores de rentabilidad. 2 Ausencia de políticas financieras. 3 Ausencia de capital de inversión. 4 Deficiente administración del capital de trabajo. 5 Deficiente gestión financiera. 6 Lento retorno de la inversión. 7 Falta de personal de apoyo en esta área. 8 Recargo de responsabilidades bajo una misma persona (socios). 9 Falta de disciplina presupuestal y control financiero.	1 Bajo nivel de endeudamiento. 2 Buen reporte ante las Centrales de Riesgo.
FORTALEZAS	AMENAZAS
1 Respaldo financiero por parte de los socios. 2 Cumplimiento con las responsabilidades financieras. 3 Alto poder de negociación con los proveedores en cuanto a plazos de pago. 4 Control de las operaciones financieras.	1 Variación en las tasas de interés para financiación. 2 Competencia que genera un mercado con guerra de precios. 3 Mercado fluctuante.

Fuente: Los autores

Tabla 6 Estrategias Perspectiva Financiera

ESTRATEGIAS FO / OFENSIVAS	ESTRATEGIAS FA / DEFENSIVAS
1 Mantener óptimas relaciones con los proveedores actuales. 2 Definir tope de endeudamiento con los proveedores. 3 Buscar alternativas de financiación.	1 Mantener un control sobre las operaciones financieras. 2 Monitoreo permanente a la competencia para mantener un precio competitivo.
ESTRATEGIAS DO / ADAPTATIVAS	ESTRATEGIAS DA / SUPERVIVENCIA
1 Establecer indicadores de rentabilidad. 2 Delegar funciones a personal de confianza.	1 Establecer metas de ventas mensuales y anuales. 2 Definir las funciones de cada cargo, para que no haya saturación de actividades.

Fuente: Los autores

Tabla 7 DOFA Perspectiva Clientes

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1 Falta implementar indicadores de rendimiento de sus empleados y de ventas. 2 Se requiere la creación de ofertas que generen mayores volúmenes de afiliaciones. 3 Falta monitoreo constante a la competencia en la zona. 4 Se requiere mayor indagación e investigación de las necesidades del mercado. 5 Se requiere realizar análisis de proyecciones de venta para determinar el crecimiento esperado para el año 2016, de acuerdo a resultados de años anteriores.	1 Desarrollar una fuerza de ventas más agresiva que busque nuevas oportunidades de negocio. 2 Posibilidad de desarrollar nuevos segmentos y hacer presencia en toda la ciudad. 3 Nuevos mercados con posibilidad de crecimiento. 4 Crecimiento del mercado
FORTALEZAS	AMENAZAS
1 Cobertura geográfica en la zona de influencia. 2 Ubicación estratégica que asegura un mayor acercamiento a su mercado objetivo. 3 Capacidad de inversión y credibilidad en el negocio. 4 Reconocimiento del producto en el mercado. 5 3 años de experiencia en el mercado en la zona.	1 Ingreso de nuevos competidores al mercado 2 Guerra de precios entre competidores generado por políticas no estructuradas ni controladas. 3 Falta de asociatividad en el sector buscando obtener mayores beneficios.

Fuente: Los autores

Tabla 8 Estrategias Perspectiva Clientes

ESTRATEGIAS FO / OFENSIVAS	ESTRATEGIAS FA / DEFENSIVAS
<ol style="list-style-type: none"> 1 Capacitar la fuerza de ventas en conocimiento y manejo de los servicios y venta estratégica. 2 Aumentar la cobertura del mercado. Ya existe una experiencia inicial que se puede multiplicar en otra zona de la ciudad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Invertir en nuevas estrategias promocionales y de mercadeo, con el fin de atraer un nuevo mercado o fidelizar el existente. 2 Crear estrategias de mercadeo para afianzar la participación en la zona. 3 Fortalecimiento de la fuerza de ventas.
ESTRATEGIAS DO / ADAPTATIVAS	ESTRATEGIAS DA / SUPERVIVENCIA
<ol style="list-style-type: none"> 1 Elaborar indicadores de rendimiento para medir la gestión de los empleados. 2 Establecer políticas de calidad con el fin de controlar el desperdicio de insumos. 3 Incursionar en nuevas líneas de servicio. 4 Realizar diagrama de procesos y socializarlo con los empleados, para que estos se enteren en qué parte de la cadena se encuentran. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Disminuir costos a partir de indicadores de desperdicio de insumos.

Fuente: Los autores

Tabla 9 DOFA Perspectiva Procesos

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1 Se requiere la implementación de un direccionamiento claro que soporte la misión, visión y estrategias de la compañía en el corto, mediano y largo plazo. 2 Falta rediseñar y ajustar los procesos y procedimientos. 3 Ausencia de seguimiento a procesos que permitan medir el logro de los objetivos propuestos y tomar acciones para un mejor desempeño. 4 Se requiere establecer modelos de comunicación que incluyan normas y reglamentaciones claras de desempeño de acuerdo a las funciones y actividades dentro de la 5 Se requiere implementar políticas claras de procedimientos y de negociación entre proveedores. 6 Falta de implementación de procesos y documentos que soporten una gestión eficiente. 7 Se requiere definir una cadena de valor dentro de la empresa. 8 Falta de mecanismos de control necesarios para verificar que los procesos se cumplan correctamente. 9 Falta implementar el uso de indicadores que faciliten una mejor gestión dentro de la empresa. 10 Se requiere involucrar a los empleados dentro de los procesos con el fin de generar más compromiso y tomar decisiones más acertadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Aprovechamiento de las condiciones cambiantes del entorno que permiten implementar desarrollos innovadores en procesos, productos y gestión dentro de la empresa. 2 Incorporación de procesos de alto desarrollo tecnológico. 3 Desarrollo e incursión hacia nuevos mercados.

Tabla 9 (Continuación)

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1 Uso de herramientas tecnológicas que optimizan los procesos. 2 Rápida adaptación a condiciones del entorno. 3 Personal flexible a las condiciones de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Falta de estructura en los procesos entre proveedores y clientes. 2 Alto nivel de competencia. 3 Ausencia en la implementación de programas que soporten cada proceso dentro de la empresa.

Fuente: Los autores

Tabla 10 Estrategias Perspectiva Procesos

ESTRATEGIAS FO / OFENSIVAS	ESTRATEGIAS FA / DEFENSIVAS
<ul style="list-style-type: none"> 1 Establecer objetivos con metas claras y compartirlas con los empleados en todos los niveles de la empresa. 2 Procesos evaluados bajo indicadores de eficiencia y eficacia de la producción y del servicio. 3 Definición de roles, cargos y responsabilidades. 4 Implementar un modelo de comunicación eficiente. 5 Compromiso generado por los empleados en cada una de las actividades diarias. 6 Generación de campañas y ofertas enfocadas a cada servicio. 7 Desarrollo de formatos y modelos de gestión que permitan realizar seguimiento a cada uno de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Implementación de programas de formación y capacitación para los empleados. 2 Construcción de perfiles por competencias estratégicas y específicas. 3 Redistribución de los procesos y actividades de la empresa. 4 Implementar aspectos de seguridad
ESTRATEGIAS DO / ADAPTATIVAS	ESTRATEGIAS DA / SUPERVIVENCIA
<ul style="list-style-type: none"> 1 Selección, evaluación y desarrollo de proveedores. 2 Desarrollo de controles en los procesos de calidad y productividad. 3 Implementación de procesos parametrizados y estandarizados. 4 Mejoramiento al manejo dado a la gestión de inventarios. 5 Implementación de indicadores de acuerdo a cada proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Desarrollar planes de capacitación. 2 Implementación de modelos de comunicación asertivos y eficientes. 3 Generar elementos de apoyo a los procesos realizados por el personal en sus diferentes áreas. 4 Creación de alianzas estratégicas entre proveedores y competidores. 5 Desarrollo de nuevas propuestas de negocio que complementen la oferta de los servicios ofrecidos.

Fuente: Los autores

Tabla 11 DOFA Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>1 No existen programas de salud ocupacional y seguridad industrial para sus colaboradores.</p> <p>2 Carencia de perfiles de cargo lo que produce una desorientación de las actividades de cada empleado.</p> <p>3 Se requiere implementar nuevos sistemas de remuneración que generen una mayor motivación en sus empleados.</p> <p>4 Carece de estructura e implementación de los procesos en el área de sistema de gestión de calidad.</p> <p>5 No existe una comunicación asertiva que genere integrar las personas de manera eficiente en cada uno de los procesos de trabajo.</p> <p>6 No se evidencia un crecimiento laboral dentro de la empresa.</p> <p>7 Ausencia de seguimiento y control de las instalaciones realizadas.</p> <p>8 Existe poco sentido de pertenencia entre los empleados.</p> <p>9 No existe política definidos para cada área.</p>	<p>1 Desarrollo de actividades mucho más eficientes debido a los equipos y herramientas disponibles.</p> <p>2 Sinergias entre organismos como el SENA que facilitan la vinculación de personal capacitado, fortaleciendo las competencias laborales en semilleros de formación y desarrollo integral.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>1 Compromiso de la empresa para cumplir con sus obligaciones salariales a tiempo.</p> <p>2 Estabilidad laboral de sus empleados.</p> <p>3 Disponibilidad del personal abierto al cambio.</p> <p>4 Compromiso de los socios hacia el mejoramiento continuo.</p>	<p>1 Falta de competitividad salarial entre empresas del mismo sector.</p> <p>2 Escasez de personal cualificado en el proceso de instalación de redes.</p>

Fuente: Los autores

Tabla 12 Estrategias Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

ESTRATEGIAS FO / OFENSIVAS	ESTRATEGIAS FA / DEFENSIVAS
<ol style="list-style-type: none"> 1 Crear incentivos al personal, que les comprometan con el desarrollo de la empresa. 2 Inclusión de personal capacitado en las diferentes áreas críticas de la empresa, haciendo uso de organismos como el SENA y los Centros de empleo de la ciudad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Mantener salarios competitivos dentro del mercado, con el fin de evitar la rotación de personal.
ESTRATEGIAS DO / ADAPTATIVAS	ESTRATEGIAS DA / SUPERVIVENCIA
<ol style="list-style-type: none"> 1 Elaborar los perfiles de cada cargo a partir de competencias y habilidades. 2 Evaluar la remuneración actual de los empleados, haciéndoles partícipes de las utilidades de la empresa. 3 Crear políticas de comunicación organizacional, con el fin de que haya flujo en la información de la empresa. 4 Aprovechar los servicios de la A.R.L. para capacitar y promocionar la prevención en las enfermedades ocupacionales y el riesgo laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Evaluar los rangos salariales de la competencia de acuerdo a los diferentes cargos.

Fuente: Los autores

2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Tabla 13 Análisis de vulnerabilidad

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBABILIDAD	REACCIÓN	VULNERABILIDAD	IMPACTO * PROBABILIDAD
Recurso del conocimiento	El conocimiento reposa solamente en dos personas; es decir, que si llegaran a faltar esto provocaría el cierre de la empresa, la disminución de ventas y el caos administrativo.	En caso de faltar, se estancaría el negocio para los socios.	5	1	10	IV VULNERABLE	5,0
Recurso humano	Falta de personal capacitado para la instalación de redes, lo cual frena el crecimiento de la empresa.	Retardo en las instalaciones	3	2	0	II EN PELIGRO	6,0
Proveedores	Solo se cuenta con un proveedor de servicio.	En caso de tener problemas con el proveedor actual, se puede presentar una crisis en la empresa.	5	3	0	IV VULNERABLE	15,0
Competencia	La competencia tiene mayor músculo financiero, y lleva más tiempo en el mercado.	Perder participación en el mercado.	4	1	10	II EN PELIGRO	4,0
Recursos tecnológicos	Falta de capacidad del software actual para cubrir la demanda.	Pérdida de clientes o en su defecto una alta inversión para la empresa para adquirir otro software	4	3	10	III PREPARADA	12,0

Fuente: Los autores

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1 Propuesta de direccionamiento estratégico

3.1.1.1 Misión

Ofrecemos un excelente servicio de internet dirigido a la población rural, adquiriendo tecnología de punta para prestar un servicio innovador de muy buena calidad para satisfacer las necesidades personales y empresariales de nuestros clientes de manera oportuna, cordial y amigable.

3.1.1.2 Visión

En el 2012 ser reconocida en la ciudad como una empresa que avanza a paso con el cambio de la tecnología y la sociedad, distinguiéndonos por nuestro crecimiento de forma ética y satisfactoria para nuestros clientes. Queremos consolidar el liderazgo en nuestro segmento de mercado, expandiéndonos a nivel nacional. Comprometiéndonos cada día con los problemas de nuestros clientes de forma transparente y eficaz para convertirnos en su socio de confianza.

3.1.1.3 Valores corporativos

Los valores sobre los que se fundamenta la organización y son de gran relevancia para sostener la estrategia de crecimiento y diferenciación del servicio son:

- **Trabajo en equipo:** Promoviendo y apoyando un equipo homogéneo, polivalente e interdepartamental.
- **Colaboración:** Nos integramos con nuestros proveedores y clientes para

mejorar día a día la calidad con los mismos para satisfacer sus necesidades.

- **Servicio:** Cumplimos con nuestros compromisos y nos hacemos responsables de nuestro rendimiento en todas nuestras decisiones y acciones, basándonos en una gran voluntad de servicio por y para nuestros clientes.
- **Innovación y mejora continua:** Nos damos cuenta de la importancia de mirar hacia el futuro, por tanto ofrecemos lo último del mercado para dar un apoyo y servicio óptimo a nuestros clientes.
- **Transparencia:** La implicación y compromiso del personal no sería posible sin una absoluta transparencia en los procesos, disponiendo el personal de la máxima información de la empresa.
- **Comunicación:** Promovemos y facilitamos la comunicación entre todos los niveles de la organización, disponiendo de herramientas eficaces, convocando los foros adecuados y con el compromiso constante de la dirección.
- **Integridad y Ética:** Promovemos un compromiso social y cumplimos nuestra normativa interna.
- **Modelo de dirección participativo:** El personal de la empresa asume responsabilidades y participa en el proceso de toma de decisiones.
- **Formación:** La empresa se preocupa de la formación continua en todos los ámbitos.
- **Responsabilidad Social Corporativa:** Contribuimos activamente al mejoramiento social, económico y ambiental, para mejorar nuestra situación competitiva y valorativa.

3.1.1.4 Filosofía de trabajo

La filosofía de la empresa es proteger el bienestar de los empleados por medio de incentivos remunerados y lúdicos, con el fin de que trabajen con sentido de pertenencia y con un excelente ambiente laboral. Como también hacer cumplir con todos los derechos de ley según la reforma laboral en cuanto a su sueldo, prestaciones, dotaciones, bonos, incapacidades, etc. Pagar al trabajador puntual sus respectivos salarios y bonificaciones.

Se debe impulsar el estricto cumplimiento con los horarios de trabajo, como también velar por el mantenimiento de los equipos con el objetivo de brindar un mejor servicio y óptima calidad. Es importante enfocar la prestación del servicio al cliente para poder satisfacer sus necesidades y expectativas y lograr una mayor fidelización y publicidad del servicio por medio de los usuarios.

3.1.1.5 Competencias organizacionales

- **Servicio al cliente con orientación a la calidad:**

Tener cordialidad y empatía para lograr satisfacer las necesidades o exigencias de nuestros clientes con el fin de demostrar el deseo de ayudar y servir a los hogares. Esforzarse por conocer y resolver los problemas internos y externos de los clientes.

- **Trabajo en equipo:**

Disposición para trabajar con diferentes personas, de manera cooperada, con comunicación asertiva y transparencia en la ejecución de una meta en común, anteponiendo los intereses del grupo de trabajo sobre los intereses personales.

- **Gestión del conocimiento:**

Capacidad para reunir, emplear y compartir el conocimiento y la experiencia. Coordinar, comunicar, establecer metodologías y controlar el conocimiento que fluye en la institución, tener amplio conocimiento de los temas del área del cual se es responsable; comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la institución.

- **Ética y valores:**

Sentir y obrar consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas institucionales.

3.1.1.6 Objeto social de la empresa

La empresa MANAR.NET tiene como objeto principal la prestación de servicios de internet y cualquier otro servicio de telecomunicaciones, dentro del territorio nacional.

3.1.2 Proyección estratégica aplicada

Es importante que cada empresa conozca su punto de partida y el ambiente competitivo en el que se desarrolla, con el fin de crear nuevas estrategias de negocio que logren una ventaja competitiva frente a las demás empresas del mercado.

MANAR.NET busca mejorar la calidad de vida de ocho corregimientos de la zona rural del municipio de Santiago de Cali a través de sus servicios de internet, que le permiten a la comunidad hacer parte del auge digital que vive hoy en día el país, puesto que las grandes empresas de telecomunicaciones no llegan hasta estas zonas, debido a sus condiciones medioambientales, sociales, económicas y de infraestructura.

3.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral por perspectiva, se presenta una matriz que incluye estrategias, actividades, tiempo de cumplimientos, evidencia, indicadores y metas.

3.2.1 OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS

Financiero:

- Crear valor y rentabilidad en la empresa MANAR.NET a través de la implementación de estrategias de control, optimización y ajustes en los procesos productivos internos.

Clientes:

- Favorecer las condiciones laborales para mejorar el clima organizacional.
- Establecer oportunidades de negocio para un nuevo target.

Procesos Internos:

- Formular un sistema de indicadores para ser implementado en cada proceso de la empresa.
- Diseñar un plan de comunicación organizacional.
- Rediseñar los procesos actuales con el fin que la empresa potencialice sus actividades.

Aprendizaje y crecimiento:

- Crear procesos de mejora continua a partir de aprendizajes anteriores.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral de la empresa:

Tabla 14 Perspectiva Financiera

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	EVIDENCIA	INDICADOR	META
DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN Y CONTROL FINANCIERO	Elaboración de Presupuestos periódicos que permitan medir mes a mes los alcances de la empresa.	02/12/2015	Modelo pendiente por implementar	Cumplimiento de rentabilidad 25% mensual	100%
	Planificación de inversiones a corto y largo plazo.	04/12/2015	Informe Semestral	Cumplimiento del presupuesto	100%
	Elaboración, implementación y análisis de un modelo óptimo de estructura de capital (pasivo financiero, operativo y patrimonio).	04/12/2015	Informe anual	Nivel de endeudamiento	Por definir
	Implementación de modelos financieros para la toma de decisiones (flujos de caja, análisis de sensibilidad, TIR, VPN, análisis de inventarios).	06/12/2015	Modelo mensual	Revisión y análisis de la TIR, VPN, Nivel de endeudamiento, Rotación de inventarios.	100%
	Elaboración, implementación y análisis del estado de resultados de la empresa.	06/12/2015	Informe mensual	Rentabilidad	100%
	Elaborar cronograma de actividades por áreas de trabajo para la revisión de la evolución financiera y control interno.	Semanal	Informe semanal	Cumplimiento propuesto mes a mes	100%
IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS QUE PERMITAN LA EFICIENCIA FINANCIERA	Estructurar los procesos dentro de la empresa.	06/12/2015	Definir estructura	Definir estructura	100%
	Establecimiento de políticas, procedimientos y controles para la administración adecuada de cuentas por pagar y documentos contables legales (DIAN, contratos, bancos, supersociedades, entidades gubernamentales y otros). Desde su recepción, verificación, archivo y custodia.	09/12/2015	Parametrización de proceso y políticas de trabajo	Políticas y procedimientos	100%
	Revisión y parametrización de documentos contables.	Permanente	Informes financieros	Calidad de la información	100%
ESTABLECIMIENTO, CUMPLIMIENTO Y ASEGURAMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y NORMATIVIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA	Implementación del área de Control y Calidad a nivel Interno.	09/12/2015	Por definir	Por definir	100%
OPTIMIZACIÓN DEL INGRESO, GASTO Y COSTO ESTRUCTURAL (AJUSTE COSTO ESTRUCTURAL)	Utilización mínima y sólo cuando se requiera de productos de crédito para optimizar los recursos.	Ocasionalmente	Disminución del gasto financiero (GMF)	Gasto/ingreso	100%
	Implementación de parámetros de negociación con proveedores, descuentos por pronto-pago.	09/12/2015	Pago de proveedores a 45-60 días	Mayor liquidez	100%
	Definición de políticas, procesos y responsables de procesos que aseguren los ingresos generados por la empresa.	11/12/2015	Documento firmado por los responsables y sus obligaciones		100%
OPTIMIZACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS	Realizar un inventario total de los activos de MANR.NET y así mismo documentarlos en registros para su identificación.	14/12/2015	Inventario activos	Vejez del inventario, valor del inventario.	100%
	Desarrollar e implementar nuevos procedimientos para las actividades de control y gestión de activos (Asignar áreas y responsables).	13/12/2015	Manual de procedimiento	Menor desperdicio de recursos y menor nivel de reprocesos.	100%
	Conciliación de activos contables vs. físicos constantes.	14/12/2015	Información confiable	0% diferencias contables	100%
	Identificar procesos poco productivos y reemplazarlos.	16/12/2015	Redistribución de áreas de trabajo	Optimización de la producción	100%

Fuente: Los autores

Tabla 15 Perspectiva Clientes

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	EVIDENCIA	INDICADOR	META
PLANIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURA (CAPACIDAD INSTALADA DE ACUERDO AL CRECIMIENTO)	Cálculo capacidad actual y proyección a 10 años.	18/12/2015	Número afiliaciones actuales	Demanda real/ Capacidad instalada	90%
	Implementación de nueva distribución de los procesos.	13/01/2016	Proyecto con evaluación técnica, financiera y comercial (estudio de factibilidad)	ROI - Viabilidad financiera y técnica	100%
DESARROLLO DE LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	Incursión en nuevos nichos de mercado.	3/02/2016	Programación semestral de estas actividades	Programado vs Realizado	Presupuesto de Ventas mensuales para el 2016
	Realizar seguimiento a la frecuencia de afiliación y mayor zona de influencia.	7/01/2016		Indicadores y registros	
	Generar recaptura de clientes a través de ofertas permanentes.	18/12/2015			Registros
	Desarrollo de nuevos servicios que complementen los actuales.	3/02/2016		Liquidez	
	Continuar con la implementación de tecnologías de punta.	7/01/2016	Revisión de oportunidades semestral		100%
	Propuestas comerciales mejor direccionadas hacia el público meta.	7/01/2016	Posibilidad de mayores ingresos	86%	
	Capacitación mensual de asesores comerciales	7/01/2016	Capacitaciones constantes		Presupuesto de Ventas mensuales cada año
	Clasificar los clientes de acuerdo a la zona.	8/01/2016	Segmentación de Mercados	100%	
	Capacitación y formación de los asesores de servicio en herramientas para el cierre de ventas (clínica de ventas).	Bimensual	Registro de atención a estas capacitaciones		86%
	Definir un sistema de compensación para los asesores de ventas.	8/01/2016	Propuesta aprobada por Gerencia	Ventas mensuales de cada asesor	
DEFINICIÓN DE CARGOS	Definir perfiles (Supervisor: experiencia en el sector de telecomunicaciones, profesional, liderazgo, alto nivel de persuasión, muy buenos niveles de relaciones interpersonales; Asesor: Experiencia comercial, técnico, alto nivel de persuasión, técnicas de negociación, muy buenas relaciones interpersonales).	8/12/2015	Perfiles		Cumplimiento
	Definir Esquema salarial (Supervisor: Básico más comisiones por cumplimiento; Asesor: Mínimo garantizado, Básico más comisiones por venta).	8/12/2015			
	Definición y ejecución del Plan comercial y presupuesto de acuerdo al servicio.	7/01/2016	Documento Plan Comercial	Presupuesto de ventas - Presupuesto de ingresos y gastos P&G	

Tabla 15 (Continuación)

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	EVIDENCIA	INDICADOR	META
DIVERSIFICACIÓN OFERTA	Convenio y selección de proveedores de tecnología nacionales e internacionales.	60 días	Documento con propuestas	Cumplimiento de parámetros de calidad y capacidad de entrega.	100%
	Investigación de mercados para conocer las preferencias de los clientes (Calidad, Precio, Producto, Benchmarking de servicios ofrecidos por otras empresas)	60 días	Informe	Cumplimiento	
	Oferta de productos y lista de precios de acuerdo a la zona.	60 días			
DIFERENCIACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN MEDIANTE SEGMENTACIÓN DE CANALES DE VENTA	Definir Perfiles (Coordinador: Mayor de 30 años, experiencia de 3 años, bachiller o técnico, liderazgo, alto nivel de persuasión, muy buenos niveles de relaciones interpersonales; Asesor: Mayor de 22 años, Experiencia comercial, tecnólogo, alto nivel de persuasión, técnicas de negociación, muy buenas relaciones interpersonales).	7/01/2016	Perfiles	Cumplimiento	100%
	Esquema salarial (Coordinador: Básico más comisiones por cumplimiento; Asesor: comisiones por venta de servicios).	7/01/2016	Perfiles	Cumplimiento	100%
	Definición y ejecución del Plan comercial y presupuesto del canal.	30 días	Documento Plan Comercial	Presupuesto ventas - Presupuesto de ingresos y gastos P&G	
PRODUCTIVIDAD DE LA GESTIÓN COMERCIAL DEL EQUIPO DE VENTAS	Programa de formación y capacitación de la fuerza de ventas: producto, herramientas de cierre de ventas.	60 días	Documento del programa	Cumplimiento	100%
	Campaña motivación cliente interno.	60 días	Ejecución de la campaña		
	Plan de compensación salarial al asesor.	30 días	Documento con la propuesta		
	Plan de reconocimiento y concursos al asesor comercial.	30 días			
MERCADEO EXPERIENCIAL	Actualización permanente de la página web.	Permanente	Mayor dinámica de ventas	Cumplimiento	100%
	Manual de imagen para el personal (uso del uniforme, presentación personal)	8/01/2016	Documento con propuesta		
	Definición del estándar de la imagen corporativa.	9/01/2016	Reunión con los empleados		
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS VENTA Y POSVENTA	Monitoreo permanente a la competencia: Precios, Promociones y Producto (Disponibilidad - Diferenciación - preferencias)	Permanente	Documento con el informe	Cumplimiento	100%
	Definición del alcance, periodicidad y difusión de la investigación de mercado.	Permanente			
	Implementar acciones de mercadeo (análisis y definición de estrategias de mercadeo y comerciales).	Permanente			
RECLUTAR ASESORES ALTAMENTE COMPETITIVOS	Definir perfil por competencia del asesor.	30 días	Documento	Cumplimiento	100%
	Búsqueda de fuentes de reclutamiento.	45 días			
	Mejorar la selección de personal.	45 días			
SEGUIMIENTO A PLANES DE ACCIÓN	Realizar seguimiento a los ingresos del área.	Mensual	Documento	Cumplimiento	100%
	Fortalecer el proceso de cierre comercial para asegurar su efectividad.	25/02/2016		Ventas por asesor	
	Crear un plan de capacitación y entrenamiento permanente para la fuerza de ventas.	mensual		Presentación mensual	

Tabla 16 Perspectiva Procesos

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	EVIDENCIA	INDICADOR	META
IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS EFICIENTES	Ubicación de puestos de trabajo de acuerdo a criterios de producción eficiente.	Mensual	Disminución del índice de instalaciones con problemas de calidad	Número de instalaciones con problemas de calidad y número de instalaciones realizadas	100%
	Revisión de los procesos para verificar el cumplimiento y registrar las novedades presentadas.	Mensual	Control interno	Planes de mejora implementados	
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE FORMATOS Y PROCESOS REGULADOS Y CONTROLADOS	Generación de un modelo de documento que soporte la información de cada proceso.	Mensual	Modelo de servicio definido para la empresa	Oportunidad para realizar seguimientos permanentes	100%
	Implementación de un grupo de trabajo encargado de supervisar el servicio evitando demoras en la instalación.	Diario			
	Verificación de la eficacia de las acciones tomadas.	Semanal	Informes de seguimiento al control de la calidad	Optimización de los recursos	
FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES POR PROCESOS	Revisión de los indicadores existentes en los procesos para ajustarlos en caso de ser necesarios o definir indicadores nuevos.	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de cambio y documentos aprobados • Ajuste a metas e indicadores por proceso 	Procesos intervenidos y total de Procesos	100%
	Socialización de los indicadores definidos con los procesos para iniciar las mediciones correspondientes.	Mensual	Actas de Reunión	Mediciones realizadas y total de indicadores definidos	
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (Principios de Autocontrol, Autogestión y Autorregulación)	Sensibilización por el cumplimiento de cada una de las tareas.	Semanal	Acta de Reunión	Personal asistente a la sensibilización/ Total de personal convocado	100%
	Implementación de los elementos del Modelo Estándar de Control Interno.	Semanal	Documentos aprobados	Elementos implementados y total de elementos del modelo	
	Verificación de los elementos implementados en la empresa, de acuerdo a lo establecido en el Modelo Estándar de Control Interno y generación de los Planes de Mejoramiento que se deriven de los hallazgos evidenciados.	Mensual	Informe de control y asistencia	Elementos ejecutados vs. Total de elementos del modelo	
PROCESOS INTELIGENTES, FLEXIBLES, DINÁMICOS Y CONTROLABLES	Definición de puntos críticos de control en los procesos.	Semanal	Procedimientos	Disminución de problemas de calidad.	100%
PROCESOS ENFOCADOS A INDICADORES CENTRADOS EN EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO (COSTO, CALIDAD, ENTREGA OPORTUNA)	Identificación de los procesos críticos.	Semanal	Procedimiento	Optimización de los recursos	100%
	Realización de la documentación del procedimiento.	Diario		Procedimientos elaborados y organizados metódicamente	
	Verificación del cumplimiento de los procesos.	Diario	Informe		

Tabla 16 (Continuación)

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	EVIDENCIA	INDICADOR	META
FORTALECIMIENTO Y CONTROL DE INVENTARIOS	Verificar la disponibilidad de la inversión requerida para ampliar los servicios.	Semanal	Informe	Respuesta oportuna a solicitudes / total de solicitudes.	100%
	Generar mecanismos de reducción y control de la calidad.	Semanal		Registros e indicadores	Gradual
PROCESO CENTRALIZADO DE COMPRAS (SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS EXTERNOS)	Procedimientos claros y definidos para criterios de selección, evaluación y reevaluación de proveedores, definición de proveedores de alto impacto y verificación de productos comprados.	Semanal	Procedimiento y formatos de compras	Socialización de procedimiento y formatos normalizados	100%
	Levantamiento de la base de datos de proveedores por servicio o producto.	Semanal	Base de datos proveedores y contratistas	Proveedores seleccionados, total de proveedores contratados	

Fuente: Los autores

Tabla 17 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	EVIDENCIA	INDICADOR	META
PROPICIAR UN AMBIENTE LABORAL ADECUADO E IMPLEMENTAR CÓDIGOS DE CONDUCTA	Lanzamiento plan estratégico MANAR.NET.	Implementación 13/01/2016	Asistencia al evento	Cumplimiento de la actividad	100%
	Presentación de la visión, misión y valores de la compañía.	13/01/2016	Material publicitario		
	Implementación de estrategias de comunicación.	13/01/2016	Cronograma de actividades de mantenimiento de la comunicación	Cumplimiento 100% de las actividades del cronograma propuesto	
	Implementación de políticas y códigos de conducta laboral.	A partir de 13/01/2016 y permanentemente	Propuesta de actividades	Actividades realizadas # Participantes	
FORMULACIÓN DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS, MANUALES DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA	Levantamiento y recolección de la información inherente a cada uno de los cargos (por áreas)	07/01/2016	* Manual de funciones y responsabilidades de cada cargo * Perfil de cada cargo * Registro de difusión de la información * Incorporación de los manuales y perfiles en el modelo de gestión del negocio.	* Normatización de modelos de gestión a través de los perfiles, manuales de funciones y responsabilidades de cada cargo. * Registro de difusión de la información.	100%
	Elaboración y aprobación de perfil por competencias, manual de funciones y responsabilidades.				
	Socialización de los perfiles y manuales en el sistema de gestión.	13/01/2016			
REVISIÓN DE PROCESOS INTERNOS Y HORARIOS DE TRABAJO	Definición de esquemas de remuneración y nueva política de escala salarial.	08/01/2016	Manual de esquemas salariales y actualización del reglamento interno de trabajo a las actividades laborales de la empresa MANAR.NET.	Procesos más claros y en menor tiempo.	100%
	Revisión y actualización del reglamento interno de trabajo y el proceso disciplinario.	07/01/2016			
	Implementación de políticas de productividad y evaluación integral enfocadas al desarrollo por competencias.	13/01/2016			
	Definición de política de licencias, permisos, vacaciones, incapacidades.	07/01/2016			
	Revisión de los horarios y establecimiento de políticas de cumplimiento de horarios de trabajo.				
	Definición de política de uso de dotación y elementos de protección.				
	Código de ética y transparencia.	07/01/2016	Manual de esquemas salariales y actualización	Procesos más claros y en menor tiempo.	
Implementación de procesos más eficientes.					
ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN FORMAL	Definir lineamientos y canales de comunicación formal.	07/01/2016	Política de comunicación formal	Normalización de la Política de comunicación	100%
	Definición de los canales de comunicación para cada área.				
	Definición de proceso y responsables de la comunicación interna.		Procedimiento de comunicación interna	Ejecución de actividades focalizadas	
	Revisión de indicadores de resultados.	27/02/2016	Registros de procesos donde se consigna la información		

Tabla 17 (Continuación)

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	EVIDENCIA	INDICADOR	META
DESARROLLAR HABILIDADES Y COMPETENCIAS EN LOS EMPLEADOS	Seguimientos de indicadores y logro de resultados.	06/01/2016	Competencias de liderazgo definidas	Revisión de resultados	100%
	Definir una propuesta de formación y capacitación.		Propuesta plan de formación, cronograma de capacitación	Aprobación de plan de formación	
	Implementación de planes de formación y capacitación.	06/02/2016	Registro de asistencia y evaluación	Ejecución de actividades planteadas	
ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO (INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO, CAPACITACIÓN, RECONOCIMIENTO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO)	Definición de procedimiento de reclutamiento, selección e inducción de personal.	08/01/2016	Procedimiento de reclutamiento y selección	Implementación del procedimiento	100%
	Definición de procedimiento de entrenamiento y capacitación.	08/01/2016	Normalización del procedimiento de capacitación y entrenamiento	Asistencia a capacitaciones	
	Definición de los requerimientos de capacitación y formación por cargo.	08/01/2016	Programas de capacitación y entrenamiento programados	Aprobación de los programas y cronograma de capacitación y entrenamiento propuestos	
	Plan organizacional de capacitación y entrenamiento.	08/01/2016	Desarrollo de plan de capacitación de la empresa	Asistencia a capacitación y entrenamiento	100%
	Establecer un plan de reconocimientos e incentivos (Factor Motivacional, motivadores y satisfactores).	08/01/2016	Plan de incentivos organizacionales	Documentos y registros.	
	Diseñar un programa de formación para la familia de los colaboradores (esposas, padres, hijos).	08/01/2016	Programas de capacitación propuesto	Registro de asistencia a programas de entrenamiento y capacitación	
EVALUACIÓN DEL DESARROLLO (POR CUMPLIMIENTO Y CAPACITACIONES)	Definición de competencias organizacionales generales y específicas de las áreas y cargos (incluido el software de manejo).	09/01/2016	Elaboración y socialización de diccionario de competencias laborales	Registro de asistencia y difusión de información	100%
	Actualizar, socializar e implementar el plan de evaluación de desempeño de los colaboradores basados en las competencias organizacionales.	09/01/2016	Procedimiento de evaluación de desempeño, evaluación de periodo de prueba de los colaboradores	Socialización del procedimiento de evaluación / Total de colaboradores evaluados	
	Implementar evaluación integral de periodo de prueba de los colaboradores.	09/01/2016	Procedimiento de evaluación de periodo de prueba	Personas evaluadas en periodo de prueba / Total de ingresos	
	Retroalimentación individual y por área de las evaluaciones de desempeño.	09/01/2016	Informe de análisis de los resultados de evaluaciones de desempeño	Registro de asistencia y difusión de información	

Fuente: Los autores

4 ANÁLISIS FINANCIERO

4.1 INVERSIÓN TOTAL

En la tabla 18 se muestra la inversión que debe realizar la empresa MANAR.NET para la elaboración de la propuesta de planeación estratégica mediante el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

Se establece que para esta inversión la empresa aportará el 30% y el resto será financiado a través de un préstamo bancario.

Tabla 18 Inversión inicial en pesos

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio	1	340.000	340.000
Silla ergonómica	1	125.000	125.000
Archivador Pedestal	1	110.000	110.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			575.000
EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN			
Computador de escritorio	1	939.000	939.000
Impresora multifuncional	1	179.000	179.000
TOTAL EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN			1.118.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			1.693.000
ACTIVOS DIFERIDOS			
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
Silla interlocutora	1	65.000	65.000
Teléfono auxiliar	1	48.000	48.000
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			113.000
ACTIVOS INTANGIBLES			
Licencia y Software Windows XP	1	90.000	90.000
Licencia y Software Antivirus Avast!	1	65.000	65.000
Licencia y Software Office 2010	1	185.000	185.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			340.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			453.000
TOTAL INVERSIÓN			2.146.000
% INVERSIÓN A FINANCIAR			30,00%
INVERSIÓN A FINANCIAR			643.800

Fuente: Los autores

4.2 DEPRECIACIÓN

Para calcular la depreciación se utilizó el método de línea recta, a través del cual se liquida un valor constante para todos los años de vida útil de los activos.

Tabla 19 Depreciación en pesos

ITEM	AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Muebles y Enseres	3	15.972	191.667	191.667	191.667
Equipos de Cómputo y Comunicación	5	18.633	223.600	223.600	223.600
TOTAL		34.606	415.267	415.267	415.267

Fuente: Los autores

4.3 BALANCE INICIAL

4.3.1 Balance inicial sin financiación

Tabla 20 Balance inicial sin financiación en pesos

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	2.146.000	C x P	0
C x C	0	Cesantías x pagar	0
Inventarios	0	Interés a las cesantías x pagar	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	2.146.000	Impuesto de renta x pagar	0
		CREE x pagar	0
ACTIVOS NO CORRIENTES		IVA x pagar	0
ACTIVOS FIJOS		ICA x pagar	0
Muebles y enseres	575.000	INC x pagar	0
Equipos de cómputo y comunicación	1.118.000	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
(-) Depreciación acumulada		PASIVOS NO CORRIENTES	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.693.000	Obligaciones financieras	0
ACTIVOS DIFERIDOS		Leasing financiero	0
Diferidos	453.000	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	453.000		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2.146.000	TOTAL PASIVOS	0
TOTAL ACTIVOS	4.292.000	PATRIMONIO	
		Capital social	4.292.000
		Utilidad acumulada	0
		Reserva legal acumulada	0
		TOTAL PATRIMONIO	4.292.000
		PASIVOS + PATRIMONIO	4.292.000

Fuente: Los autores

En la tabla 20 se muestra el balance inicial en la que se refleja la situación financiera del proyecto, sin adquirir préstamos con entidades financieras, tomando como punto de partida la inversión que se realizará para empezar la propuesta.

4.3.2 Balance inicial sin financiación

Tabla 21 Balance inicial con financiación en pesos

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	2.146.000	C x P	0
C x C	0	Cesantías x pagar	0
Inventarios	0	Interés a las cesantías x pagar	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	2.146.000	Impuesto de renta x pagar	0
ACTIVOS NO CORRIENTES		CREE x pagar	0
ACTIVOS FIJOS		IVA x pagar	0
Muebles y enseres	575.000	ICA x pagar	0
Equipos de cómputo y comunicación	1.118.000	INC x pagar	0
(-) Depreciación acumulada		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.693.000	PASIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS DIFERIDOS		Obligaciones financieras	643.800
Diferidos	453.000	Leasing financiero	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	453.000	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	643.800
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		TOTAL PASIVO	
2.146.000		643.800	
TOTAL ACTIVOS		PATRIMONIO	
4.292.000		Capital social	3.648.200
		Utilidad acumulada	0
		Reserva legal acumulada	0
		TOTAL PATRIMONIO	3.648.200
		PASIVOS + PATRIMONIO	
		4.292.000	

Fuente: Los autores

Por su parte, la tabla 21 muestra el balance inicial teniendo en cuenta la financiación de parte de la inversión.

4.4 AMORTIZACIÓN

La financiación de la inversión para realizar el proyecto de realizará a través de un crédito de libre inversión de Bancolombia, a una tasa del 23,5% EA a un plazo de 12 meses.

Tabla 22 Amortización en pesos

VALOR PRÉSTAMO	643.800
TASA EFECTIVA ANUAL (EA)	22,90%
TASA NOMINAL MENSUAL	20,80%
TASA MENSUAL	1,73%
MESES AÑO	12
No. DE CUOTAS	12

No. CUOTA	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				643.800
1	59.884	11.158	48.726	595.074
2	59.884	10.314	49.571	545.503
3	59.884	9.455	50.430	495.074
4	59.884	8.581	51.304	443.770
5	59.884	7.691	52.193	391.577
6	59.884	6.787	53.098	338.479
7	59.884	5.866	54.018	284.461
8	59.884	4.930	54.954	229.507
9	59.884	3.978	55.907	173.601
10	59.884	3.009	56.876	116.725
11	59.884	2.023	57.861	58.864
12	59.884	1.020	58.864	0
TOTALES		74.812	643.800	

	AÑO 1	TOTAL
INTERESES	74.812	74.812
AMORTIZACIÓN	643.800	643.800
TOTALES	718.612	718.612

Fuente: Los autores

4.5 PROYECCIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Para la elaboración de la propuesta de planeación estratégica, la empresa debe incurrir en una serie de gastos administrativos, entre los que se encuentran los insumos de papelería y los honorarios de la persona que asesorará a la empresa y realizará la aplicación del Balanced Scorecard (BSC).

Tabla 23 Proyección gastos de administración

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INSUMOS DE PAPELERÍA															
Resma papel (Tamaño Carta)			9.223						9.223				18.446	19.088	19.724
Lapicero	2.487				2.487			2.487				2.487	9.948	10.295	10.638
Tinta impresora (Recarga)	20.208									20.208			40.416	41.822	43.215
Legajador AZ	25.700					25.700							51.400	53.189	54.960
Resaltador	3.316						3.316						6.632	6.863	7.092
Folder Colgante		10.881							10.881				21.762	22.520	23.270
Carpeta Celuquía		13.213							13.213				26.426	27.345	28.256
Sobre manila carta		2.073											2.073	2.145	2.216
Minas Portaminas	850			850				850			850		2.550	2.639	2.727
Portaminas	2.487								2.487				4.974	5.147	5.319
HONORARIOS															
Asesor	1.554.450		1.554.450		1.554.450		1.554.450		1.554.450		1.554.450		9.326.700	9.651.269	9.972.656
TOTAL	55.048	26.167	9.223	850	2.487	25.700	3.316	3.337	35.804	20.208	850	2.487	184.628	191.053	197.415

Fuente: Los autores

4.6 BENEFICIOS ECONÓMICOS

Dentro de los beneficios económicos de la implementación de la propuesta de planeación estratégica para la empresa MANAR.NET se encuentra la disminución en la rotación de personal, principalmente al mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. Asimismo, el incremento en el índice de eficiencia en cuanto al promedio de instalaciones realizadas por los técnicos al mes.

Tabla 24 Cálculo de beneficios económicos

Rotación de personal actual	30%
Disminución de Rotación de personal	20%
PERSONAL	Salario
Gastos Rotación Personal/trimestral	6.123.424
Disminución Rotación de personal	1.224.685
Índice de eficiencia	75,00%
Promedio Total instalaciones presupuestadas mes	17.856.000
Promedio instalaciones realizadas mes	13.392.000
Promedio Total instalaciones presupuestadas mes	192
Promedio valor instalación	93.000
Porcentaje instalaciones reales mes	75%
Número instalaciones reales mes	144
Faltante de instalaciones	25,00%
Instalaciones no realizadas en el mes	4.464.000

Fuente: Los autores

En la tabla 25 se muestran estos beneficios proyectados para los tres años de análisis.

Tabla 25 Beneficios económicos en pesos

INGRESOS TOTALES															
BENEFICIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Disminución de Rotación de personal	0	0	1.224.685	0	0	1.224.685	0	0	1.224.685	0	0	1.224.685	4.898.741	5.069.217	5.238.022
Instalaciones no realizadas / mes	4.464.000	4.464.000	4.464.000	4.464.000	4.464.000	4.464.000	4.464.000	4.464.000	4.464.000	4.464.000	4.464.000	4.464.000	53.568.000	55.432.166	57.278.058
TOTAL	4.464.000	4.464.000	5.688.685	4.464.000	4.464.000	5.688.685	4.464.000	4.464.000	5.688.685	4.464.000	4.464.000	5.688.685	58.466.741	60.501.383	62.516.079

Fuente: Los autores

4.7 ESTADOS FINANCIEROS

4.7.1 Estado de resultados

En la tabla 26 se observa la proyección del Estado de Resultados del proyecto sin financiación alguna. Los resultados son satisfactorios para los tres años de análisis, teniendo en cuenta los beneficios económicos que traerá el proyecto a la empresa.

Tabla 26 Estado de resultados sin financiación en pesos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS			
Beneficios proyecto	58.466.741	60.501.383	62.516.079
UTILIDAD BRUTA	58.466.741	60.501.383	62.516.079
EGRESOS			
Gastos de administración	185.478	191.053	197.415
Depreciación	415.267	415.267	415.267
Diferidos	453.000	0	0
TOTAL EGRESOS	1.053.745	606.320	612.682
UTILIDAD OPERACIONAL	57.412.996	59.895.064	61.903.398
OTROS INGRESOS Y EGRESOS			
Gastos financieros Préstamo	0	0	0
Gastos financieros Leasing	0	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	57.412.996	59.895.064	61.903.398
Impuesto de Renta	14.353.249	14.973.766	15.475.849
CREE	5.167.170	5.390.556	4.952.272
UTILIDAD NETA	37.892.578	39.530.742	41.475.276
Reserva Legal	3.789.258	3.953.074	4.147.528
UTILIDAD DEL EJERCICIO	34.103.320	35.577.668	37.327.749
Utilidad Acumulada	34.103.320	69.680.988	107.008.736
Reserva Legal Acumulada	3.789.258	7.742.332	11.889.860

Fuente: Los autores

Entre tanto la tabla 27 muestra la proyección del Estado de Resultados con financiación, en el cual se incluye el préstamo con el que se financiaría parte de la inversión inicial.

Tabla 27 Estado de resultados sin financiación en pesos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS			
Beneficios proyecto	58.466.741	60.501.383	62.516.079
UTILIDAD BRUTA	58.466.741	60.501.383	62.516.079
EGRESOS			
Gastos de administración	185.478	191.053	197.415
Depreciación	415.267	415.267	415.267
Diferidos	453.000	0	0
TOTAL EGRESOS	1.053.745	606.320	612.682
UTILIDAD OPERACIONAL	57.412.996	59.895.064	61.903.398
OTROS INGRESOS Y EGRESOS			
Gastos financieros Préstamo	74.812	0	0
Gastos financieros Leasing	0	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	74.812	0	0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	57.338.184	59.895.064	61.903.398
Impuesto de Renta	14.334.546	14.973.766	15.475.849
CREE	5.160.437	5.390.556	4.952.272
UTILIDAD NETA	37.843.202	39.530.742	41.475.276
Reserva Legal	3.784.320	3.953.074	4.147.528
UTILIDAD DEL EJERCICIO	34.058.881	35.577.668	37.327.749
Utilidad Acumulada	34.058.881	69.636.549	106.964.298
Reserva Legal Acumulada	3.784.320	7.737.394	11.884.922

Fuente: Los autores

4.7.2 Flujo de caja

En el Flujo de caja proyectado sin financiación se observa que la empresa obtiene resultados positivos durante los tres años de implementación de la propuesta.

El Valor Presente Neto arroja un valor de \$135.959.662, lo que significa que se recupera ampliamente la inversión inicial. Asimismo, la Tasa interna de Retorno es del 2719,15% muy por encima de la tasa mínima de rentabilidad o costo de oportunidad que es del 14,63%. Finalmente, el análisis Beneficio/Costo permite establecer que por cada peso invertido en el proyecto, éste retorna \$63,35 de ganancia.

Tabla 28 Flujo de caja sin financiación en pesos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
INGRESOS				
Beneficios	58.466.741	60.501.383	62.516.079	
TOTAL INGRESOS	58.466.741	60.501.383	62.516.079	
EGRESOS				
Gastos de administración	185.478	191.053	197.415	
TOTAL EGRESOS	185.478	191.053	197.415	
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	58.281.263	60.310.330	62.318.664	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO				
Gastos financieros Préstamo	0			
Gastos financieros Leasing	0			
Amortización Préstamo	0			
Amortización Leasing	0			
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	0	0	
FLUJO DE CAJA NETO	58.281.263	60.310.330	62.318.664	
SALDO INICIAL DE CAJA	2.146.000	60.427.263	120.737.593	
SALDO FINAL DE CAJA	60.427.263	120.737.593	183.056.258	
EVALUACIÓN				
FLUJO DE CAJA NETO	(2.146.000)	58.281.263	60.310.330	62.318.664
DTF (%)	4,45%			
SPREAD (%)	9,75%			
COSTO DE OPORTUNIDAD (%)	14,63%			
VPN (\$)	135.959.662			
TIR (%)	2719,15%			
B/C (veces)	64,35			

Fuente: Los autores

Por su parte, en el Flujo de caja con financiación, al igual que el anterior, se observa que durante los tres años se obtienen resultados positivos. El Valor presente Neto en este escenario es de \$135.976.587, la TIR de 3836,55% y el Beneficio/Costo de 91,52 veces, es decir, que por cada peso invertido el proyecto retorna \$90,52.

Tabla 29 Flujo de caja con financiación en pesos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
INGRESOS				
Beneficios	58.466.741	60.501.383	62.516.079	
TOTAL INGRESOS	58.466.741	60.501.383	62.516.079	
EGRESOS				
Gastos de administración	185.478	191.053	197.415	
TOTAL EGRESOS	185.478	191.053	197.415	
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	58.281.263	60.310.330	62.318.664	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO				
Gastos financieros Préstamo	74.812	0	0	
Gastos financieros Leasing	0	0	0	
Amortización Préstamo	643.800	0	0	
Amortización Leasing	0	0	0	
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	718.612	0	0	
FLUJO DE CAJA NETO	57.562.651	60.310.330	62.318.664	
SALDO INICIAL DE CAJA	2.146.000	59.708.651	120.018.981	
SALDO FINAL DE CAJA	59.708.651	120.018.981	182.337.646	
EVALUACIÓN				
FLUJO DE CAJA NETO	(1.502.200)	57.562.651	60.310.330	62.318.664
DTF (%)	4,45%			
SPREAD (%)	9,75%			
COSTO DE OPORTUNIDAD (%)	14,63%			
VPN (\$)	135.976.587			
TIR (%)	3836,55%			
B/C (veces)	91,52			

Fuente: Los autores

4.7.3 Balance general

El Balance general sin financiación inicia con un saldo de \$2.146.000 y finaliza el tercer año con un saldo inicial de \$183.056.258, lo que indica que el proyecto genera flujo de efectivo para la empresa (ver tabla 30, página 73).

Tabla 30 Balance general proyectado sin financiación en pesos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja Bancos	2.146.000	60.427.263	120.737.593	183.056.258
C x C	0	0	0	0
Inventario	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	2.146.000	60.427.263	120.737.593	183.056.258
ACTIVOS NO CORRIENTES				
ACTIVOS FIJOS				
Muebles y Enseres	575.000	575.000	575.000	575.000
Equipos de Cómputo y Comunicación	1.118.000	1.118.000	1.118.000	1.118.000
(-) Depreciación Acumulada		415.267	830.533	1.245.800
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.693.000	1.277.733	862.467	447.200
ACTIVOS DIFERIDOS				
Diferidos	453.000	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	453.000	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2.146.000	1.277.733	862.467	447.200
TOTAL ACTIVOS	4.292.000	61.704.996	121.600.060	183.503.458
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
C x P	0	0	0	0
Impuesto de Renta x pagar	0	14.353.249	14.973.766	15.475.849
CREE x pagar	0	5.167.170	5.390.556	4.952.272
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	19.520.419	20.364.322	20.428.121
PASIVOS NO CORRIENTES				
Obligaciones Financieras	0	0	0	0
Leasing Financiero	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	19.520.419	20.364.322	20.428.121
PATRIMONIO				
Capital Social	4.292.000	4.292.000	4.292.000	4.292.000
Utilidad Acumulada	0	34.103.320	69.680.988	107.008.736
Reserva Legal Acumulada	0	3.789.258	7.742.332	11.889.860
TOTAL PATRIMONIO	4.292.000	42.184.578	81.715.320	123.190.596
PASIVOS + PATRIMONIO	4.292.000	61.704.996	102.079.641	143.618.717

Fuente: Los autores

En el escenario con financiación, el Balance proyectado también presenta flujo de efectivo positivo con la aplicación de la propuesta, como se puede observar en la tabla 31.

Tabla 31 Balance general proyectado sin financiación en pesos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja Bancos	2.146.000	59.708.651	120.018.981	182.337.646
C x C	0	0	0	0
Inventario	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	2.146.000	59.708.651	120.018.981	182.337.646
ACTIVOS NO CORRIENTES				
ACTIVOS FIJOS				
Muebles y Enseres	575.000	575.000	575.000	575.000
Equipos de Cómputo y Comunicación	1.118.000	1.118.000	1.118.000	1.118.000
(-) Depreciación Acumulada		415.267	830.533	1.245.800
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.693.000	1.277.733	862.467	447.200
ACTIVOS DIFERIDOS				
Diferidos	453.000	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	453.000	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2.146.000	1.277.733	862.467	447.200
TOTAL ACTIVOS	4.292.000	60.986.384	120.881.448	182.784.846
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
C x P	0	0	0	0
Impuesto de Renta x pagar	0	14.334.546	14.973.766	15.475.849
CREE x pagar	0	5.160.437	5.390.556	4.952.272
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	19.494.983	20.364.322	20.428.121
PASIVOS NO CORRIENTES				
Obligaciones Financieras	643.800	0	0	0
Leasing Financiero	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	643.800	0	0	0
TOTAL PASIVOS	643.800	19.494.983	20.364.322	20.428.121
PATRIMONIO				
Capital Social	3.648.200	3.648.200	3.648.200	3.648.200
Utilidad Acumulada	0	34.058.881	69.636.549	106.964.298
Reserva Legal Acumulada	0	3.784.320	7.737.394	11.884.922
TOTAL PATRIMONIO	3.648.200	41.491.402	81.022.144	122.497.420
PASIVOS + PATRIMONIO	4.292.000	60.986.384	101.386.465	142.925.541

Fuente: Los autores

5 CONCLUSIONES

A pesar que la empresa MANAR.NET actualmente presenta dificultades en algunos de sus procesos internos, muestra cualidades que se pueden aprovechar y potencializar dentro de su fortalecimiento financiero, un mejor desarrollo de sus trabajadores y la creación de alianzas estratégicas con sus proveedores. No obstante, se evidencia que esto no es posible debido a la falta de planeación y la ausencia de registros que soporten cada proceso, con el fin de detectar las posibles fallas dentro de la operación, que permitan la aplicación de acciones correctivas de manera oportuna.

La propuesta que se plantea para diseñar la planeación estratégica de MANAR.NET se puede desarrollar a corto, mediano y largo plazo según las necesidades de la empresa y los lineamientos que se han propuesto, teniendo como punto de partida los objetivos trazados para cada perspectiva, los cuales permitirán desarrollar a su vez las estrategias de manera eficiente, que le permitan a la empresa tomar decisiones asertivas para un mejor desempeño dentro del mercado.

La flexibilidad de las estrategias propuestas dentro del marco de la planeación estratégica permite que se adapten a condiciones cambiantes en el entorno y admiten que más adelante puedan ser ajustadas. Para ello, se hace indispensable implementar ésta metodología como un proceso disciplinado que debe ser incorporado al ámbito empresarial y con la suficiente rigurosidad para actuar de manera eficaz de acuerdo a patrones dados por la observación, la planeación y el cumplimiento de la visión, la misión y los valores, integrados a cada una de las estrategias de la compañía.

La implementación de la herramienta Balanced Scorecard permite que la empresa, a través de las cuatro perspectivas, logre plantear estrategias referentes al área financiera, de procesos, clientes y de aprendizaje que proporcionen excelentes resultados, tanto para los trabajadores como para los socios. La herramienta

planteada no sólo busca crear lineamientos dentro de la empresa sino hacer de ésta una organización sostenible y rentable, competitiva dentro del mercado, con mayor conocimiento de su producto e incremento de su rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J. C., Arcos, M. A., Solano, J. A., Vera, R., & Gallego, A. I. (2007). *Una mirada descriptiva a las comunas de Cali*. Cali: Alcaldía de Santiago de Cali.
- Álvarez, M. G. (2006). *Manual de planeación estratégica*. México: Panorama editorial.
- Amo, F. (2011). *El cuadro de mando integral: balanced scorecard*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial.
- Andreu, E., & Martínez-Villanova, R. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: ESIC.
- Biasca, R. E. (2001). *Somos competitivos?: análisis estratégico para crear valor: teoría y guía práctica para determinar la posición competitiva de la empresa: metodología y ejemplos para que el manager pueda mejorar los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Brenes, L. (2004). *Dirección Estratégica para organizaciones inteligentes*. San José, Costa Rica: Ágora.
- Caballero, G., & Freijeiro, A. B. (2010). *Dirección Estratégica de la Pyme*. Vigo: Ideaspropias Editorial S.L.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. (s.f.). *Plan estratégico e implantación del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf
- Correa, J. I., & López, M. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Manizales: Universidad de Caldas.

- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Escallón, V. (2003). *Planeación y programación de las operaciones*. Cali: Universidad Icesi.
- Escobar, G. (2013). *Cali en cifras 2013* (p. 216). Cali: Departamento Administrativo de Planeación. Recuperado de http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2013.pdf
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Gan, F., & Triginé, J. (2000). *Cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado 2 de junio de 2015, a partir de <http://public.ebib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=3228588>
- García, M. (1997). *Términos estratégicos*. San Luis Potosí, México: Editorial Universitaria Potosina.
- Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo: técnicas y métodos*. Recuperado 6 de junio de 2015, a partir de [https://books.google.com.co/books?id=Bptc1C9T8ioC&dq=Es+la+forma+en+que+los+%C3%B3rganos+y+cargos+est%C3%A1n+distribuidos+en+los+distintos+niveles+\(grados\)+y+en+diversos+departamentos+de+la+empres&hl=es&source=gbs_navlinks_s](https://books.google.com.co/books?id=Bptc1C9T8ioC&dq=Es+la+forma+en+que+los+%C3%B3rganos+y+cargos+est%C3%A1n+distribuidos+en+los+distintos+niveles+(grados)+y+en+diversos+departamentos+de+la+empres&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Horváth & Partners. (2003). *Dominar el cuadro de mano integral: manual práctico basado en más de 100 experiencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Marketing Publishing. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Martín del Campo, F. (1999). *Planeación estratégica y tecnologías de información para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Educación / Prentice Hall.
- Miranda, A. M., Acosta, M., Camargo, E., Córdoba, D. P., Rodríguez, J. I., Vilorio, S., & Vélez, J. A. (2015). *Comportamiento del sector TIC en Colombia*. Bogotá: Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Niven, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. Barcelona: Gestión 2000.
- Norton, D., & Kaplan, R. S. (2014). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (2000). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral: guía práctica del Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Paris, F. (1996). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sallenave, J.-P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.

Tecnósfera. (2015). *Crecimiento del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Recuperado 23 de agosto de 2015, a partir de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/crecimiento-del-sector-de-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones/15618741>

Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning.