

**ESQUEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA
EMPRENEDORES DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN COLOMBIA BAJO
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

**Universidad de La Sabana
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas
Chía, Colombia
2020**

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

**ESQUEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA
EMPRENEDORES DE MICRO Y PEQUEÑA EMEPRESA EN COLOMBIA
BAJO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el título de

MAGÍSTER EN GERENCIA ESTRATÉGICA
(Modalidad de Profundización)

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

Director

JOHN MILTON DÍAZ VILLARRAGA

Universidad de La Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Chía, Colombia

2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi familia, por haber sido mi apoyo incondicional a lo largo de todo este proceso, especialmente a mi esposo y mis hijos que con gran sacrificio y amor me alentaron cada día a culminar esta etapa.

AGRADECIMIENTOS

Esta es la oportunidad para expresar mis más sinceros agradecimientos después de un año de trabajo intenso, lleno de aprendizajes académicos, laborales y personales. Hoy, con gran orgullo quiero dar las gracias a todas las personas que me ayudaron en este camino y decirles que querer es poder a pesar de las circunstancias que afrontemos en nuestra vida.

Mi más sincero agradecimiento a mi director de tesis, el profesor John Milton Díaz V., que siempre mantuvo una excelente actitud y disposición para el desarrollo de este trabajo. Gracias a su conocimiento y experiencia tuvo la orientación precisa y ágil en cada una de las etapas de este proyecto que me permitieron alcanzar los resultados que buscaba y, sobre todo, encontrar la oportunidad de brindar un aporte a la sociedad con un trabajo que pretende proponer herramientas de gestión empresarial a los emprendedores.

También quiero agradecer a toda la comunidad de la Universidad de La Sabana, mi Alma Mater, en todo mi proceso de formación académica en pregrado y posgrado, donde tuve la oportunidad de conocer profesores y compañeros maravillosos. A DIRECTV Colombia todo mi agradecimiento por brindarme el tiempo y los recursos para llevar a cabo esta maestría.

Por último, quiero agradecer a mi familia y mis compañeros por apoyarme de principio a fin. En especial, quiero mencionar a mi esposo, mis hijos, mis padres, mi hermana, mi prima Lina, mis compañeros de trabajo y a todas las personas que siempre estuvieron presentes para darme palabras de apoyo a pesar de las circunstancias.

¡Muchas gracias a todos!

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

Resumen:

El presente trabajo propone un Esquema de Control de Gestión Empresarial que pueda facilitar a los emprendedores y pequeños empresarios la definición del seguimiento adecuado sobre aspectos e indicadores durante la etapa de viabilidad, creación y maduración del negocio. En Colombia, las pequeñas y medianas empresas representan el 35 % del PIB y generan el 80 % del empleo, sin embargo, solo el 40 % se mantienen activas tras cinco años de operación. Esta situación, que en la mayoría de los casos no es dimensionada por los emprendedores, crea la necesidad de desarrollar herramientas de control para mitigar algunos riesgos en las etapas iniciales de cualquier negocio. Para el desarrollo se aplicaron herramientas formales de recolección de información a emprendedores y pequeños empresarios, lo cual permitió establecer sus percepciones y opiniones y captar conocimiento sobre la aplicación de estrategias de planeación y seguimiento del desempeño. Los análisis de la información arrojaron resultados importantes para el estudio, pues se evidenció, de manera sustancial, que sin importar el tamaño o actividad de la empresa las matrices de seguimiento siempre deben aplicarse, dado que solo así se puede determinar el progreso del negocio en el corto y mediano plazo. Dichas matrices, acompañadas de indicadores de alertas tempranas, pueden manifestar acciones concretas y al tiempo disminuir el riesgo de quiebra.

Palabras clave: estrategia, Planeación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, emprendimiento, emprendedor, Gestión Empresarial, mipymes, empresa, indicadores.

Abstract:

This document proposes a business management control scheme that will help company owners and small entrepreneurs to determine the proper way of monitoring aspects and KPI (Key Performance Indicators) during the viability, creation, and maturation stages of the business. In Colombia, MSME represent 35 % of the GDP and generate 80 % of the country's employment; however, only 40 % of those businesses remain active after five years of operation. This situation, which is not generally analyzed by entrepreneurs, creates the need to develop control tools to mitigate some risks at the initial stage of any business. For the development of this study, different information gathering tools were used with company owners and small entrepreneurs, which allowed the investigators to know their perceptions, opinions and insights about strategic planning and Balanced Scorecard (BSC). The analysis of the information revealed important results for the study, such as the fact that regardless of the company's size or activity, a BSC should always be applied as it is the only way to track its progress in the short, medium and long term. Such balance, accompanied by early warning indicators, could express concrete actions and help decrease the risk of bankruptcy.

Key words: strategy, strategic planning, Balanced Scorecard, entrepreneurship, entrepreneur, business management, MSME, company, indicators.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABLAS	10
GLOSARIO – MARCO CONCEPTUAL.....	11
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 Descripción del problema.....	17
1.2 Pregunta de investigación.....	18
1.3 Objetivos de investigación	19
1.3.1 Objetivo general.....	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN	20
CAPÍTULO 3. MARCO DE REFERENCIA.....	25
3.1 Marco teórico	25
3.1.1 Planeación Estratégica	25
3.2 Cuadro De Mando Integral (CMI)	27
3.3 Marco legal.....	34
3.3.1 Tipos de sociedades empresariales y sus diferencias.....	37
3.4 Emprendimiento	41
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....	45
CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....	50
5.1 Metodología cualitativa con técnica de grupos focales.....	50
5.2 Metodología cuantitativa con técnica de encuesta	50

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	52
6.1 Resultados del grupo focal	52
6.2 Resultados de la encuesta	54
6.2.1 Conocimiento y aplicación Planeación Estratégica y Cuadro de Mando Integral (CMI)	54
6.2.2 Conocimiento y aplicación Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) en procesos internos	55
6.2.3 Conocimiento y aplicación Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) en la experiencia de cliente	56
6.2.4 Conocimiento y aplicación del Plan Estratégico y el Cuadro de Mando Integral (CMI) en los resultados financieros	57
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES	59
CAPÍTULO 8. PROPUESTA DE ESQUEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EMPRENDEDORES DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN COLOMBIA	61
8.1 Instructivo para la construcción del mapa estratégico	63
8.1.1 Definición de la misión: ¿para qué existe la empresa?	64
8.1.2 Definición de los valores: ¿qué será importante para la empresa?	64
8.1.3 Definición de la visión: ¿a dónde se quiere llevar la empresa?	64
8.1.4 Definición de la estrategia: ¿cómo voy a competir en el mercado?	64
8.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)	65
ANEXOS	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Unidades productivas nuevas por actividad económica.....	20
<i>Figura 2.</i> Acrópolis de la competitividad.....	23
<i>Figura 3.</i> Modelo de Administración Estratégica	27
<i>Figura 4.</i> Cuatro perspectivas del CMI.....	28
<i>Figura 5.</i> Ejemplo de mapa estratégico de una organización y CMI.....	32
<i>Figura 6.</i> Información recopilada sobre el conocimiento del Plan Estratégico y CMI en el grupo focal.....	54
<i>Figura 7.</i> Información recopilada sobre la aplicación del Plan Estratégico y/o el CMI dentro de la organización según el grupo focal	55
<i>Figura 8.</i> Información recopilada sobre la aplicación del Plan Estratégico y/o el CMI con referencia a la experiencia de cliente según el grupo focal	56
<i>Figura 9.</i> Información recopilada sobre la aplicación del Plan Estratégico y/o el CMI con referencia a los gastos financieros según el grupo focal	57
<i>Figura 10.</i> Esquema de Control de Gestión Empresarial.....	63

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Factores Supervivencia Empresarial Confecámaras</i>	22
Tabla 2. <i>Estrategia de la organización y estrategia financiera</i>	31
Tabla 3. <i>Principales diferencias entre el CMI y el Tablero de Mando</i>	33
Tabla 4. <i>Criterios de clasificación del tamaño de las empresas en Latinoamérica</i>	35
Tabla 5. <i>Criterios clasificación mipymes en Colombia</i>	36
Tabla 6. <i>Tipos de sociedades en Colombia y principales características</i>	37
Tabla 7. <i>Estructura para el desarrollo de grupos focales</i>	47
Tabla 8. <i>Información sobre el grupo focal</i>	50
Tabla 9. <i>Matriz de Seguimiento perspectivas CMI</i>	66
Tabla 10. <i>Propuesta semáforo para el seguimiento de los indicadores de la empresa</i>	67
Tabla 11. <i>Perspectiva 1. Aprendizaje y crecimiento</i>	68
Tabla 12. <i>Perspectiva 2. Procesos internos</i>	69
Tabla 13. <i>Perspectiva 3. Clientes</i>	71
Tabla 14. <i>Perspectiva 4. Financiera</i>	72

GLOSARIO – MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se abordan conceptos y términos que serán ampliados durante el desarrollo de trabajo.

Término	Significado
Empresa	Entidad conformada por personas con habilidades, competencias y aptitudes técnicas, recursos tangibles e intangibles, y capacidades técnicas y financieras, que organizadamente pueden operar física o digitalmente en un mercado local o global. Su objetivo es obtener una utilidad o beneficio a través de la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad (García y Casanova, 2002).
Pyme (pequeña y mediana empresa)	En Colombia, las pymes se clasifican así: - Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV). - Pequeña empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5001 SMMLV. - Mediana empresa: personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5001 y 15 000 SMMLV.
Emprendimiento	Proceso social a través del cual los individuos crean riqueza por medio de la identificación de oportunidades de mercado y la creación de un conjunto único de recursos que le permitan explotarlas (Hitt e Ireland, 2000).
Viabilidad	De acuerdo con la <i>Revista Emprendedores</i> , la viabilidad de una empresa está determinada por el análisis del producto o servicio,

la oferta, la demanda, la competencia, los costos y beneficios, las necesidades financieras y el *target* o público objetivo al cual se va a dirigir.

Crecimiento empresarial	Proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del gerente, según el cual, la empresa se ve obligada a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos. Para eso se realizan cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas y todo debe estar avalado por la capacidad financiera de la empresa para que a través de dicho proceso se obtenga una competitividad perdurable en el tiempo (Blázquez, 2005).
-------------------------	--

Cuadro de Mando Integral – CMI (Plan Estratégico). También conocido como Balanced Scorecard en su siglas en inglés de BSC	Herramienta que da muestra del mapa estratégico de una compañía, por medio de las relaciones causa-efecto de las cuatro perspectivas ofreciendo una visión global de la organización que permite aclarar la estrategia a nivel ejecutivo, comunicarla efectivamente a los empleados y alinearla a las diferentes unidades de negocio y departamentos. (Kaplan y Norton, 2002)
---	---

Tablero de Control y Seguimiento	Herramienta o metodología de gestión que supervisa, en tiempo real, el rendimiento de las metas operacionales para visualizar el estado actual de la empresa y a su vez permite movilizar el esfuerzo de las personas hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo (Epstein y Manzoni, 1997)
----------------------------------	---

Perdurabilidad /continuidad empresarial	Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, adecúa su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado, mediante el estudio detallado de sus competidores
---	--

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

y el diseño y ejecución productivos de la cadena de valor (Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez, 2005).

Administración/ gestión financiera	Gestión y administración asertiva a los asuntos financieros de todo tipo de empresas, ya sean financieras o no financieras, privadas o públicas, grandes o pequeñas, lucrativas o no lucrativas (Lawrence, 2003).
---------------------------------------	---

Valor Económico Agregado (EVA)	Técnica de gestión desarrollada por el grupo consultor Stern Stewart & Company en la década de los 80, que se define como la utilidad neta de operación después de impuestos (NOPAT, en inglés <i>Net Operating Profit After Taxes</i>), menos el costo de capital. Cualquier incremento en el EVA aumenta el valor de la empresa, pues las ganancias son más altas que el costo del capital necesario para generarlas. Para medir la creación de valor en la empresa se parte de tres conceptos básicos: a) capital empleado, b) coste de capital, y c) utilidad neta de operación después de impuestos.
-----------------------------------	--

Estrategia	Elegir deliberadamente un conjunto de actividades que sean coherentes entre sí, cuyo objetivo es generar valor en el mercado objetivo para el cual compite la empresa, a través de tres enfoques: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 2011).
------------	---

Planeación Estratégica	Proceso en el que se determinan la visión, la misión, los objetivos estratégicos, las estrategias y las políticas que gobiernan la adquisición y la asignación de recursos para alcanzar las metas de la organización en el corto y largo plazo (Glaister y Falshaw, 1999).
---------------------------	---

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo primordial proponer un Esquema de Control de Gestión Empresarial que facilite a los emprendedores la definición del seguimiento adecuado de los aspectos relevantes y los factores clave que deben ser monitoreados durante la etapa de maduración del negocio. Para alcanzar dicho objetivo es importante identificar las principales problemáticas y barreras que enfrentan los emprendedores en los primeros años de vida empresarial, así como los desempeños inadecuados e inconvenientes de viabilidad, crecimiento y sostenibilidad de la micro y pequeña empresa en Colombia.

Las principales problemáticas en el sostenimiento empresarial están explicadas por factores internos y externos de la organización. Por eso, el direccionamiento estratégico se constituye como el aspecto más importante en la gestión de la empresa, y es previsible que un negocio sin Planeación Estratégica tenga inconvenientes en su etapa de crecimiento, sumados a que un entorno altamente competitivo puede impactar directamente sobre el éxito o fracaso de las pymes. La importancia de estudiar este tema radica en la necesidad que tienen los emprendedores de aplicar herramientas de gestión que les permita analizar la viabilidad y el crecimiento del negocio para obtener no solo buenos resultados, sino aspectos relacionados con la sostenibilidad duradera en el tiempo.

En el desarrollo del trabajo se define un seguimiento que permite enlazar un esquema lógico para poder crear una herramienta de control que, con base en la percepción, investigación y descripción de aspectos e indicadores clave de gestión, permita orientar a los emprendedores sobre los elementos que deben tener en cuenta para enfrentar los retos del seguimiento de actividades empresariales exitosas. En el primer capítulo se realiza el planteamiento del problema que enmarca la necesidad que tienen los emprendedores de desarrollar un proceso de Planeación Estratégica adecuado, a través de indicadores que permitan tomar decisiones sobre la ejecución del negocio a tiempo. Es decir, que antes de la creación de la empresa es necesario analizar detalladamente diferentes perspectivas estratégicas para consolidar una base sólida en la viabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

de la empresa al largo plazo, para no desaparecer en el corto plazo como sucede en la actualidad.

En el segundo capítulo se realiza la revisión literaria que evidencia la problemática actual que enfrentan los emprendedores para la sostenibilidad de su empresa durante los primeros años de operación. De dicha revisión se destaca que factores internos como el direccionamiento estratégico y externos como el comportamiento del sector son fundamentales para la viabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. Si bien las micro y pequeñas empresas en Colombia son generadoras del 80 % del empleo del país, solo el 40 % se mantiene en operación después de cinco años de creación.

En el tercer capítulo se desarrollan tres secciones. En primer lugar, el marco teórico que contiene el desarrollo de los postulados administrativos y financieros y que servirán de base para la construcción del esquema propuesto, en especial conceptos como Planeación Estratégica y Cuadro de Mando Integral (CMI). En segundo lugar, el marco legal que sustenta la conformación normativa de una empresa, y finalmente, se encuentra el apartado de emprendimiento, el cual da fundamento a la generación de cualquier clase de negocio de tipo micro y pequeña empresa, con su consecuente análisis en el contexto internacional y, por supuesto, en el caso colombiano.

En los capítulos cuarto y quinto se describe la metodología que se utilizó para desarrollar el trabajo de grado que consta de dos fases, una cualitativa y otra cuantitativa. En la fase uno, para la investigación cualitativa se utilizó la técnica de grupos focales con la participación de dos grupos de personas, los emprendedores y los empresarios de micro y pequeñas empresas, para poder identificar el nivel de conocimiento y experiencia que estos tenían respecto al desarrollo, la implementación y el seguimiento de la Planeación Estratégica. En la fase dos, para la investigación cuantitativa se empleó la técnica de encuesta, la cual permitirá el análisis de cada una de las perspectivas establecidas en el CMI para determinar los aspectos e inconvenientes que presentan los empresarios y emprendedores al inicio y maduración del ciclo de vida del negocio.

En los capítulos sexto y séptimo se presenta el análisis y las conclusiones de los resultados obtenidos en el grupo focal y la encuesta aplicada. Finalmente, en el último capítulo se detalla

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

el Esquema de Control de Gestión Empresarial propuesto por el autor, el cual se basó en lo observado en las tabulaciones, análisis y resultados de los instrumentos aplicados. Dicha propuesta está dirigida a los emprendedores y pequeños empresarios en Colombia, con la intención de facilitarles una herramienta con la cual puedan llevar a cabo un seguimiento adecuado de los aspectos relevantes y los indicadores que deben mantener monitoreados durante la etapa de maduración del negocio, y se fundamenta en la metodología de CMI.

Se pretende que el trabajo tenga un orden ilustrativo que le permita ser utilizado en el mundo empresarial por potenciales emprendedores que tienen una idea de negocio para que puedan desarrollarla con éxito. A su vez, se busca que el trabajo sirva como referencia dado que en él se plasman las acciones y percepciones de emprendedores y empresarios colombianos en su labor empresarial real. “La esencia de la estrategia no es simplemente elegir qué hacer; también exige elegir lo que no hay que hacer” (Kaplan y Norton, 2002, p.4). Por ende, para poder definir lo que no hay que hacer la clave está en la correcta medición, lectura y control de factores internos y externos de la empresa, acompañada de indicadores cuantitativos que apoyen las decisiones asertivas en todas las etapas del negocio.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el crecimiento de la economía y la generación de empleo en el país; según las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) este segmento de empresas representa más del 90 % del sector productivo nacional, es responsable del 35 % del PIB y de la generación del 80 % del empleo. No obstante, de acuerdo con un estudio presentado por Confecámaras (2017) solo el 40 % de las empresas continúan activas tras cinco años de su creación y el 98 % de los emprendimientos que mueren al año en el país son microempresas. Se ha evidenciado que factores como el tamaño inicial, el carácter de multiestablecimiento, la orientación al mercado externo y el acceso a crédito a través del uso de garantías mobiliarias, resultan significativos para explicar la dinámica de supervivencia y el riesgo de fracaso de las empresas en Colombia.

Esta situación permite deducir que los emprendedores necesitan no solo una idea de negocio novedosa y útil, sino un proceso de Planeación Estratégica robusto y adecuado que dependa de su entorno económico y que contenga desde antes del inicio esquemas gerenciales que, a través de indicadores, permitan tomar decisiones a tiempo sobre la ejecución del negocio. Es decir, antes de la creación de la empresa es necesario analizar detalladamente diferentes perspectivas estratégicas, que son útiles dentro de las organizaciones, como la definición del segmento de clientes objetivo, la determinación y organización de procesos, la planificación de recursos humanos, físicos y financieros, y otras perspectivas importantes reseñadas por el CMI planteado por Kaplan y Norton en la década de los 90. En efecto, dichas perspectivas plantean una base sólida para la viabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa y además otorgan un valor agregado en la estrategia de continuidad empresarial al largo plazo, para no desaparecer en el corto plazo como sucede en la actualidad.

Los múltiples inconvenientes que se presentan a los emprendedores, llevan a pensar acerca del compromiso verdadero que debe tener una persona para comprender, analizar y desarrollar una idea de negocio con principios básicos, tales como la planeación y organización. Igualmente, se deben formular correctamente tanto las metas como la forma

de conseguir ese deseo de generación de actividad empresarial, los cuales deben estar plasmados en un plan de negocio, dado que tanto los generadores de recursos privados como los públicos parten del hecho que ese plan analiza no solo los aspectos internos de la organización, sino factores externos como el desempeño de un sector económico.

Los emprendedores en muchas oportunidades solo tienen la intención y cierta intuición sobre el desarrollo de su idea y cómo ejecutarla, pero es común encontrar que no presentan planes específicos de perdurabilidad del negocio por la premura de mantener el espacio para la creación de su empresa. Lo anterior genera una necesidad de vislumbrar el futuro con conocimientos y herramientas que provean al emprendedor desde el principio una manera fácil y oportuna para desempeñar el negocio y que sea sostenible en el largo plazo. Entonces, surge la inquietud de establecer los mecanismos específicos que requiere el negocio para que el emprendedor desde un principio pueda conocer su desempeño futuro, pues esto es fundamental para evitar los inconvenientes y disminuir el impacto que estos puedan tener en la ejecución y desarrollo del negocio en su ciclo empresarial. Numerosos empresarios nuevos han tenido la clase de inconvenientes que los lleva a detener el negocio en las etapas iniciales o medias, dado que no contaron con mecanismos preventivos que midieran el desempeño, lo cual se convierte en un aspecto principal del fracaso como lo enuncia la experiencia y las estadísticas del caso de Colombia, donde la supervivencia de las empresas a un año de su creación es del 78 %, a los tres años del 61 % y a los cinco años tan solo se mantiene el 40 % (Confecámaras, 2017).

1.2 Pregunta de investigación

Los primeros años de ejecución de una idea de negocio están llenos de desafíos para los emprendedores. En ocasiones, dichos desafíos pueden convertirse en inconvenientes que de no saber cómo manejarlos pueden llevar al fracaso de la empresa y volverlos irreversibles. Por lo anterior, resulta relevante conocer aquellos aspectos, factores e indicadores que inciden sobre la gestión del desempeño en esa etapa importante del ciclo de vida del negocio. Por lo tanto, la pregunta guía de la presente investigación es: ¿cuáles son los aspectos relevantes y los factores clave que se deben monitorear durante los primeros años de vida del negocio para que los emprendedores puedan desarrollar un Esquema de Control

de Gestión Empresarial con indicadores de alertas tempranas que determinen los factores susceptibles de mejorar y el proceso estratégico que facilite el seguimiento adecuado?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer un Esquema de Control de Gestión Empresarial que facilite a los emprendedores y pequeños empresarios la definición del seguimiento adecuado de los aspectos relevantes y los indicadores que deben mantener monitoreados durante la etapa de maduración del negocio.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las principales problemáticas y barreras que enfrentan los emprendedores en los primeros años de vida empresarial, que generan desempeños inadecuados e inconvenientes de viabilidad, crecimiento y sostenibilidad de una micro y pequeña empresa en Colombia.
 - Contrastar los aspectos, factores e indicadores clave para el éxito del crecimiento y la sostenibilidad empresarial expuestos en la teoría administrativa con la percepción, el conocimiento y la experiencia que desde la práctica y la investigación han tenido algunos expertos en emprendimiento de micro y pequeña empresa en Colombia
 - Realizar un análisis y un estudio de la información sobre aspectos relevantes del control de gestión empresarial a través de un Cuadro de Mando Integral sobre indicadores que permitan establecer estrategias puntuales para la sostenibilidad de los pequeños negocios en Colombia.
-

CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN

El proceso de emprendimiento parte de una idea y se hace necesario trabajar arduamente para hacer que dicha idea tenga éxito, por lo cual no solo basta para mantenerse en el mercado, sino que se requiere una continuidad de procesos innovadores y creativos como parte del valor agregado que todo negocio debe tener (Buitrago, 2014). El emprendimiento en Colombia durante los últimos cinco años ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo y progreso del país. De acuerdo con el *Informe de Dinámica Empresarial* elaborado por Confecámaras la creación de empresas entre 2014 y 2018 ha crecido a una tasa del 8 % y los sectores con mayor participación en el número de empresas creadas fueron los de comercio; alojamiento y servicios de comida; industria manufacturera; actividades profesionales, científicas y técnicas; construcción; y servicios administrativos y de apoyo.

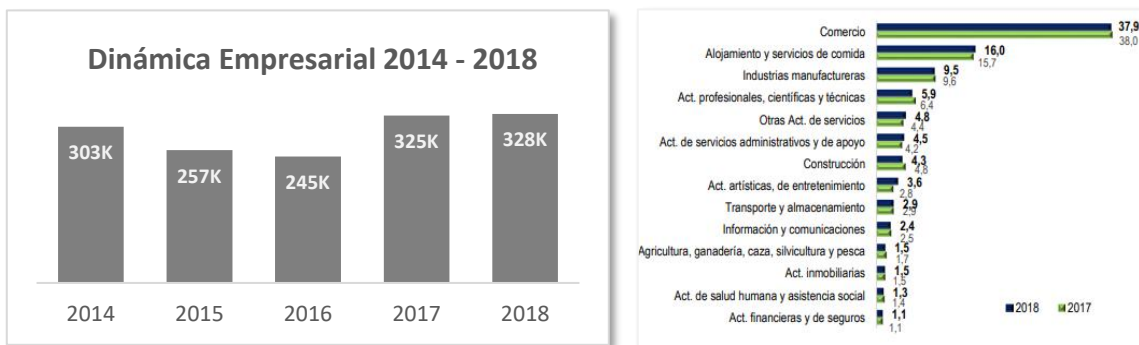


Figura 1. Unidades productivas nuevas por actividad económica

Fuente: Informe Dinámica Empresarial en Colombia 2014 y 2018, Confecámaras

A pesar de la importancia que tienen los emprendimientos para los países, las estadísticas de supervivencia empresarial sugieren que sostener un nuevo emprendimiento en el tiempo es una tarea difícil para los empresarios. En países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y de América Latina, más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en los primeros cinco años de vida. Solo en el primer año desaparecen en promedio entre el 20 y el 30 % de las empresas nacientes. A partir de ese primer año, el porcentaje de compañías que desaparecen aumenta aproximadamente 10 puntos porcentuales cada periodo, y después de cinco años solo permanecen activas cerca del 50 % de las firmas.

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

En el caso colombiano la supervivencia de las empresas en un año es del 78 %, a los tres años del 61 % y a los cinco años solo se mantiene el 43 % (Confecámaras, 2017).

Los emprendedores atraviesan una serie de problemáticas desde la creación de su organización en lo que se refiere a su desarrollo y perdurabilidad en el tiempo. Factores como las deficiencias en el manejo de la organización, las influencias negativas de las variables del entorno económico, la alta competencia, la carga impositiva demasiado alta y la falta de políticas coherentes por parte del Estado impactan la rentabilidad del negocio y han llevado a que este tipo de empresas atraviesen por uno de sus peores momentos económicos, con claras repercusiones en el campo social y económico para el país. Es difícil determinar los aspectos que inciden en la perdurabilidad empresarial, no obstante, el presente análisis se sustenta desde diferentes revisiones literarias e instituciones en Colombia que durante los últimos años se han dedicado a estudiar dicho fenómeno.

Como primer ejemplo, se puede hacer referencia al informe *Determinantes de la Supervivencia Empresarial en Colombia* de Confecámaras, en el cual se muestra que hay tres conjuntos de factores que ayudan a explicar la trayectoria de vida de las firmas. El primero corresponde a factores propios o específicos de la empresa como el tamaño, el sector al que pertenece, la actividad innovadora, la estructura financiera inicial, el carácter multiestablecimiento de la firma y la orientación al mercado externo. El segundo aspecto incluye factores relacionados con la dinámica del sector o industria donde opera la empresa, principalmente, el crecimiento en la producción o ventas de la industria, la estructura de la competencia y los flujos de entrada de nuevas empresas al mercado. Y, por último, están las variables de localización geográfica como el grado de desarrollo de la región donde opera la firma, si está ubicada cerca o en un área metropolitana y/o si pertenece a algún clúster regional.




El análisis se aplicó a 48 740 compañías que nacieron en 2011, las cuales representan el 84 % de las sociedades constituidas ese año y de las cuales el 96,4% corresponden a microempresas, 3,5 % a pymes y 0,1 % a grandes empresas. Además, se aplicaron modelos de duración (Kaplan-Meier) para el cálculo de funciones de supervivencia, y el modelo de riesgos proporcionales de Cox. Las conclusiones que se pudieron establecer sobre la problemática citada se pueden esquematizar en la siguiente tabla, para las cuales resulta

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

importante recalcar la importancia no solo del diagnóstico y el análisis de los factores internos, sino también de la dinámica del sector/industria.

Tabla 1. *Factores Supervivencia Empresarial Confecámaras*

01	02	03
Factores Específicos Empresa	Factores Dinámica Sector/Industria	Factores Localización Geográfica
 <ul style="list-style-type: none">Entre más pequeñas son las empresas más dificultades tienen para sobrevivir en el mercado.Usar garantías mobiliarias como mecanismo de acceso al crédito reduce el riesgo de fracaso de las firmas, en especial para las microempresas, que suelen enfrentar mayores restricciones de liquidez.Las empresas que desarrollan su actividad a través de varios establecimientos mayores probabilidades de supervivencia.	 <ul style="list-style-type: none">Altas tasas de crecimiento y de entrada de nuevas empresas en el sector, tiene mayores probabilidades de supervivencia en el mercado.Existencia de menores barreras de entrada y salida en el sector hace que las empresas tengan mayor riesgo o menor probabilidad de supervivencia.Empresas que requieran intensivo conocimiento, desarrollo y habilidades especializadas tienen mayor probabilidad de supervivencia.	 <ul style="list-style-type: none">Ubicación en zona urbana reduce probabilidades que empresas nuevas puedan sostenerse más tiempo en el mercado, debido a que hay mayor competencia (<i>Variable Sensible en el modelo, resultados no son concluyentes</i>).El grado de desarrollo de la región no es un determinante significativo de la duración de las firmas nuevas

Fuente: elaboración propia con base en el informe *Determinantes de la Supervivencia Empresarial en Colombia* de Confecámaras

De forma similar, la Universidad Externado de Colombia, desde la década de los 90, a través de su línea de investigación *Empresas que perduran en Colombia* se ha enfocado en identificar los factores que inciden en la perdurabilidad empresarial. En uno de sus proyectos titulado *Pensamiento y práctica gerencial*, el cual se adelantó entre 1997 y 2001, tenía como finalidad identificar la forma de pensar y de actuar de los gerentes en Colombia, específicamente en empresas líderes en sus sectores. El estudio concluyó que la competitividad, la dirección y la gerencia tienen una relación directa con la perdurabilidad empresarial. La competitividad se explicó a través del modelo denominado *acrópolis de la competitividad*, según el cual está conformada por tres partes con un nivel de importancia igual como se interpreta en la siguiente figura:

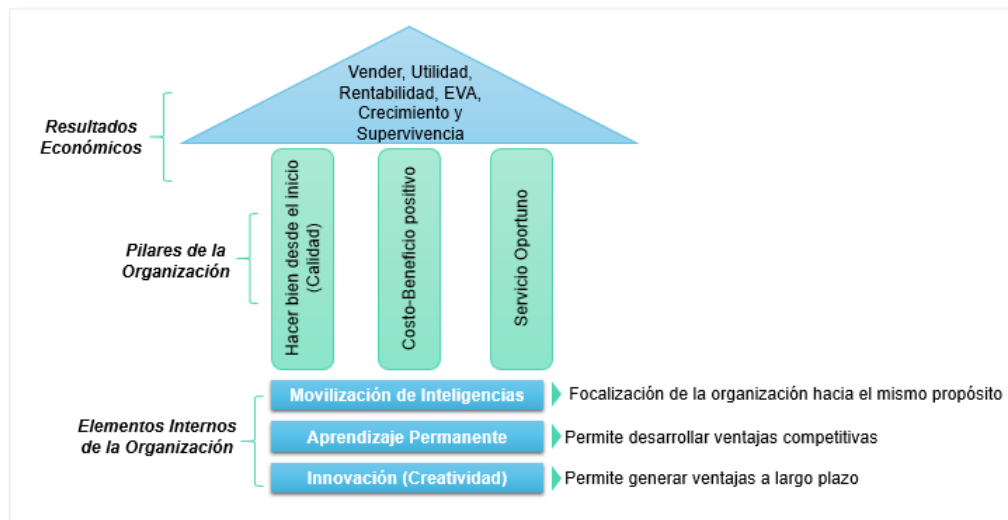


Figura 2. Acrópolis de la competitividad

Fuente: elaboración propia basada en el artículo *Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos* de Rivera (2012)

Por otra parte, la dirección se compone por la estrategia y el gobierno de la empresa que buscan explicar la forma cómo la empresa se adecúa a las condiciones de su entorno sectorial y su capacidad de proyectarse al futuro sin olvidarse del presente ni del pasado, tratando de hacer innovaciones permanentes, bajo un código de gobierno que garantiza el cumplimiento de los principios éticos de la empresa (Rivera, 2012). Y, por último, la gerencia se compone por la cultura organizacional y la gestión de conocimiento que estudian el entorno que rodea a la organización y la manera cómo la organización transforma los datos en información para poder tomar decisiones ágiles y oportunas; ambos factores pueden llegar a impactar la generación de resultados económicos.

También, cabe mencionar a la revista *Escuela de Administración de Negocios*, perteneciente a la universidad del mismo nombre, dentro de la cual se realizó una investigación, en 2004, por medio de un análisis de casos titulado *Las pymes y su problemática empresarial*. La finalidad del proyecto fue identificar las dificultades que afrontan las pymes a partir de las influencias internas (mercadeo, producción, personal) y externas (economía, política, tecnología), que impactan los resultados económicos esperados. Este análisis diagnóstico tuvo como ejes fundamentales: la orientación estratégica, la gestión

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

del conocimiento, la gestión logística y de producción, la gestión de mercadeo y exportaciones, la gestión del recurso humano, la gestión ambiental, la gestión de la comunicación y la información, y la gestión financiera (Zapata, 2004).

Las principales conclusiones del artículo muestran que el éxito o fracaso de las pymes se resume en la importancia de desarrollar una Planeación Estratégica formal y recurrente. Así mismo, conocer el mercado objetivo para identificar las ventajas competitivas, implementar procesos de producción y cadenas de abastecimiento organizados, consolidar un recurso humano de alto desempeño e implementar sistemas de medición contable y analítica son aspectos clave para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Finalmente, también se destaca la importancia de fomentar la gestión de la innovación, vista no desde las modificaciones en empaques o cambios pequeños en la presentación de los productos, sino desde la cultura de pensar de forma diferente y novedosa y de encontrar mejores formas de hacer las cosas. En la actualidad, las empresas tienen a su disposición herramientas de minería de datos, como Business Analytics y Business Intelligence, que no solo le permiten conocer la situación actual, sino también ser proactivas y anticiparse a los comportamientos y dinámicas cambiantes del mercado.

De la revisión expuesta se puede concluir que la perdurabilidad empresarial está impactada tanto por factores internos como externos a la organización. Además, el direccionamiento estratégico se constituye como el aspecto más importante en las tres perspectivas, según las cuales una ausencia de Planeación Estratégica formal y continua, sumada a un entorno altamente competitivo impacta directamente en el éxito o fracaso de las pymes. Aunque pareciera obvio que para un negocio se deben analizar los factores internos y externos, la realidad es que los emprendedores y pequeños empresarios necesitan herramientas de gestión que les permitan analizar la viabilidad y el crecimiento de su empresa para obtener no solo el retorno de su inversión, sino una rentabilidad creciente en el tiempo. Es importante destacar que, como hizo la Universidad Externado de Colombia, se deben considerar dentro del espectro el análisis de factores como la competitividad y la gestión del conocimiento, conceptos que exigen toda la innovación y creatividad del emprendedor para competir en un entorno cada vez más dinámico.

CAPÍTULO 3. MARCO DE REFERENCIA

En el contexto empresarial, la teoría y la regulación son indispensables no solo para la fijación e implementación de una estrategia, sino para la interpretación de los resultados financieros obtenidos en el corto, mediano y largo plazo. En el presente capítulo se desarrollan tres secciones, el marco teórico que contiene el desarrollo de los postulados administrativos y financieros que servirán de base para la construcción del esquema propuesto; el marco legal que sustenta la conformación normativa; y la última sección llamada “Emprendimiento”, en la cual se da fundamento a la generación de cualquier clase de negocio de tipo micro y pequeña empresa, con su consecuente análisis en el contexto internacional y, por supuesto, en el caso colombiano.

3.1 Marco teórico

3.1.1 Planeación Estratégica

El concepto de Planeación Estratégica fue introducido por primera vez en las empresas comerciales a mediados de la década de los 50, cuando los gerentes comenzaron a darse cuenta de que factores como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un entorno cambiante eran difíciles de controlar y requerían de acciones contundentes y organizadas para la supervivencia de la compañía en el mercado. La evolución de la Planeación Estratégica fue cada vez más acelerada y en cada década se perfeccionaban los diferentes estilos.

Entre 1962 y 1969 la planeación se hacía con presupuestos a cinco años, planes operativos detallados y estrategias para el crecimiento y la diversificación. Y entre los años 1970 y 1983 se basó en estrategias explícitas, divisiones en unidades estratégicas de negocio, análisis para cambios políticos y sociales, y simulación de estrategias alternativas que llevaron a la necesidad de contar con herramientas de análisis como la matriz DOFA, la matriz de vulnerabilidad y la matriz de crecimiento para determinar participación relativa en el mercado. Además, se hizo énfasis en la construcción de metas y objetivos a largo plazo y, por supuesto, se introdujeron las cinco fuerzas de Porter, y la misión, visión y principios corporativos. Posteriormente, entre los años 1984 y 1991 se consideraba que la alta gerencia

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

estaba a cargo de la estrategia, existía un compromiso de todos los funcionarios para el cumplimiento de esta y se creó la necesidad de realizar inversiones masivas en nuevas tecnologías.

Finalmente, entre los años 1992 y 2002 la planeación se caracterizó por analizar los cambios constantes del entorno, el uso de tecnologías que facilitaban la comunicación y la conexión global, la gestión del conocimiento, y el aprendizaje continuo ante la constante exigencia de crear ventajas competitivas. Esta evolución creó en las empresas no solo una dinámica cambiante, sino la necesidad de desarrollar sistemas de medición con tableros de control y cuadros de mando integral que les permitieran gestionar de forma adecuada las palancas del negocio.

Para la implementación exitosa de la Planeación Estratégica es necesario diseñar un proceso con los factores críticos internos y externos en la empresa, por lo cual el autor David (2003), en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, propuso un modelo de administración estratégica en el que incluyó los siguientes pasos:

- Definición de la visión que responde a qué quiere ser la empresa.
 - Formulación de la misión que responde a cuál es el negocio y cómo logrará la visión.
 - Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) que permite evaluar entorno interno y externo.
 - Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.
 - Implementación de estrategias, elaboración de planes de acción.
 - Establecimiento de políticas y asignación de recurso.
 - Control y evaluación de resultados.
-

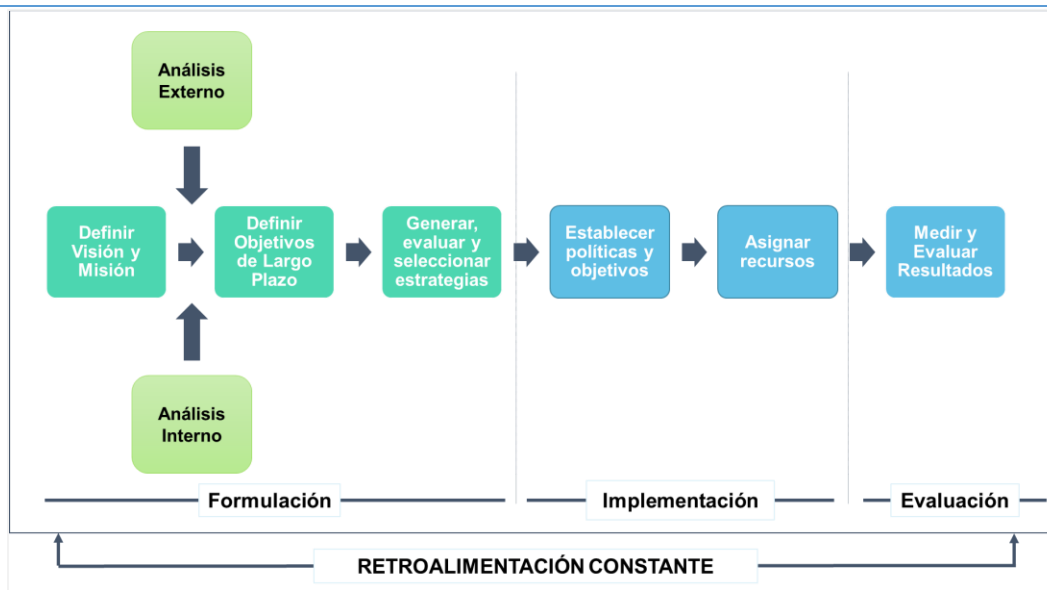


Figura 3. Modelo de Administración Estratégica

Fuente: tomado del libro *Conceptos de Administración Estratégica* de David (2003)

En la Figura 3 se resalta la importancia de la Planeación Estratégica, pues esta radica fundamentalmente en permitir que la gerencia tenga y ejerza un mayor control de la empresa en entornos altamente dinámicos. Una de sus grandes ventajas es que permite realizar un análisis sistémico y riguroso del ámbito interno de la empresa, con el fin de minimizar las debilidades y amenazas, y potencializar las oportunidades y fortalezas. Igualmente, permite fijar un direccionamiento estratégico único y coordinado al interior de la organización para enfocar los recursos humanos, financieros y físicos en pro de la consecución de los objetivos mediante el establecimiento de prioridades claramente definidas, y una toma de decisiones asertiva con la opción de accionar proactivamente ante situaciones adversas.

3.2 Cuadro De Mando Integral (CMI)

El concepto Cuadro de Mando Integral fue desarrollado a inicios de los años 90 por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, con el fin de medir la actividad y evolución de una compañía no solo desde una perspectiva financiera sino desde la visión y estrategia a largo plazo. El CMI propone el análisis de la organización desde cuatro perspectivas, aprendizaje y crecimiento; interna; cliente; y financiera. Cada perspectiva tiene una pregunta específica por solucionar y su enfoque está orientado a lograr una estrategia

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

integrada que permita un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, y entre los resultados deseados y los impulsores de rendimiento de esos resultados para el futuro de la organización. La Figura 4 representa las cuatro perspectivas del CMI y sus respectivas preguntas que se explican a continuación:

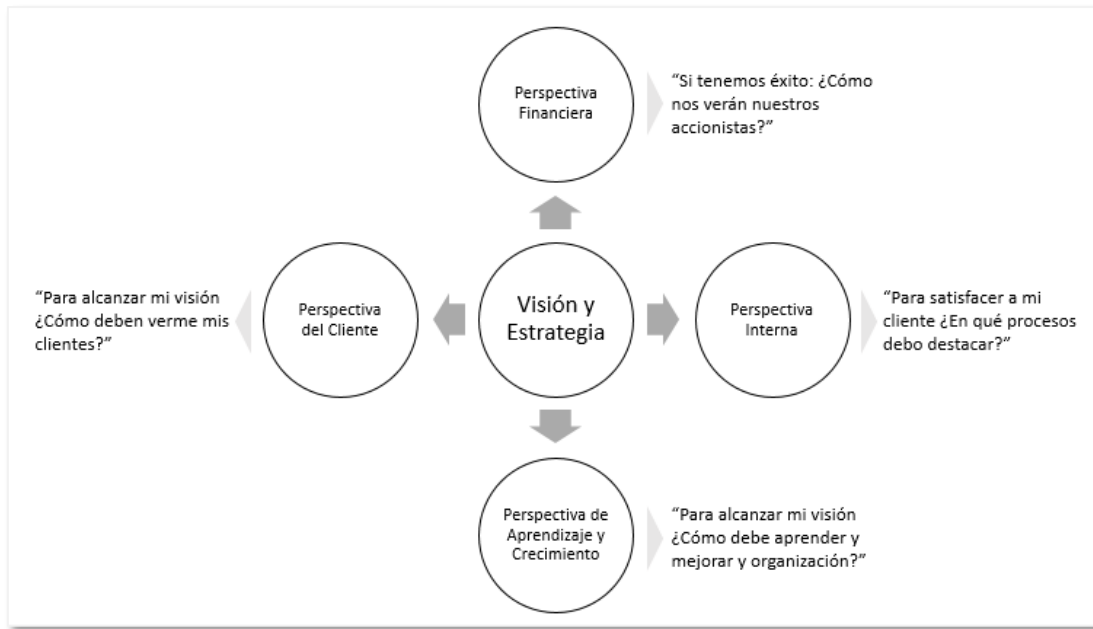


Figura 4. Cuatro perspectivas del CMI

Fuente: tomado del libro *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton (2002)

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: identifica la infraestructura que la organización debe construir para crear crecimiento y mejora a largo plazo con tres fuentes principales, las personas, los sistemas y los procedimientos organizacionales. Los objetivos financieros de los clientes y los procesos de negocio internos en el CMI revelarán las grandes brechas que hay entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos y lo que se requerirá para alcanzar los objetivos y un rendimiento innovador. Para cerrar estas brechas las empresas tendrán que invertir en la satisfacción, retención y capacitación de los empleados, y mejorar la tecnología y los sistemas de información alienados a los procedimientos y las rutinas de la organización.

- **Perspectiva interna:** identifica los procesos internos críticos en los cuales la organización debe sobresalir para cumplir con las propuestas de valor de los clientes en segmentos de mercado específicos y para satisfacer las expectativas de los accionistas de obtener excelentes retornos financieros enmarcados en un proceso continuo de innovación.
- **Perspectiva de cliente:** identifica los segmentos de clientes y mercados en los que competirá la compañía y las medidas del desempeño en estos segmentos específicos. Las medidas de resultado genéricas incluyen la adquisición de nuevos clientes, la satisfacción y retención del cliente existe, la rentabilidad del cliente, y la participación en el mercado. Si bien estas medidas pueden parecer genéricas, en todos los tipos de organizaciones deben personalizarse para los grupos de clientes específicos de los cuales la unidad de negocios espera que se obtenga un mayor crecimiento y rentabilidad.
- **Perspectiva financiera:** define los objetivos a largo plazo de la organización. Si bien la mayoría de las empresas enfatizan en los objetivos de rentabilidad, también son posibles otros objetivos financieros dependiendo del momento en el cual se encuentre la organización. Las empresas en etapa inicial de su ciclo de vida se enfocan en un crecimiento rápido, mientras que las empresas más maduras se enfocan en la maximización del flujo de efectivo.

Las empresas en etapa de crecimiento se encuentran normalmente en los primeros años de su ciclo de vida y es posible que tengan que realizar inversiones considerables para desarrollar nuevos productos y servicios, para construir y expandir instalaciones de producción, para construir capacidades operativas, así como invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución que respaldarán las relaciones con los clientes. Su foco estará en el crecimiento de las ventas de nuevos productos y servicios en nuevos mercados y a nuevos clientes; en mantener niveles de gasto adecuados para el desarrollo de productos y procesos, sistemas, capacidades de los empleados; y en el establecimiento de nuevos canales de comercialización, ventas y distribución.

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

Las empresas que se encuentran en etapa de sostenimiento son aquellas que atraen inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan excelentes retornos sobre su capital invertido. Se espera que estos negocios mantengan su cuota de mercado existente y la aumenten un poco desde el año anterior. Los proyectos de inversión están más dirigidos a ampliar la capacidad y mejorar continuamente, y su foco está en las mediciones financieras tradicionales como el rendimiento del capital empleado, los ingresos operativos y el margen bruto. A su vez, los proyectos de inversión para las empresas en la categoría de sostenimiento se evalúan mediante un análisis de presupuesto de capital, la Tasa Retorno de Inversión (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN). Algunas compañías emplean métricas financieras más nuevas como el EVA y el valor para los accionistas.

Otras empresas habrán alcanzado una fase más madura de su ciclo de vida, en la cual la compañía esperará el retorno de las inversiones realizadas en las dos etapas anteriores, por lo cual su objetivo principal será la maximización del flujo de efectivo. Estas empresas ya no garantizan una inversión significativa, solo lo suficiente para mantener el equipo y las capacidades, pero no para expandir o construir nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversión debe tener períodos de recuperación muy definidos y cortos.

En resumen, las estrategias financieras de crecimiento, sostenibilidad y retorno que se mencionaron anteriormente se pueden usar en cualquiera de las estrategias comerciales que persigue una empresa, ya sea el crecimiento y la mezcla de ingresos, la reducción de costos y la mejora de la productividad o la utilización de activos como estrategia de inversión. Por eso, el CMI se utiliza para hacer explícita la estrategia financiera de una organización y se inclina en personalizar los objetivos y las medidas financieras para la estrategia de la unidad de negocios.

Tabla 2. *Estrategia de la organización y estrategia financiera*

		Estrategias Financieras		
		Crecimiento y mezcla de ingresos	Reducción de costos / mejora de la productividad	Utilización de activos / estrategia de inversión
Estrategia de la Organización	Crecimiento	Tasa Crecimiento Ventas por segmento		Inversión (% de ventas)
		Porcentaje Ingreso por nuevo producto, servicio y clientes		R&D (% de ventas)
	Sostenibilidad	Participación de mercado	Costos vs. competidores	Tasas de Capital de Trabajo (ciclo de efectivo)
		Cross – Selling	Tasa de reducción de costos	Retorno sobre Capital Empleado
		% de ingreso para nuevas aplicaciones	Gastos indirectos (% de ventas)	Tasas de rotación activos
	Retorno	Rentabilidad por cliente y línea de producto		
		Rentabilidad por cliente y línea de producto	Costos Unitarios (por unidad de producto y por cada transacción)	Payback
		% de clientes no rentables		Rendimiento

Fuente: reimpresso de *Linking the Balanced Scorecard to Strategy* (Kaplan y Norton, 1996)

3.2.1.1 *Relación Cuadro de Mando Integral (CMI) y estrategia organizacional*

La implementación del CMI inicia con la elaboración del mapa estratégico de la organización con el fin de establecer los objetivos y medidas que sean relevantes para la consecución de la visión para cada una de las perspectivas. Los objetivos se vinculan entre sí por relaciones de causa-efecto, de modo que al alcanzar uno de ellos, la organización se acerca más a la consecución de otros objetivos en otras perspectivas y así mismo descarta aquellos que son irrelevantes para la implementación de la estrategia. Por lo anterior, las medidas impulsoras de resultados y rendimiento en el CMI deberían ser objeto de interacciones intensivas y extensas entre los gerentes de los niveles superior y medio a medida que se evalúan las estrategias basadas en nueva información sobre competidores, clientes, mercados, tecnologías y proveedores.

Para el correcto control y seguimiento de cada objetivo relevante se deben establecer KPI (*Key Performance Indicator*) o indicadores clave del desempeño. Según Kaplan y Norton la cantidad ideal de KPI no supera los 24 y estos deben ser realmente los impulsores del éxito competitivo de la organización, independientemente que dentro de la organización existan otros indicadores para controlar el desempeño de procesos; no obstante, estos son igual de importantes y necesarios para tomar acciones correctivas que en algún momento pueden

impactar los indicadores estratégicos definidos en el CMI. En la Figura 5 se plasma de forma resumida lo indicado en relación con el mapa estratégico.

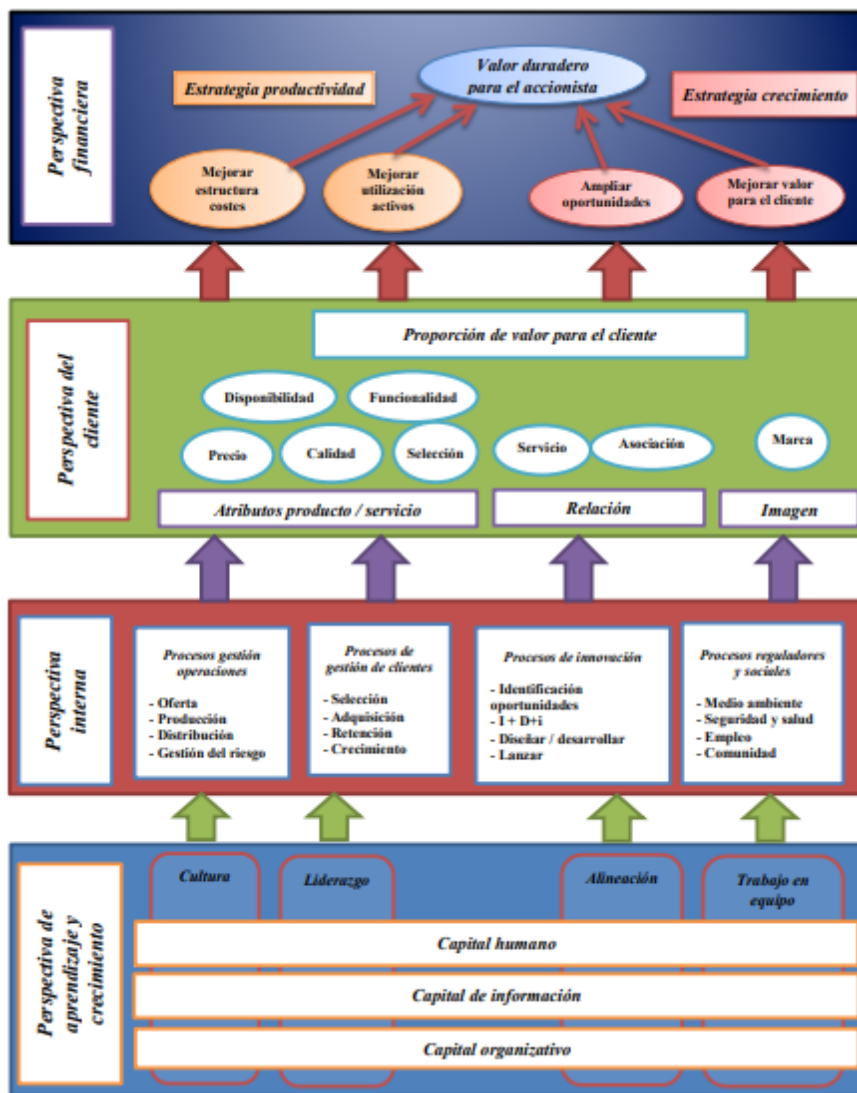


Figura 5. Ejemplo de mapa estratégico de una organización y CMI

Fuente: tomado de *A proactive Balanced Scorecard*. Chytas, Glykas y Valiris (2011)

3.2.1.2 Ventajas en la organización con la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI)

De acuerdo con la revisión literaria, la aplicación del CMI conlleva una serie de ventajas para las empresas que lo implementan en sus procesos como, por ejemplo:

- Ofrece una visión global de la situación de la empresa, más allá de la perspectiva financiera.
- Permite conocer la situación concreta y exacta en la que se encuentra la organización.
- Facilita el control de la evolución de la compañía. Dado el seguimiento de los indicadores y el análisis que se lleva a cabo se pueden prever las futuras consecuencias, y actuar para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones.
- Alinea los objetivos estratégicos con los de cada sector o departamento, de tal forma que se dirigen todos los esfuerzos hacia la misma meta.
- Favorece la comunicación de la estrategia por desarrollar y, por tanto, su implementación. Para la aplicación efectiva del CMI es fundamental una eficaz comunicación, todos los integrantes deben conocer las estrategias que se van a llevar a cabo y colaborar en la consecución de los objetivos.
- Promueve la motivación e implicación de los trabajadores. Al hacerles partícipes en todo momento del proceso los trabajadores se sienten integrados y motivados.

3.2.1.3 Diferencias entre el Cuadro de Mando Integral y Tablero de Control y Seguimiento

Con frecuencia los expertos en negocios tienden a confundir el CMI y el Tablero de Control bien estos tienen características comunes por ser herramientas que han servido históricamente para medir negocios, también tienen diferencias importantes que se enuncian en la siguiente tabla:

Tabla 3. *Principales diferencias entre el CMI y el Tablero de Control y Seguimiento*

Concepto	Cuadro de Mando Integral (Plan Estratégico)	(Tablero de Control)
Proceso de diseño	Definición de objetivos en unidades funcionales Maneja una interfaz visual con gráficos y diagramas.	Mide los objetivos del negocio en el mapa estratégico con una conexión de causa y efecto. Define y alinea los KPI con los objetivos del negocio.

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

	Supervisa el rendimiento regularmente a través de reuniones de seguimiento en todos los niveles de la organización.	Define el plan de acción.
Objetivo	Seguimiento de lo que está sucediendo estratégicamente en la compañía.	Ejecución y seguimiento de la estrategia basado en los objetivos y KPIs definidos.
Uso principal	Supervisión del rendimiento (estratégico).	Gestión del rendimiento, es decir valor actual frente al valor objetivo (táctico).
Frecuencia de actualización	Periódicamente de acuerdo a la definición en la Planeación Estratégica	Tiempo real de acuerdo con la definición del KPI (diario, mensual, semanal, etc.).
Foco	Objetivos estratégicos a mediano y largo plazo.	Metas globales a corto plazo.

Fuente: elaboración propia

En este apartado se definió la importancia que tiene la herramienta del CMI y el Tablero de Control y Seguimiento en la gestión estratégica y táctica de la empresa. Esta herramienta no solo destaca la necesidad de la formulación y la comunicación de una estrategia consistente y transparente a toda la organización, sino la coordinación de los objetivos y las iniciativas estratégicas que se realicen para alcanzarlas, bajo un sistema de medición robusto que permita identificar desviaciones al plan y proponga acciones correctivas oportunas.

3.3 Marco legal

De acuerdo con el informe del 2016 de la Organización Mundial del Comercio (OMC), referente a la igualdad de condiciones para el comercio de las pymes, se estipula que en la mayoría de los países las pequeñas y medianas empresas emplean entre 10 y 250 personas, y representan un componente fundamental del tejido empresarial tanto en los países desarrollados como en aquellos que están en desarrollo por la importancia que tienen desde varias dimensiones. Por un lado, son la fuerza impulsora de un gran número de innovaciones; por otro, contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones.

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

La definición y la clasificación de dichas empresas se basan en criterios diferentes que dependen de las necesidades de cada país o de los objetivos que persigan. Es decir, en cada país, según su experiencia, características propias, necesidades singulares e intereses generados, se aplica una determinada clasificación y con base en ella se aplican las políticas, medidas y estrategias económicas que se enfocan en propiciar el desarrollo de dichos estratos empresariales (Saavedra y Hernández, 2008). En América Latina no existe homogeneidad al definir a las mipymes, puesto que muchos de los países de la región presentan más de un criterio que varía dependiendo del sector en que se encuentran, como se puede observar en la Tabla 4.

Tabla 4. *Criterios de clasificación del tamaño de las empresas en Latinoamérica*

Pais/ Criterio	Empleo	Ventas	Activos	Otros
Argentina		X		
Bolivia	X	X	X	
Brasil	X	X		
Chile	X	X		
Colombia	X		X	
Costa Rica	X	X	X	X
El Salvador	X		X	
Guatemala	X			
México	X			
Panamá		X		
Perú	X			
Uruguay	X	X	X	
Venezuela	X	X		X

Fuente: reimpresso de *Caracterización e importancia de las mipymes en Latinoamérica: un estudio comparativo* por Saavedra y Hernández (2008)

Específicamente, en Colombia, el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de acuerdo con la reglamentación de la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones en la Ley 905 de 2004, conocida como la Ley Fomento de Mipymes. En 2018, según las cifras de la Cámara de Comercio y Confecámaras, en Colombia existían alrededor de 1,62 millones de empresas, de las cuales el 0,4 % eran gran empresa (6793), el 7 % eran pymes (109 220) y el 93 % eran microempresas (1,5 millones). En diciembre de 2019 el Gobierno Nacional expidió el Decreto 957 de 2019, mediante el cual se estableció una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en un criterio único de ingresos por actividades ordinarias, lo cual aporta una mejor información sobre el tamaño real de las

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

empresas y permite tener presentes las particularidades de cada sector de la economía (manufactura, servicios y comercio). En la siguiente tabla se muestran los umbrales de ingreso por actividad ordinaria anuales para cada clasificación empresarial y los macro sectores de la economía.

Tabla 5. *Criterios clasificación Mipyme en Colombia*

Tamaño	Manufacturero	Servicios	Comercio
Micro UVT año gravable 2020: \$35 607 según la Resolución DIAN 000084 del 28 de noviembre de 2019.	23 563 UVT	32 988 UVT	44 769 UVT
Pequeñas UVT año gravable 2020: \$35 607 según la Resolución DIAN 000084 del 28 de noviembre de 2019.	Superiores a 23 563 UVT hasta 204 995 UVT	Superiores a 32 988 UVT hasta 131 951 UVT	Superiores a 44 769 UVT hasta 431 196 UVT
Medianas UVT año gravable 2020: \$35 607 según la Resolución DIAN 000084 del 28 de noviembre de 2019.	Superiores a 204 995 UVT hasta 1 763 565 UVT	Superiores a 131 951 UVT hasta a 483 034 UVT	Superiores a 131 951 UVT hasta a 483 034 UVT

Fuente: Decreto 957 de 2019 emitido por la Presidencia de la República de Colombia

De acuerdo con la “Encuesta Anual Manufacturera” entregada por del DANE el desarrollo de la mipyme muestra gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71 % de la producción industrial y, excluyendo la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60 % del total

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

industrial. Los principales sectores con participación de las pymes son: alimentos, cuero y calzado, muebles y madera, textil y confecciones, artes gráficas, plástico y químicos, metalúrgico y metalmecánico, autopartes, y minerales no metálicos.

3.3.1 Tipos de sociedades empresariales y sus diferencias

La planeación y creación de una empresa en Colombia exige procesos legales de registro e identificación. La razón social es el nombre que identifica a la empresa, junto con el Número de Identificación Tributaria (NIT), ante la Cámara de Comercio del lugar donde se establezca el domicilio de la empresa, y es con este nombre que se realizan todos los procesos tributarios y legales de la organización. Para elegir correctamente la razón social o tipo de sociedad se deben tener en cuenta ciertos criterios como la constitución de la empresa, el número mínimo y máximo de accionistas, la conformación del capital, y la responsabilidad de los accionistas. En la siguiente tabla, con información tomada de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), se describen los diferentes tipos de sociedades, aunque se hace énfasis en las dos que más participación tienen en el país, Sociedades por Acciones Simplificada (S.A.S.) y Limitada (LTDA), y sus principales características.

Tabla 6. *Tipos de sociedades en Colombia y principales características*

Tipo sociedad	Constitución	N.º accionistas división capital	Formación capital
Sociedades por Acciones Simplificada	Documento privado inscrito en Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal. Adicionalmente, la constitución debe realizarse por escritura pública cuando se	Mínimo un accionista y no tiene límite máximo.	El capital autorizado se representa en acciones de libre negociación, pero puede, por estatutos, restringirse hasta por diez años su negociación, se debe aclarar cuánto es capital suscrito y pagado. Los accionistas responden hasta el monto de sus aportes por las obligaciones sociales.

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

	aporten activos cuya transferencia requiera esta formalidad.		El revisor fiscal es voluntario, excepto cuando se tienen activos brutos al 31 de diciembre del año anterior iguales o superiores a 5000 SMMLV y/o cuyos ingresos brutos sean iguales o superiores a 3000 SMMLV.
Sociedad Limitada	Mediante escritura pública.	Mínimo dos socios y máximo 25. La representación está en cabeza de todos los socios, salvo que estos la deleguen en un tercero.	El capital se representa en cuotas de igual valor, el cual para su cesión se puede vender o transferir en las condiciones previstas en la ley o en los respectivos estatutos. La responsabilidad de los accionistas es solamente hasta el monto de sus aportes; no obstante, en los estatutos podrá estipularse para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad, sin comprometer una responsabilidad indefinida o ilimitada. De igual manera, los accionistas podrán delegar la representación legal y administración en un gerente, quien se guiará por las funciones establecidas en los

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

			estatutos. El revisor fiscal es voluntario, excepto para las sociedades que tienen activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior iguales o superiores a 5000 SMMLV y/o cuyos ingresos brutos sean o excedan a 3000 SMMLV.
Sociedad Anónima	A través de escritura pública y Registro Mercantil.	Mínimo cinco accionistas sin límite máximo.	Cada accionista responde hasta su aporte de capital respectivo para la sociedad. El capital se representa en acciones de igual valor que son títulos libremente negociables. La administración de esta sociedad se desarrolla con la asamblea general de accionistas quienes definen el revisor fiscal y la junta directiva, quien a su vez define al gerente, persona que asume la representación legal de la sociedad.
Sociedad Colectiva	Mediante escritura pública ante notario. La razón social de estas sociedades se forma con el nombre completo o	Mínimo dos socios y no tiene límite máximo.	Cada socio entregará sus aportes en capital, especie o con trabajo, definiendo de esta manera el capital social de la empresa, que no tiene ni

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

	solo el apellido de uno de los socios, seguido de las palabras ‘y compañía’, ‘hermanos’ o ‘e hijos’.		un mínimo ni un máximo, según la ley comercial. La administración corresponde a todos y a cada uno de los socios, aunque se puede delegar en uno solo o en un tercero. La obligatoriedad de revisor fiscal está dada por los activos al cierre del periodo contable.
Sociedad Comandita Simple o por Acciones	Mediante escritura pública ante notario. La razón social se forma con el nombre completo o el solo apellido de uno o más socios colectivos, acompañado de “& Cía.”, seguido siempre de las abreviaturas “S. en C.” para las Sociedades Comanditarias Simples y si es una Sociedad Comanditaria por Acciones “S.C.A.”	Para las Sociedades Comanditarias Simples mínimo dos accionistas y no tiene un límite máximo. Para la Comandita por Acciones mínimo cinco accionistas y no tiene un límite máximo.	Los socios gestores se comprometen solidaria e ilimitadamente en su responsabilidad por las operaciones sociales, aun cuando no tienen que hacer aportes. Por su parte, los socios comanditarios simples limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes. En la Sociedad Comandita por Acciones los accionistas siguen las mismas reglas que se establecen para las Sociedades Anónimas.

Fuente: elaboración propia con base en la Cámara de Comercio de Colombia

La Superintendencia de Sociedades encuestó a más de 6000 empresarios y estableció que al menos 5 de cada 10 compañías en el país se registran como Sociedades por Acciones

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

Simplificadas (S.A.S.), pues el 54 % de las sociedades opera bajo este modelo. De igual forma, indicó que las tradicionales Sociedades Anónimas (S.A.) tienen una participación del 30,8 %, las Compañías Limitadas un 9 % y otras formas empresariales un 6,1 %. Se estima que, tras una década de existencia, el tipo de sociedad S.A.S. ha dado lugar a la creación de más de 500 000 empresas, con la consecuente generación de empleo y crecimiento económico para el país. Cerca del 98 % de las sociedades que se constituyen en el país lo hacen bajo este modelo, según los registros de las cámaras de comercio (Monterrosa, 2018), pues este ofrece flexibilidad contractual y simplicidad en los trámites de su constitución, y se adapta fácilmente a cualquier tipo de emprendimiento sin importar el tamaño de la empresa. Incluso los expertos consideran que en el corto plazo las S. A. S. tendrán más auge en los emprendedores al crear una empresa. De hecho, la CCB les ofrece a los ciudadanos las guías para constituir una sociedad de este tipo que se puede consultar en su página web.

En resumen, se puede establecer que dentro de las causas de la discontinuidad empresarial también se incluye el manejo inadecuado de los marcos jurídicos y legales, dados la complejidad de asegurar aspectos de funcionamiento y de operatividad que generan las leyes y la normatividad en Colombia. Sin embargo, el emprendedor tiene a su disposición no solo fuentes de información, sino lugares para acceder y solicitar la consultoría necesaria para la toma de decisiones asertivas frente al manejo de su empresa en todos los ciclos de vida del negocio.

3.4 Emprendimiento

El estudio del emprendimiento tuvo sus orígenes a finales del siglo XVII y ha sido examinado por diversas disciplinas como la Antropología, la Economía, las Ciencias Sociales y la Gestión Empresarial, que con el paso del tiempo han perfeccionado sus pilares fundamentales, es decir, la innovación, la creatividad, la iniciativa y el liderazgo. Según Schumpeter (1976) un emprendedor es capaz y está dispuesto a convertir una nueva idea en una innovación exitosa, a lo cual denominó “destrucción creativa”, para remplazar parcial o totalmente las ofertas que hay en distintos mercados e industrias al crear a su vez nuevos productos y modelos de negocio que contribuyen al crecimiento económico a largo plazo.

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

En el año 2000 el término emprendimiento se extendió para incluir también el emprendimiento social, en el cual los objetivos de negocio son alineados con objetivos sociales, ambientales o humanitarios (Shane, 2000). En Estados Unidos, Canadá y algunos países de Europa se presentan los modelos más exitosos de emprendimiento; por ejemplo, el MIT y el Silicon Valley en el entorno de Stanford, Estados Unidos, son casos de éxito, pues de allí han salido algunos de los empresarios más creativos que hoy son dueños de millonarias empresas multinacionales que tuvieron la innovación, la recursividad y el talento como ejes principales no solo en la consolidación de sus empresas, sino en la inminente generación de empleo.

La institución The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es una de las más importantes en materia de emprendimiento, fundada en 1999 con el objetivo de convertirse en una red de investigación mundial focalizada en el estudio de los procesos asociados con la concepción, la creación, la puesta en marcha y el desarrollo de las iniciativas empresariales. Para el 2018 más de 100 países habían participado en el GEM, lo cual representa cerca del 67,8 % de la población mundial y el 86 % del PIB mundial. El proceso involucra a más de 500 investigadores directos y un volumen muy grande de beneficiarios de los datos, tanto para el desarrollo de nuevas investigaciones como para los procesos educativos en el área de *entrepreneurship* y para la formulación de políticas públicas relacionadas con la actividad empresarial. En el año 2006 Colombia se vinculó al proceso investigativo GEM, en un acuerdo de cooperación entre cuatro prestigiosas universidades colombianas: la Universidad del Norte, la Universidad Icesi, la Universidad de los Andes y la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. A partir del año 2015 la Corporación Universitaria del Caribe, la Universidad EAN y la Universidad Cooperativa de Colombia se integraron al equipo.

Uno de los indicadores fundamentales del GEM es la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA), la cual describe la tendencia de la nueva actividad empresarial que incluye a emprendedores nacientes (personas adultas, de 18 a 64 años, que han iniciado algún negocio) y a los nuevos empresarios (número de personas que han creado una empresa de 0 a 42 meses de supervivencia). En el último estudio de la Actividad Empresarial entregado por GEM Colombia, se muestra que para 2017 se presentó en el país una TEA del 18,9 %, compuesta en mayor proporción por emprendedores nacientes (60 %) en relación con los nuevos

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

empresarios (40 %), tasa que ha permanecido relativamente estable a través de los últimos cinco años y se muestra en un escenario favorable si se compara con la TEA de Latinoamérica y el Caribe, que para el mismo periodo se ubicó en 19 % (Gómez et al., 2019).

Lo anterior se da gracias a la alta predisposición a emprender nuevos negocios que han mantenido los colombianos en el tiempo, y a la baja aversión al riesgo que presentan, así como a la favorable percepción hacia el emprendimiento como opción de carrera. Otro factor importante es la consolidación de diferentes instituciones en Colombia o incluso instituciones internacionales que a través de fondos de cooperación apoyan financieramente a los emprendedores como, por ejemplo:

- Agencia de Cooperación Técnica GIZ: agencia del Gobierno Federal Alemán, especializada en la cooperación técnica para el desarrollo sostenible en todo el mundo, que hace uso de su ventaja competitiva de la innovación. La agencia tiene gran importancia para el desarrollo en Colombia, pues apoya a colombianos migrantes que retornan al país y quieren iniciar un emprendimiento con base en los conocimientos y experiencias obtenidos en Alemania. La Cooperación Alemana apoya al emprendedor en la elaboración de sus planes de negocio, la consecución de recursos y genera una red de apoyo que asegure el desarrollo exitoso del proyecto.
 - Fondo Emprender: es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional y está adscrito al SENA. Tiene como objetivo financiar iniciativas empresariales creadas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales.
 - Bancoldex: es un banco para el desarrollo empresarial y el comercio exterior. Financia cualquier necesidad de crédito que tengan las empresas, con destinaciones para capital de trabajo, inversión fija, consolidación de pasivos y capitalización empresarial. Estos financiamientos están disponibles para micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de todos los sectores económicos.
 - Procolombia: entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera en Colombia, las exportaciones no minero-energéticas y la imagen del país. Ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes a través de la red nacional e internacional de
-

oficinas, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y la ejecución de su estrategia de internacionalización que busca la generación, el desarrollo y el cierre de oportunidades de negocios.

- iNNpulsas: es la institución del Gobierno Nacional para apoyar y promover iniciativas de negocio que puedan crecer de manera rápida, rentable y sostenida. Se enfoca en detectar y vencer los obstáculos que impiden el crecimiento de las empresas, en trabajar en las barreras mentales que frenan del proceso creativo y en incentivar el desarrollo de las empresas en las regiones.
 - Colciencias: entidad del Estado que promueve las políticas públicas para fomentar la ciencia, la tecnología y la innovación en Colombia. Su plan anual de convocatorias ofrece oportunidades de formación, investigación e innovación para emprendedores en el área de las TIC.
 - Cámaras de comercio: las cámaras de comercio de cada ciudad tienen programas de apoyo, concursos y convocatorias destinados a fomentar el emprendimiento, el comercio y la creación de empresas de distintos sectores.
-

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

El alcance del presente trabajo de grado consiste en proponer un Esquema de Control de Gestión Empresarial que les permita a los emprendedores identificar aquellos aspectos relevantes y factores clave en sus negocios para gestionar el rendimiento durante los primeros años de operación y evitar una posible discontinuidad empresarial, con base en la teoría de la Planeación Estratégica y el CMI. La metodología del trabajo de grado se desarrollará en dos fases, una cualitativa y otra cuantitativa.

En la fase uno, para la investigación cualitativa, se utilizó la técnica de grupos focales que permite realizar discusiones de grupo con el objetivo de comprender de una forma más integral las actitudes, las creencias, las prácticas y los valores considerados de importancia para el investigador (Burbano y Becerra, 1995). La intención es captar el nivel de conocimiento y experiencia que tienen los participantes acerca del diseño, el desarrollo y el seguimiento de la Planeación estratégica y el CMI, lo cual dará muestra de por qué los emprendedores y dueños de micro y pequeñas empresas en el país tienen tan alto índice de quiebra en los primeros años de operación, pues es claro que sin la aplicación de este método la probabilidad de cierre es mucho más alta. Carvajal (2006) definió los elementos que se deben considerar para la técnica de investigación de grupos focales:

- Definición de grupos: emprendedores y empresarios de micro y pequeñas empresas.
 - Definición del tamaño de cada grupo: seis personas entre emprendedores y empresarios para la sesión de trabajo.
 - Duración de la actividad: una hora y media para el desarrollo de la fase cualitativa.
 - Muestra (selección de los participantes): la mayoría de los participantes hacen parte de la comunidad de la Universidad de La Sabana (Grupo SEIS) con un conocimiento y unas experiencias relativamente homogéneas.
 - Entrevista: se realizó de forma independiente, con preguntas abiertas previamente preparadas tanto por el entrevistador, como por el entrevistado. Con un espacio de socialización y debate al final de cada pregunta.
-

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

- Conductas no verbales: observación.
 - Discurso: lectura de preguntas, intervención individual y escucha grupal.
 - Papel del moderador: conduce la entrevista, es el engranaje de las diferentes intervenciones y cuestiona un poco con un debate abierto y respetuoso.
 - Instrumento: cuestionario de preguntas abiertas que se asignan de forma individual y que permiten identificar el nivel de conocimiento y experiencia de los participantes acerca del desarrollo, la aplicación y el seguimiento de un Plan Estratégico y un CMI, los cuales influyen directamente en la viabilidad, crecimiento y perdurabilidad de una micro y pequeña empresa.
 - Datos: recolección de respuestas abiertas de los diferentes participantes. Se les informó a los mismos que el uso de la información será confidencial y exclusivo para efectos académicos.
 - Síntesis y análisis de datos: agrupación de las preguntas abiertas para la definición y clasificación de tres niveles de conocimiento sobre el desarrollo, la ejecución y el seguimiento de un Plan Estratégico y un CMI de una compañía.
 - Conclusiones: identificación de puntos de vista similares, diferencias y nuevos aspectos por considerar en los diferentes grupos de interés, en contraste con la teoría administrativa aplicada en la investigación.
-

Tabla 7. Estructura para el desarrollo de grupos focales

01	02	03
Inicio y Contexto de Entrevista	Desarrollo Entrevista	Cierre Entrevista
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación cada persona • Explicación de objetivos, utilidad de la información, destino de los datos y confidencialidad • Instrucciones sobre la dinámica • Sesión contribuirá al entrevistador a confirmar los resultados de estudios que explican los fenómenos de la discontinuidad empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar la discusión de cada pregunta donde se inicie con un contexto de cada una y algunos datos relevantes que enriquezcan la discusión. • Focalizar temas hasta llegar al punto relevante del estudio. • Resumir brevemente la discusión, llegar a puntos comunes y diferencias para generar reflexión entre los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar que la entrevista ha finalizado, dando tiempo a preguntas o inquietudes dentro del grupo • Agradecimiento de participación • Despedida del grupo • Revisar y completar notas tomadas durante la entrevista

Fuente: (Carvajal, 2006)

Por otro lado, en la fase dos, para la investigación cuantitativa, se empleó la técnica de la encuesta que es entendida como la recolección sistemática de datos en una población o en una muestra de esta, mediante el uso de entrevistas personales y otros instrumentos para obtener datos (Burbano y Becerra, 1995). El objetivo de la utilización de este método es captar datos puntuales de la muestra con respecto al conocimiento y entendimiento de los componentes de la estrategia de una organización, de la relación causa-efecto de dichos componentes, y de la necesidad de emplear técnicos de seguimiento de procesos e indicadores de desempeño y la aplicación actual en sus propios negocios. Carvajal (2006) definió que estas son los elementos que se deben tener en cuenta para una encuesta:

- **Objetivos:**
 - Establecer un grupo específico de herramientas para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que, según la percepción de los emprendedores y los dueños de micro y pequeñas empresas, y lo establecido por Kaplan, permitan desarrollar y ejecutar un Plan Estratégico y un CMI.
 - Establecer el uso correcto de herramientas y procesos puntuales para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando, según la percepción de los emprendedores y los empresarios de pequeñas y medianas compañías, con base en lo establecido en el planteamiento de Kaplan.

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

- Determinar qué parte de la muestra ya usa o ha usado estas herramientas puntuales para cada una de las perspectivas del CMI en sus propias empresas.
 - Determinar el nivel de conocimiento de los participantes con respecto a métodos de medición y seguimiento de indicadores de gestión.
 - Determinar qué parte de la muestra ya aplica en sus empresas métodos específicos de medición y seguimiento de indicadores.
 - **Conceptualización:** preguntas cerradas con respuesta a premisas establecidas por el entrevistador.
 - **Tipo de cuestionario:** preguntas de selección múltiple con alternativa fija.
 - **Muestreo:** grupo mínimo de 50 personas entre emprendedores y empresarios de micro y pequeñas empresas. Una parte de esta muestra fueron los participantes del grupo focal, pues hacen parte de la población seleccionada para la investigación.
 - **Diseño de la encuesta:** la encuesta está dividida en cuatro partes, una para cada una de las perspectivas de Kaplan. En cada parte se plantearon preguntas que pretenden establecer: a) conjunto de herramientas de un Plan Estratégico y CMI, b) uso correcto de estas herramientas, c) aplicación o no actual de estas herramientas, d) nivel de conocimiento sobre métodos de seguimiento e indicadores, e) uso o no actual de estos métodos de seguimiento e indicadores de gestión empresarial.
 - **Aplicación:** se desarrolla de forma virtual por medio de la aplicación Google Forms.
 - **Lectura crítica:** al ser una encuesta que evidencia primero el conocimiento sobre un tema y luego su aplicación, las respuestas deben mostrar coherencia para lograr establecer los indicadores mapeados en los objetivos.
 - **Codificación:** todas las preguntas de la encuesta son cerradas y cada una tiene como objetivo determinar la percepción de los emprendedores y los pequeños empresarios sobre el desarrollo, la aplicación y el seguimiento de un Plan Estratégico y del CMI, y si hay una aplicación actual de estas herramientas en sus propios negocios.
-

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

- **Análisis e interpretación:** la encuesta permitió establecer el nivel de conocimiento de la muestra sobre las herramientas y los procesos mencionados y si estos son aplicados actualmente. Adicionalmente, se evidenció la relación causa-efecto de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, así como que su correcto desarrollo y ejecución permiten que una empresa sea sostenible durante los primeros años.
- **Informe:** conclusiones como resultado del análisis de la encuesta que permitieron establecer las entradas, las herramientas, los métodos de medición y las salidas para un esquema de gestión específico para micro y pequeñas empresas en Colombia.

Finalmente, el producto de la investigación realizada será la propuesta de un Esquema de Control de Gestión Empresarial con los aspectos relevantes, los factores y los indicadores clave que el emprendedor puede tomar para el análisis de las cuatro perspectivas del CMI en su negocio, para que pueda contrastarlo con los resultados actuales de su negocio y así identificar algún tipo de alerta en el crecimiento y sostenibilidad en los primeros años de operación.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

En el presente capítulo se detalla la metodología para el desarrollo de la investigación.

5.1 Metodología cualitativa con técnica de grupos focales

Por medio de la técnica de grupos focales se realizó la actividad dirigida a una población de emprendedores y empresarios de micro y pequeña empresa, con el objetivo de identificar el nivel de conocimiento sobre aspectos básicos de la Planeación Estratégica y el CMI. Esto también permitió conocer a profundidad cómo afecta al desarrollo y sostenibilidad de los negocios en los primeros años de vida. Por consiguiente, en el grupo focal se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones:

Tabla 8. *Información sobre el grupo focal*

Participantes	No. personas	Fecha sesión	Hora sesión	Duración
Emprendedores y pequeños empresarios.	6 personas	26 junio de 2020	2:30 p. m. – 4:00 p. m.	120 minutos

Fuente: elaboración propia

Todos los aspectos que se analizaron, el desarrollo del minuto a minuto de la actividad y los resultados se pueden observar a detalle en el Anexo 1. Grupo focal.

5.2 Metodología cuantitativa con técnica de encuesta

A continuación, se perciben las perspectivas del CMI que facilitaron analizar el nivel de conocimiento y aplicación de emprendedores y pequeños empresarios en sus negocios. Al respecto conviene decir que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento busca identificar el capital humano, capital de información y capital organizacional, los cuales se constituyen en los activos intangibles de la organización. El recurso humano es el factor clave para la generación de valor y requiere un nivel de preparación para la atención de clientes internos y externos, además del conocimiento frente a la existencia y aplicación de la Planeación Estratégica y CMI en la empresa. Lo anterior fija los objetivos y las prioridades de la compañía, lo cual logra que todos los colaboradores –y no solo los directivos– conozcan el

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

camino idóneo que deben recorrer para alcanzarlos y las herramientas tecnológicas que tienen disponible.

En este sentido, la perspectiva interna busca interpretar la manera en la cual se establecen procesos para la gestión de las operaciones, de los clientes, de la innovación y de la gestión con reguladores sociales. Además, indaga sobre si estos responden a la efectividad y eficiencia en el desarrollo de actividades organizacionales y cómo esto se ve reflejado en aspectos como calidad y confianza frente a los directores de la compañía y la generación de valor al cliente.

Por otro lado, la perspectiva de cliente pretende analizar el conocimiento del comprador específico del negocio, objetivos claros y la medición sobre la efectividad de estos (satisfacción, retención, crecimiento, percepción), serán el componente principal para un mejor rendimiento financiero.

En cuanto a la perspectiva financiera, esta busca determinar aquellos aspectos relevantes que generan inconvenientes al comienzo del ciclo de vida de un negocio. Además, analiza si los emprendedores y empresarios tienen un control adecuado de las finanzas para el crecimiento y sostenibilidad de la compañía en el corto y mediano plazo. Con respecto a esto, todos los aspectos que se analizaron se pueden observar a detalle en la encuesta que reposa como Anexo 2. Encuesta.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6.1 Resultados del grupo focal

El grupo focal se desarrolló el 26 de junio de 2020 con la participación de seis emprendedores y pequeños empresarios colombianos. La sesión de trabajo tuvo una duración de 120 minutos y su objetivo principal fue conocer la percepción, conocimiento y experiencia que tenían los participantes acerca del desarrollo y aplicación de la Planeación Estratégica y CMI. De esta manera, con la información obtenida se pudo identificar una visión general e información relevante para establecer y determinar aspectos e inconvenientes en los primeros años de operación del negocio.

De esta manera, en el Anexo 1. Grupo focal están especificados todos los aspectos relacionados con esta herramienta de investigación, el proceso que se realizó y las respuestas entregadas por cada participante a las preguntas propuestas. A continuación, se describen los principales resultados obtenidos en la sesión de trabajo:

- El 83 % (5 personas) de los participantes del grupo focal formaban parte del Semillero de Emprendimiento e Innovación Sabana (SEIS), programa de la Universidad de La Sabana que desarrolla la incubación de emprendedores, con el fin de potencializar su propuesta de negocio para el éxito de sus proyectos empresariales. Con esta revisión, se determinó que el 100 % de los asistentes tenían un conocimiento básico sobre conceptos relacionados a la Planeación Estratégica. Sin embargo, ninguno de ellos poseía conocimiento ni manejaba el CMI dentro de sus compañías. Lo anterior, demuestra la necesidad de generar el Esquema de Control de Gestión Empresarial para emprendedores de micro y pequeña empresa en Colombia propuesto, que les permita hacer un seguimiento adecuado de la estrategia planteada, identificar alertas tempranas en indicadores estratégicos y tomar acciones inmediatas para minimizar riesgos y corregir desviaciones.

Antes de pertenecer al programa SEIS, el 100 % de los participantes manifestaron no tener el conocimiento estratégico empresarial, por ende, no lo aplicaron en sus emprendimientos. El foco de su gestión empresarial se centraba únicamente al desarrollo de sus productos o servicios, lo que les ocasionó diferentes inconvenientes

con el sostenimiento de sus negocios. Esta situación los motivó a buscar formación académica que les permitiera adquirir conocimientos en estrategia para tener las suficientes bases en el desarrollo de su plan de negocio de una forma estructurada y no solo empírica; en ese momento, ya eran conscientes de la necesidad y por ello la recomendaban.

- Se evidenció algunas confusiones en conceptos, dado que en sus respuestas entregaron diferentes opiniones relacionadas al direccionamiento estratégico. En primer lugar, algunos participantes consideraron la necesidad de tener múltiples estrategias. En el anterior punto se les insistió que una empresa necesita una estrategia precisa y contundente para competir en el mercado. Esta debe poseer a su vez una visión global interna y externa del negocio, acompañada de objetivos e indicadores clave de seguimiento que posibiliten tomar acciones a tiempo en caso de alertas sobre el riesgo.

En segundo lugar, se dejó entrever que no existe una destacada diferenciación entre la definición de un objetivo y una tarea; por ende, se precisó que esta última es una actividad requerida para alcanzar un objetivo que se recomienda esquematizar bajo la metodología SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y temporal). Por otro lado, se evidenció que no hay un entendimiento concreto sobre el uso de herramientas (DOFA, Canvas o similares) y el resultado que se obtiene de estas.

Con el fin de generar un conocimiento más profundo, se recomendó establecer su uso identificando Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, las cuales posibilitan realizar un diagnóstico sobre factores internos y externos de la empresa. Además, es necesario recalcar que la herramienta Canvas es una metodología formulada que define un modelo de negocio a través del análisis de aspectos como clientes, canales, propuesta de valor, entre otros.

6.2 Resultados de la encuesta

La encuesta que constó de 26 preguntas se realizó vía web y estuvo disponible desde el 25 de junio hasta el 2 de julio de 2020. La convocatoria se enfocó en establecer aspectos relevantes frente al conocimiento y aplicación del CMI para el desarrollo y sostenibilidad de su compañía. En total, se obtuvieron 61 respuestas de emprendedores y pequeños empresarios. En seguida, se expone el análisis de los resultados más relevantes obtenidos de dicha herramienta, los cuales se presentan en detalle por cada pregunta y su tabulación respectiva en el Anexo 2. Encuesta.

6.2.1 Conocimiento y aplicación Planeación Estratégica y Cuadro de Mando Integral (CMI)

El 85 % de los encuestados tenían conocimiento sobre el Plan Estratégico y de ellos, el 43 % no comprendían la metodología del CMI. Lo anterior a pesar de que el 87 % de los participantes coincidían en la importancia que tiene la implementación de estas dos herramientas –desde la creación y desarrollo de la empresa– para medir y comunicar a los colaboradores de forma contundente y oportuna las prioridades y direccionamientos de la organización.

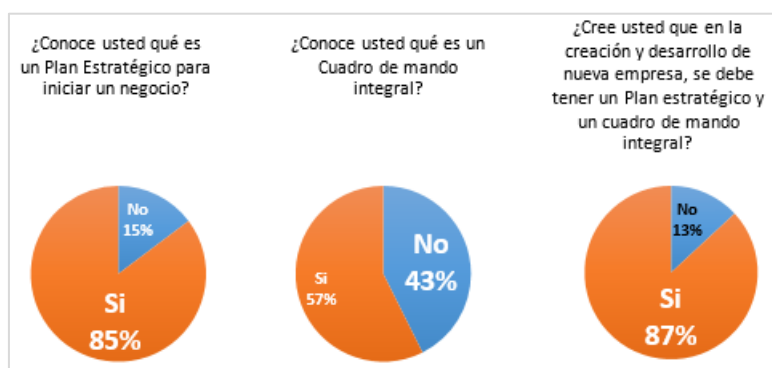


Figura 6. Información recopilada sobre el conocimiento del Plan Estratégico y CMI en el grupo focal

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la aplicación actual del Plan Estratégico y/o CMI, se evidenció que el 69 % de los encuestados aplica al menos una de las dos herramientas en sus compañías. Es

importante destacar el riesgo al que están expuestos el 30 % de los emprendedores que no las aplican, en tanto que son una oportunidad de mejora. Con la utilización de una medición estructurada –desde sus primeros años de operación–, los empresarios pueden llevar el control de su organización para lograr los objetivos propuestos.

Por otra parte, el 54 % de los encuestados hacen el seguimiento a la gestión con frecuencia trimestral o semestral, dicha regularidad se alinea a los tiempos planteados en los objetivos.

6.2.2 Conocimiento y aplicación Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) en procesos internos

El 82 % de los encuestados manifestaron que la correcta comunicación y seguimiento de gestión del Plan Estratégico y/o el CMI de la compañía, se refleja en la eficacia y eficiencia de los procesos internos y de los recursos dentro de la organización. De esta manera, se demostró una vez más que si los interesados conocen los objetivos y prioridades de la compañía, todos se direccionan hacia un mismo camino que busca cumplir con la misión y visión de la empresa. Con respecto a la aplicación actual de métodos de seguimiento a los procesos internos, se evidenció que un 41 % de los emprendedores, casi la mitad, no miden actualmente el avance de sus procesos y el 5% consideraron que no aplica para sus negocios.

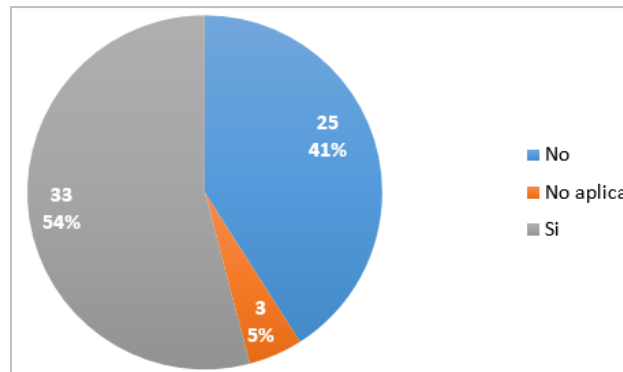


Figura 7. Información recopilada sobre la aplicación del Plan Estratégico y/o el CMI dentro de la organización según el grupo focal

Fuente: elaboración propia

6.2.3 Conocimiento y aplicación Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) en la experiencia de cliente

El 90 % de los encuestados afirmó que un correcto desarrollo y seguimiento de los procesos internos de la empresa se expone en la percepción del cliente; si se corrigen procesos internos, el entregable final genera valor agregado al comprador. Es importante destacar que los encuestados eran conscientes de la importancia de tener un grupo objetivo detallado y claro, incluso el 97 % aludieron que el mercado objetivo de una organización debe estar establecido desde el inicio y el 89 % lo tenían ya definido para sus negocios.

Aunque todos los encuestados son conscientes, la perspectiva del cliente no solo es la adquisición. En este caso, solo el 51 % manifestaron aplicar métodos de medición de experiencia de cliente, al ser esta una oportunidad interesante en el esquema propuesto. Además, esta se enfoca en dar seguimiento adecuado a otros procesos como servicio, satisfacción y retención, los cuales aseguran su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

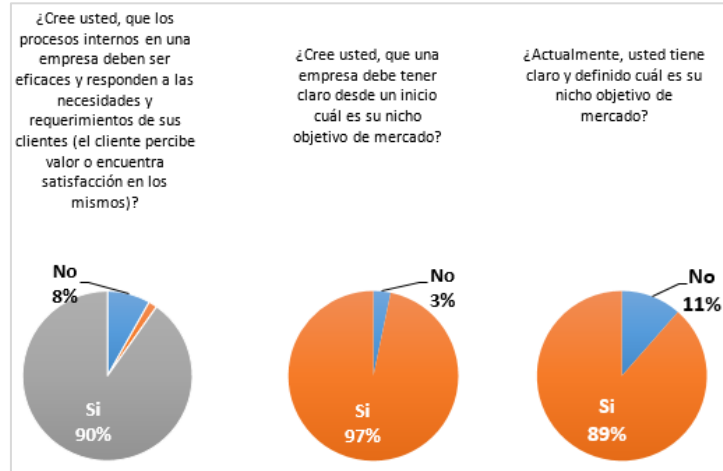


Figura 8. Información recopilada sobre la aplicación del Plan Estratégico y/o el CMI con referencia a la experiencia de cliente según el grupo focal

Fuente: elaboración propia

6.2.4 Conocimiento y aplicación del Plan Estratégico y el Cuadro de Mando Integral (CMI) en los resultados financieros

En la perspectiva financiera los encuestados declararon que el 79 % cuenta con una herramienta de medición y control para la estimación de ingresos en la empresa, lo cual es muy positivo al ser la base de la Planeación Operativa. Respecto a los rubros financieros, el 53 % de los encuestados consideró que los gastos, flujo de caja y utilidad neta, representan aspectos con mayor importancia en el seguimiento y medición periódica. Los anteriores resultados se pueden ver con más detalle en la siguiente figura:

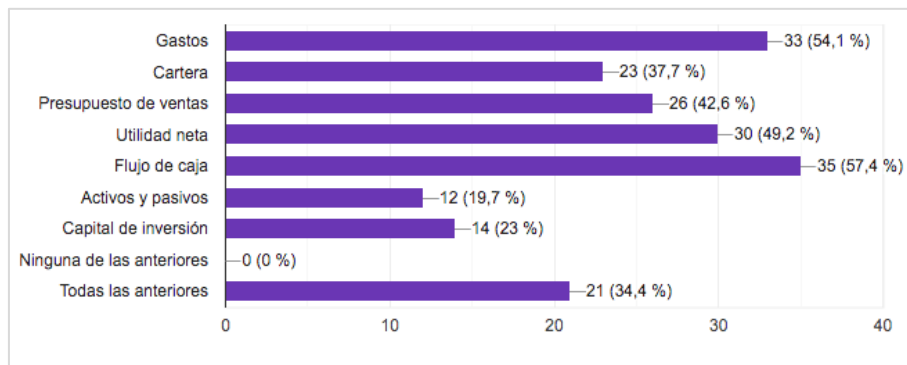


Figura 9. Información recopilada sobre la aplicación del Plan Estratégico y/o el CMI con referencia a los gastos financieros según el grupo focal

Fuente: elaboración propia

En general, los encuestados presentaron los siguientes resultados: el 78 % manejan gastos operacionales frente a los ingresos menores al 70%, el 70% no presenta niveles de endeudamiento superiores al 60 %, y el 79 % tiene un margen de utilidad positivo que se ubica en el intervalo del 1 % al 50 %. En contraste, llama la atención que el 24 % de los encuestados no tiene conocimiento ni lleva el control de los indicadores de gastos operacionales, nivel de endeudamiento y margen de utilidad. Lo anterior se debe a que los consideran no relevantes para el seguimiento del negocio, lo cual se constituye en una alerta importante para la sostenibilidad de la organización. También se advierte, que el 15 % de los participantes no manejaron un registro adecuado de la información financiera de la empresa. Este factor puede convertirse en una alerta de alto riesgo, dado que en cualquier momento

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

puede generar serios inconvenientes, no solo por la medición sino por la inexistencia del control de las cifras –lo que no se mide, no se controla ni se gestiona.



CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

- La formación académica en direccionamiento estratégico, adquirida a través de instituciones universitarias o fuentes bibliográficas es fundamental para los emprendedores y pequeños empresarios que están construyendo sus planes de negocio. La viabilidad, creación y sostenibilidad de la compañía se basa en una definición exacta de la misión, la visión, los valores, la estrategia y las cuatro perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y el sistema financiero.
 - Es importante que los emprendedores sean conscientes sobre la importancia de comunicar de forma clara, sencilla y transparente el direccionamiento estratégico de la empresa para ordenar los objetivos entre los empleados. No importa el tamaño o actividad de la organización, los métodos o matrices de seguimiento a indicadores de gestión deben aplicarse siempre. De esta manera, solo así se puede determinar el progreso en el corto, mediano y largo plazo junto con las alertas tempranas que exijan acciones correctivas.
 - La alta y mediana gerencia tiene la idea de negocio, sin embargo, la construcción de los procesos se hace en equipo con los colaboradores. Por ende, se hace necesario seleccionar los recursos adecuados para cada proceso, puesto que sus aptitudes, conocimientos y experiencias aportarán al desarrollo de una empresa exitosa y sostenible.
 - Genera preocupación el riesgo en el que se encuentran el 41 % de los emprendedores que no midieron el avance de sus procesos y el 5 % de los dueños que no consideraron la aplicación de estas herramientas para sus negocios. Está claro que si bien el desarrollo y aplicación de un Plan Estratégico busca dar una dirección fija sobre el camino que debe recorrer la compañía, en la práctica se pueden enfrentar sucesos que están sujetos a la prueba y el error, en el que una falta de seguimiento puede tener repercusiones importantes en el crecimiento de la empresa.
 - Los empresarios no deben olvidar esta frase: lo que no se mide no se controla. Por consiguiente, los emprendedores deben implementar esquemas de control de gestión
-

empresarial que tengan como base el mapa estratégico, objetivos, indicadores, cumplimiento y planes de acción (iniciativas y presupuestos). Todo lo anterior con el fin de realizar seguimiento periódico para identificar alertas tempranas en la toma de las acciones correctivas. En lo posible, se recomienda una revisión trimestral de carácter máximo.

- El estudio y análisis de la información demostró que los empresarios y emprendedores en la creación de un negocio solo lo hacen en función del desarrollo de la idea, pero se deja en descubierto la estrategia sobre el crecimiento y sostenibilidad. Según los mismos resultados, la circunstancia de creación de este limita el panorama de la visión del sector en el cual se ubica el negocio. Con respecto a lo anterior, se pudo establecer que la mayoría no mantiene una guía o plan de análisis de crecimiento de mercado basado en factores de crecimiento real, por la falta o escaso conocimiento sobre planeación; asimismo, no mantienen un control adecuado de la organización ni manifiestan seguir una bitácora a través de medición de indicadores de resultados. Por eso es importante que puedan implementar una herramienta o esquema que facilite el control de maniobra sobre la compañía y, de igual manera, se instauren alertas tempranas que reorienten factores o aspectos clave de sostenibilidad.

Por lo anterior, el presente trabajo suministra una propuesta basada en un CMI que se adapta al tamaño y a la actividad económica específica de cada compañía. Este proyecto cree en la importancia de mantener el esquema de seguimiento a través de indicadores para evitar la crisis y en consecuencia, alertar al emprendedor o empresario sobre el camino a la quiebra o al fracaso. Este modelo es fácilmente adaptable en un archivo de Excel que contiene un semáforo de seguimiento y la medición del CMI para las cuatro perspectivas a monitorear. Su construcción está hecha a partir de la información obtenida en la revisión literaria de los autores Kaplan y Norton, la percepción de la realidad de emprendedores colombianos y se complementa con los indicadores vistos durante las clases de la maestría. Todo se explica en el capítulo 8 que sigue a continuación.

CAPÍTULO 8. PROPUESTA DE ESQUEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EMPRENDEDORES DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN COLOMBIA

En el presente capítulo se elabora la propuesta del Esquema de Control de Gestión Empresarial dirigido a potenciales emprendedores de micros y pequeñas empresas en Colombia. A partir del desarrollo de este proyecto, se podrán identificar los aspectos relevantes e indicadores que necesitan estar monitoreados durante la etapa de maduración de la compañía. Todo es una estructura organizada que se encarga de generar alertas tempranas que requieran acciones correctivas, con el fin de asegurar la sostenibilidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo.

En la Figura 10 se muestra el esquema tomando como referencia la metodología de CMI de Kaplan y Norton. El Esquema de Control de Gestión Empresarial propuesto consta de dos partes: en primer lugar, un *instructivo* que contiene los aspectos más relevantes que el emprendedor debe tener en cuenta para la construcción del direccionamiento y mapa estratégico con las cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero) previos a la apertura de su negocio y, en el mismo sentido, los indicadores a monitorear durante los primeros años de operación dado el cumplimiento de los objetivos propuestos. En segundo lugar, una *matriz de gestión* que incluye el documento inicial que los emprendedores deben trabajar previa a la apertura de la empresa con las definiciones generales en cada una de las perspectivas; igualmente, el informe de seguimiento periódico que cada emprendedor determine conveniente para llevar a cabo el control de los objetivos, indicadores, planes de acción, presupuesto y nivel de cumplimiento. Con los dos insumos mencionados, el emprendedor tendrá definida no solo su estrategia corporativa sino el mapa estratégico para lograrlo.

Es importante destacar tres puntos determinantes en la Planeación Estratégica que favorece la ejecución de este Esquema teniendo en cuenta que está dirigido a micros y pequeñas empresas durante su etapa de maduración. En primer lugar, es indispensable que

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

antes de ejecutar cualquier tipo de negocio o emprendimiento se establezca un planteamiento estratégico, si bien, puede existir una excelente idea de negocio, sin un Direccionamiento Estratégico claro que le permita diferenciarse y ofrecer un valor único al cliente, será una idea perdida. En segundo lugar, la única manera de lograr una ejecución impecable en cada aspecto es a través de una comunicación constante y precisa con todos sus colaboradores, en donde se asegure que cada uno entienda el impacto de su rol en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Y en tercer lugar, el seguimiento a indicadores es la clave en la ejecución, al ser empresas que se encuentran en su etapa de maduración, el control debe ser más frecuente de lo usual. Si bien, es necesario dar un tiempo prudente para determinar el desempeño de las diferentes acciones que se estén llevando a cabo, el control y seguimiento debe hacerse en periodos cortos, pues la identificación de alertas tempranas, permitirán hacer los cambios correspondientes a tiempo y así mitigar de forma efectiva el impacto en la triple restricción del proyecto (tiempo, costo y alcance).

Por otro lado, es importante enfatizar que las cuatro perspectivas del CMI deben valorarse en igualdad de condiciones y frecuencia ya que el buen funcionamiento de una es consecuencia de la otra, como está definido por Kaplan y Norton en Relación causa-efecto.

Finalmente, con la ejecución del Esquema, el horizonte de la planeación será que el emprendedor encuentre oportunidades de mejora en la metodología dado los resultados obtenidos en la medición del tablero de control que se ajusten a la realidad de su empresa y la actividad económica a la cual pertenece. Se recomienda establecer los vínculos entre las perspectivas al momento de la ejecución del modelo para determinar el impacto que tiene una sobre las otras y establecer a tiempo su influencia; de ser necesario conseguir un apoyo a través de consultoría y asesoría que pueda guiar en la clase de conexión y vínculo que deben tener las perspectivas entre sí y adaptarlas a su negocio según su actividad económica para darle una correcta lectura a los indicadores y frente a las alertas tempranas determinar el plan de mejoramiento a seguir.

ESQUEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			
Misión ¿Para qué existe la empresa?	Valores ¿Qué será importante para la empresa?	Visión ¿A dónde se quiere llevar la empresa?	
Estrategia ¿Cómo voy a competir en el mercado?			
CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
Aprendizaje y Crecimiento <i>Intangibles Empresa</i>	Procesos Internos <i>Operación</i>	Cliente <i>Propuesta de Valor</i>	Financiero <i>Resultado Tangible del Valor</i>
<p>1. Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> Capital Humano Capital Información Capital Organizacional <p>2. Herramientas y técnicas <i>Gente:</i> habilidades/competencias, conocimiento y valores en empleados. <i>Información:</i> sistemas, redes y bases de datos. <i>Organización:</i> cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo</p> <p>3. Salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento al inicio de la operación que incluya objetivo, descripción del objetivo, indicador y meta esperado Informe de Seguimiento (Trimestral /Semestral) 	<p>1. Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión de Operaciones Gestión de Clientes Procesos de Innovación Procesos Reguladores y Sociales <p>2. Herramientas y técnicas <i>Operaciones:</i> Proveedores, producción, distribución y gestión riesgo. <i>Clientes:</i> selección, adquisición, retención y crecimiento. <i>Innovación:</i> oportunidades, Investigación y Desarrollo (I+D), Diseñar/Desarrollar, Lanzamiento. <i>Reguladores y sociales:</i> medio ambiente, Seguridad y Salud, Empleo, comunidad</p> <p>3. Salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento al inicio de la operación que incluya objetivo, descripción del objetivo, indicador y meta esperado Informe de Seguimiento (Trimestral /Semestral) 	<p>1. Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> Atributos Productos/Servicio Relacionamiento Imagen <p>2. Herramientas y técnicas <i>Atributos:</i> Precios Competitivos, calidad perfecta, rapidez en venta (tiempo y forma), disponibilidad de Oferta e inventario <i>Relacionamiento:</i> servicio, retención y asociación <i>Imagen:</i> marca</p> <p>3. Salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento al inicio de la operación que incluya objetivo, descripción del objetivo, indicador y meta esperado Informe de Seguimiento (Trimestral /Semestral) 	<p>1. Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategia de Productividad Estrategia de Crecimiento Planeación Financiera <p>2. Herramientas y técnicas <i>Productividad:</i> mejorar la estructura de costos y aumentar la utilización del activo <i>Crecimiento:</i> ampliar las oportunidades de ingresos y mejorar el valor de los clientes <i>Planeación Financiera:</i> análisis financiero, diagnóstico de liquidez, y financiación.</p> <p>3. Salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento al inicio de la operación que incluya objetivo, descripción del objetivo, indicador y meta esperado Informe de Seguimiento (Trimestral /Semestral)

Figura 10. Esquema de Control de Gestión Empresarial

Fuente: elaboración propia, tomando como referencia el Cuadro Mando Integral

8.1 Instructivo para la construcción del mapa estratégico

En la primera parte, el emprendedor debe definir el corazón de su proyecto, es decir su misión, visión, valores y estrategia. Posteriormente, determinar la columna vertebral, es decir, las cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiero) para tener una vista 360 del funcionamiento de la compañía en el corto, mediano y largo plazo. Para la construcción de esta etapa se hace necesario definir y documentar *las entradas* que hacen referencia a los conceptos teóricos del CMI en cada perspectiva, ajustado a la actividad económica de cada negocio; definir y documentar *las herramientas y técnicas* que abarcan los planes de acción tácticos; y finalmente *las salidas* que son los documentos finales en la creación de la empresa y las matrices de seguimiento para la detección de alertas tempranas y toma de decisiones en las medidas correctivas.

8.1.1 Definición de la misión: ¿para qué existe la empresa?

Como es natural, la misión de una empresa revela el propósito de esta; es una descripción precisa y capaz de responder los siguientes cuestionamientos: ¿qué hace la organización?, y ¿para quién lo hace? En este sentido, la misión sintetiza en una frase o un párrafo a qué se dedica el negocio, cuál es su razón de ser y el valor agregado y diferencial que la caracteriza como compañía.

8.1.2 Definición de los valores: ¿qué será importante para la empresa?

Los valores describen cuáles son las creencias de la cultura organizacional de la empresa; usualmente se enfocan en describir los valores éticos y morales que particularizan las personas al interior y exterior de esta. Para formular estos conceptos, los emprendedores necesitan responder las siguientes preguntas: ¿en qué creemos como empresa?, y si la compañía fuera un individuo ¿cómo sería? En la definición de estos, se debe tener en cuenta que lo usual es indicar máximo siete, por lo que es recomendable revisar muy bien el significado de cada uno y establecer los que realmente le darán una personalidad única.

8.1.3 Definición de la visión: ¿a dónde se quiere llevar la empresa?

La visión describe de forma precisa a dónde se quiere llevar el negocio y la forma en la que llegará al punto deseado, por esto es formulada por sus dirigentes, es decir, los directores y el equipo ejecutivo. Se comprende que esta descripción se realiza bajo la metodología SMART y esta se caracteriza por ser: específica, medible, alcanzable, relevante, limitada en el tiempo y con una revisión a corto, mediano y largo plazo que permita evaluar el desarrollo y crecimiento. Paralelamente, todos los colaboradores deben compartirla, así sabrán cuál es la meta final y cómo su rol dentro de la organización apoya al cumplimiento de esta.

8.1.4 Definición de la estrategia: ¿cómo voy a competir en el mercado?

Una estrategia bien formulada permite administrar correctamente los recursos basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades) y anticipar los cambios en el entorno (oportunidades y amenazas), por eso una matriz DOFA se convierte en una herramienta indispensable para el emprendedor al momento de desarrollar la Planeación Estratégica. Con

el uso de esas herramientas planeadas, se desea mantener un diagnóstico oportuno sobre la manera de competir y la estrategia más pertinente.

Una vez se tiene establecida la estrategia, es necesario plantear objetivos SMART –específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo– a corto, mediano y largo plazo, dado que desarrollar y ejecutar correctamente una estrategia puede ser la mejor apuesta para la empresa. Cabe resaltar que esto no asegura su éxito, pues el entorno, el cliente y la competencia se movilizan constantemente. Además, se deben estimar los plazos de acción, indicadores de seguimiento y responsables.

8.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)

La propuesta de CMI presenta los aspectos relevantes que la empresa debe tener en cuenta en la creación del negocio y a su vez, expone los indicadores que al ponerse en marcha dentro la organización se deben monitorear en todas las etapas de crecimiento y sostenibilidad. El esquema de seguimiento es fácilmente adaptable a la actividad económica y estratégica de la empresa, porque considera los indicadores mínimos a medir para garantizar la sostenibilidad del negocio. Adicionalmente, permite identificar no solo los activos tangibles, sino los activos intangibles (personas, información, capital organizacional) que son la base para la creación de valor único. Estos se encargan de impulsar las mejoras del desempeño en los procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades.

Cada una de las perspectivas tienen aspectos clave que afectan el desarrollo de la siguiente; por tanto, la matriz de seguimiento tiene de forma intrínseca la relación causa-efecto de cada perspectiva. Todo lo anterior para que el emprendedor pueda tener claridad de los recursos, requerimientos, objetivos, indicadores, metas, resultados, niveles de cumplimiento, planes de acción y presupuestos.

En la siguiente tabla se muestra para cada perspectiva los recursos y los requerimientos mínimos a monitorear y, de igual manera, se plasma esta información en una matriz de seguimiento sugerida para dar mayor claridad a la propuesta:

Tabla 9. *Matriz de Seguimiento perspectivas CMI*

Perspectiva	Recurso	Requerimiento	
Aprendizaje y crecimiento <i>Intangibles-empresa</i>	Capital humano.	Habilidades y competencias	
		Conocimientos	
		Valores	
	Capital de información.	Sistemas de información	
		Bases de datos	
		Redes	
	Capital organizacional.	Cultura	
		Liderazgo	
		Alineación	
		Trabajo en equipo	
	Procesos internos <i>Gestión de operaciones</i>	Procesos de gestión de operaciones.	Abastecimiento
			Producción
Distribución			
Gestión de riesgo			
Procesos de gestión de clientes.		Selección	
		Adquisición	
		Retención	
Procesos de innovación.		Crecimiento	
		Identificación de oportunidades	
		I+D	
		Diseñar / desarrollar	
Procesos reguladores y sociales.		Lanzar	
		Medio ambiente	
		Seguridad y salud	
		Empleo	
Clientes <i>Propuesta de valor para el cliente.</i>		Atributos producto/servicio.	Comunidad
	Precios competitivos		
	Calidad		
	Rapidez en venta (tiempo y forma)		
	Disponibilidad de oferta e inventario		
	Servicio		
	Relacionamiento	Funcionalidad	
Imagen	Marca		
Estrategia productividad (menos costos).	Mejorar estructura de costos		
	Aumentar utilización del activo		

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

Financiera <i>valor sustentable</i> <i>para accionistas.</i>	Estrategia crecimiento en ventas.	Crecimiento de ingresos
	Planeación financiera.	Análisis financiero
		Diagnóstico de liquidez
		Diagnóstico de financiación


Fuente: elaboración propia

Una vez definidos los requerimientos en las perspectivas detalladas, se establecen los objetivos SMART, los indicadores tácticos u operativos para su cumplimiento, las metas de cada indicador, las iniciativas y presupuesto.

El seguimiento a los resultados para cada perspectiva se propone que sea de manera trimestral o semestral y, asimismo, se utilice el siguiente semáforo para tomar acciones frente a desviaciones en el plan. Cada empresario lo puede adaptar a su realidad de negocio dependiendo de su actividad comercial; aunque es necesario que se ayude por parte de un consultor para la generación de las mediciones, lectura de resultados, definición e implementación de planes de acción para mitigar riesgos y mejorar los indicadores. Es importante destacar que el uso de la herramienta se adapte de acuerdo con el tamaño, actividad y volumen de negocios, dado que cada emprendedor tiene diferentes aspectos empresariales que son relevantes para la generación del éxito correspondiente. Todo ello deberá incluir una guía de seguimiento para que se vaya evaluando la matriz en la medida en que pase el tiempo o indicar los momentos en los cuales se presentan alertas tempranas.



En consecuencia, con lo anterior, el ranking de cumplimiento y su calificación de nivel se puede cambiar por otra escala de medición, entendiéndose que las actividades operacionales de los emprendedores difieren en cuanto a niveles y jerarquías propias del sector. Por ende, se recomienda que se pueda contrastar con las respectivas indicaciones de cada uno de los sectores al cual pertenece la compañía.

Tabla 10. *Propuesta semáforo para el seguimiento de los indicadores de la empresa*

Ranking cumplimiento	Nivel cumplimiento	Acción	Observación
Bueno 	> 90 %	Monitorear	Monitorear aspectos de éxito para el cumplimiento del indicador.

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

Regular 	$\geq 80\% - 90\%$	Analizar	Determinar cuál(es) es (son) el(los) aspecto(s) que no permite(n) que el indicador tenga un buen cumplimiento y tomar acciones.
Malo 	$0\% - < 80\%$	Corregir	Determinar cuál(es) es (son) el(los) aspecto(s) que no permite(n) que el indicador tenga un buen cumplimiento y tomar acciones.

Fuente: elaboración propia

En las siguientes tablas se indican las perspectivas del CMI. Cada emprendedor diligencia las columnas correspondientes a sus objetivos, BSC y planes de acción. Además, debe señalar en cada uno de ellos cuál será la meta alcanzable, con el fin de ir monitoreando en la medida que pase el tiempo. De esta forma, podrá estimar los porcentajes de cumplimiento que serán clave para establecer las iniciativas y mejoramientos del Plan Acción.

Por último, el empresario analiza las cifras establecidas en el presupuesto para estimar desviaciones y, en consecuencia, ajustar dependiendo del plan de acción que se establezca. Este ajuste resume claramente el mayor o menor de los presupuestos asignados, con el fin de ser aprobados por el ente correspondiente en la organización.

Tabla 11. *Perspectiva 1. Aprendizaje y crecimiento*

Mapa estratégico			Tablero de Control				Plan de acción	
Activo	Requerimiento	Objetivo	Indicador	Meta	Real	Cumpl.	Iniciativa	Presupuesto
Capital humano.	Habilidades y competencias.							
	Conocimientos							
	Valores							
Capital información.	Sistemas de información.							

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

	Bases de datos.							
	Redes							
Capital organizacional 1.	Cultura							
	Liderazgo							
	Alineación							
	Trabajo en equipo.							

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. *Perspectiva 2. Procesos internos*

Mapa estratégico			Tablero de Control				Plan de acción	
Activo	Requerimiento	Objetivo	Indicador	Meta	Real	Cumpl.	Iniciativa	Presupuesto
Relación con proveedores.	Costo, tiempo y calidad en la relación con proveedores.							
	Tercerización-proceso.							
Producción bienes y servicios.	Costo producción.							
	Mejora continua procesos.							
	Capacidad respuesta proceso.							
Distribución al cliente.	Costo de servicio.							
	Entrega en tiempo y forma.							
	Calidad.							
Gestión del riesgo.	Riesgo financiero: alta							

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

Medio ambiente.								
Seguridad y salud.								
Prácticas de empleo.								
Inversión en la comunidad.								

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. *Perspectiva 3. Clientes*

Mapa estratégico			Tablero de Control				Plan de acción	
Activo	Requerimiento	Objetivo	Indicador	Meta	Real	Cumpl.	Iniciativa	Presupuesto
Atributos producto/servicio.	Precios competitivos.							
	Calidad perfecta.							
	Rapidez en venta (tiempo y forma).							
	Disponibilidad de oferta e inventario.							
Relacionamiento	Servicio							
Imagen	Marca							

Fuente: elaboración propia

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

Tabla 14. *Perspectiva 4. Financiera*

Mapa estratégico			Tablero de Control				Plan de acción	
Activo	Requerimiento	Objetivo	Indicador	Meta	Real	Cumpl.	Iniciativa	Presupuesto
Estrategia productividad para tener menos costos.	Mejorar estructura de costos.							
	Aumentar utilización del activo.							
Estrategia crecimiento en ventas.	Crecimiento de ingresos.							
Planeación financiera.	Diagnóstico financiero.							
	Diagnóstico de liquidez.							
	Diagnóstico de financiación.							

Fuente: elaboración propia

Con referencia a las tablas exhibidas es importante aclarar que, en la columna de requerimientos, estos deben ser asignados en el proceso inicial de planeación. Por lo tanto, los sugeridos no necesariamente son los que se deban aplicar y medir, sino que actúan como referencia y cada empresa, de acuerdo con los objetivos planteados, asignará para poder alcanzar las metas originales usando la metodología SMART o la que considere conveniente usar el emprendedor.

ANEXOS

Anexo 1. Grupo focal

El presente anexo describe el paso a paso del desarrollo de la metodología del grupo focal.

Fecha y hora de ejecución: viernes 26 de junio de 2020 de 2:30 p.m. - 4:30 p.m.

Duración de la sesión: 120 minutos.

Objetivo

Conocer la percepción, conocimiento y experiencia que tienen los participantes acerca del desarrollo y aplicación de la Planeación Estratégica y Cuadro de Mando Integral; brindará una visión general e información relevante para establecer y determinar sobre aspectos e inconvenientes que presentan empresarios y emprendedores al inicio del ciclo de vida del negocio, dado que la probabilidad de cierre según lo referenciado es mucho más alta.

Grupo objetivo

Emprendedores y empresarios de micro y pequeña empresa en Colombia cuyos negocios están en los primeros años de operación.

Minuto a minuto de la sesión

1. *Bienvenida y agradecimiento a asistentes (3 min)*

El moderador da la bienvenida y agradece a los asistentes su participación en la sesión de trabajo. Informa que la sesión estará siendo grabada para efectos exclusivamente académicos y el manejo de toda la información es confidencial. Solicita la aceptación a los asistentes.

2. *Presentación de cada persona (15 min)*

Vamos a iniciar nuestra sesión presentando a todos los asistentes, por favor cada uno preséntese con su nombre, ocupación y trabajo actual o emprendimiento que desarrolla, (yo, Johana Acosta) les iré dando la palabra a cada uno.

Inicia el moderador.

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

Johanna Ma. Acosta Botero, Administradora de Negocios Internacionales con especialización en Finanzas y actualmente cursando una maestría en Gerencia Estratégica. Amplia experiencia en el sector Financiero y Telecomunicaciones, actualmente trabajo en DirecTV Colombia liderando la estrategia de fidelización en gestión de cobro a nivel nacional para Colombia y apoyo al cono norte que está compuesto por Ecuador y Perú.

Continúa el observador invitado.

Lina Ma. Correal, publicista con especialización en Gerencia de Proyectos y experiencia en gestión de cuentas de consumo masivo y de retail. Los últimos clientes con los que trabajé fueron Claro Colombia y Grupo Éxito.

A continuación, se abre el espacio de presentación a cada participante, a medida que se vaya nombrando la persona, hará su presentación

3. Explicación de los objetivos de la sesión, la utilidad de la información, destino de los datos y confidencialidad (3 min)

El moderador comunica a los participantes el objetivo del grupo focal.

4. Instrucciones sobre la dinámica (10 min)

- Justificación de la razón de la discusión, el moderador realizará el siguiente contexto:

Para ponernos en contexto les contaremos un poco sobre la investigación que se está llevando a cabo acerca de cuáles son los factores que influyen en la viabilidad, crecimiento y sostenibilidad del emprendimiento de una micro y pequeña empresa en Colombia en los primeros años de maduración, debemos primero plantearnos la siguiente pregunta: ¿por qué son importantes las micro y pequeña empresa en Colombia y cuáles son las problemáticas que enfrentan?

Las pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el crecimiento de la economía y la generación de empleo en el país; según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), este segmento de empresas representa más del 90 % del sector productivo nacional, es responsable del 35 % del PIB y de la generación del 80% del empleo. Sin embargo, de acuerdo con

estudio presentado por Confecámaras revela que, en el país, solo el 40 % de las empresas continúan activas tras cinco años de su creación y que el 98 % de los emprendimientos que mueren al año en Colombia son microempresas. Sobre la revisión expuesta se pueden concluir que la Perdurabilidad Empresarial está impactada tanto por factores internos como externos a la empresa. Por su parte, el direccionamiento estratégico se constituye como el aspecto más importante en las tres perspectivas, donde una ausencia de Planeación Estratégica formal y continua; sumado a un entorno altamente competitivo impacta directamente en el éxito o fracaso de las pymes. Esta situación conlleva a pensar que los emprendedores necesitan no solo una idea de negocio novedosa y útil, sino un proceso de Planeación Estratégica adecuado, que esté basado en todo su entorno, económico, ambiental, etc. y que contenga desde antes del inicio esquemas gerenciales, a través de indicadores que permitan, tomar decisiones sobre la ejecución del negocio a tiempo, es decir, previo a la creación de la empresa, analizar detalladamente diferentes perspectivas estratégicas, que son útiles dentro de las organizaciones.

- Comunicación que la sesión está dividida en dos fases y la importancia de expresar abiertamente opiniones.

Para la sesión de trabajo se tendrán dos fases, la primera será cualitativa. Cada persona dará su respuesta a las preguntas propuestas y al cierre de cada pregunta el moderador hará una conclusión tomando las ideas principales. La segunda fase será cuantitativa cada persona responderá una encuesta con preguntas cerradas que se enviará de forma virtual. Se aclara la importancia de ser muy honestos con sus respuestas, con el fin de lograr el mayor acercamiento a la realidad, por supuesto, es un espacio de libre expresión de todos los diferentes puntos de vista.

5. Desarrollo de la primera fase cualitativa (2 min)

El moderador explica que se realizará la lectura de cada pregunta para que cada persona entregue su respuesta, al finalizar la participación de todos los participantes, el moderador realizará las aclaraciones pertinentes y conclusiones argumentadas con la revisión literaria.

6. Lectura de preguntas (10 min)

El moderador recuerda que el objetivo de la investigación es proponer un Esquema de Control de Gestión Empresarial que facilite a los emprendedores determinar el seguimiento adecuado de los aspectos relevantes e indicadores que deben mantener monitoreados durante la etapa de maduración del negocio a partir del conocimiento y experiencia que tiene cada uno de ustedes en la Planeación Estratégica. Esto es posible si de inicio se tiene claro el concepto de estrategia, su desarrollo, implementación y ejecución en una organización. Adicional, los factores internos y externos que la puedan afectar positiva o negativamente en la consecución de sus recursos.

- a) ¿Qué es una estrategia?
- b) ¿Por qué hacer una estrategia para su empresa?
- c) ¿Cuáles son los factores clave de una estrategia?
- d) ¿Sabe qué es un objetivo SMART?
- e) ¿Utiliza usted la metodología SMART para la definición de sus objetivos?
- f) ¿Sabe cuáles son los pilares de la ejecución de una estrategia?

7. Socialización y conclusiones de respuestas (45 min)

Cada persona expone las respuestas a las preguntas. Al cierre de cada una, el moderador concluye la respuesta tomando como referencia los aportes de los asistentes y fuentes bibliográficas que soportan la investigación. Sugerencia de posibles conclusiones, la final estará dada por el desarrollo de la pregunta en la sesión de trabajo:

a) ¿Qué es una estrategia?: elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes e innovadoras, desarrolladas en el corto, mediano y largo plazo, para cumplir con los objetivos estratégicos y ofrecer una propuesta única de valor al cliente.

b) ¿Por qué hacer una estrategia para su empresa?: para poder desarrollar cualquier tipo de proyecto, ya sea pequeño, mediano o grande es indispensable tener un marco global del mismo, tanto interno como externo. Es primordial, tener un diagnóstico claro del estado actual de la compañía y el de producto o servicio, desde lo más básico, que a veces parece

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

obvio, cuál es el producto o servicio que se ofrece y cuál es su diferencial, por qué el cliente lo prefiere antes que el de la competencia, cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), los objetivos de negocio, el entorno competitivo en el que se desarrolla; y con base en todo esto, qué estrategias y plan de acción se van a desarrollar para tener un marco completo de acción a corto, mediano y largo plazo.

c) **¿Cuáles son los factores clave de una estrategia?:** misión y visión, definición de objetivos SMART, ventaja competitiva, alcance de la compañía, comunicación contundente.

d) **¿Sabe que es un objetivo SMART y aplica la metodología SMART para plantear sus objetivos?:** los objetivos SMART son inteligentes, ya que dirigen los esfuerzos estratégicos de una empresa para que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y medibles en un espacio de tiempo. Es importante tener en cuenta que los objetivos deben plantearse acorde a la realidad, de lo contrario son ineficaces. Los criterios SMART, por lo tanto, ayudan a distinguir los objetivos eficaces de los que no lo son.

e) **¿Sabe cuáles son los pilares de la ejecución de la ejecución de una estrategia?:** los pilares de la ejecución de una estrategia son diseñar, comunicar, definir indicadores y evaluar indicadores.

Sin una estrategia clara no hay manera de ejecutarla y menos comunicarla al interior de la organización.

8. *Agradecimiento y paso a la segunda fase de encuesta (2 min)*

El moderador da por terminada la primera fase, agradece a los participantes y les envía un *link* donde encuentran la entrevista, que deben resolver en los próximos 15 minutos. Con esto, se dará por finalizada la sesión.

Desarrollo y resultados de la sesión:

Se diseñó una presentación en PowerPoint que contenía el orden de los puntos indicados anteriormente (bienvenida y presentación de los asistentes, objetivo de la sesión, contexto general y las instrucciones para el desarrollo de la dinámica).

Perfil de los participantes:

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

Emprendedores y empresarios de micro y pequeña empresa en Colombia, con negocios que están en los primeros años de operación. Hacen parte del grupo SEIS (Semillero de Emprendimiento e Innovación Sabana) conformado por la Universidad de La Sabana.

Participantes grupo focal

Nombre empresa	Emprendedor / empresario	Correo electrónico
Movelo (movilidad consciente y activa).	Sebastián Vega	sebastianv24@hotmail.com
AR Proyecta tu imagen.	Adriana Rojas	adrianarojasmoda@gmail.com
Mi merienda productos alimenticios (de frutas y hierbas).	Ma. Alejandra Acosta	mimerienda@outlook.com
Bonbrulee	Laura Venegas	bonbrulee@gmail.com
Fundación a las 5.	Mariana García	mariana.garcia@alascinco.org
La Cepa.	Ana Ma. González	hello@pirarookoo.com

Contexto general:

Realizada la presentación de los participantes y el planteamiento del objetivo de la sesión, el moderador expuso el siguiente contexto general para mostrar la importancia que tiene el uso adecuado de herramientas de medición en sus empresas: ¿por qué son importantes las micro y pequeñas empresas en Colombia y cuáles son las problemáticas que enfrentan?

Las pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el crecimiento de la economía y la generación de empleo en el país; según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), este segmento de empresas representa más del 90 % del sector productivo nacional, es responsable del 35 % del PIB y de la generación del 80 % del empleo.

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

Sin embargo, de acuerdo con estudio presentado por Confecámaras revela que, en el país solo el 40 % de las empresas continúan activas tras cinco años de su creación y que el 98 % de los emprendimientos que mueren al año en Colombia son microempresas.

Sobre la revisión expuesta se pueden concluir que la Perdurabilidad Empresarial está impactada tanto por factores internos como externos a la empresa. Por su parte, el direccionamiento estratégico se constituye como el aspecto más importante en las tres perspectivas, donde una ausencia de Planeación Estratégica formal y continua; sumado a un entorno altamente competitivo impacta directamente en el éxito o fracaso de las pymes. Esta situación conlleva a pensar que los emprendedores necesitan no solo una idea de negocio novedosa y útil, sino un proceso de Planeación Estratégica adecuado, que esté basado en todo su entorno, económico, ambiental, etc., y que contenga desde antes del inicio esquemas gerenciales, a través de indicadores que permitan, tomar decisiones sobre la ejecución del negocio a tiempo, es decir, previo a la creación de la empresa, analizar detalladamente diferentes perspectivas estratégicas, que son útiles dentro de las organizaciones.

Respuestas obtenidas a cada pregunta:

a) ¿Qué es una estrategia?

- “Conjunto de acciones para cumplir objetivos”.
- “Herramienta que permite generar alternativas a nivel de mercado, a través de la innovación para crear valor”.
- “Todas las actividades que tienen un fin para generar mejores propósitos”.
- “Lo que se hace para lograr un objetivo”.
- “Plan para alcanzar una meta por medio de acciones”.

b) ¿Por qué hacer una estrategia para su empresa?

- “Porque debo minimizar el riesgo al fracaso. Al no tener una estrategia voy a fracasar muchas veces”.
-

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

- “Porque la estrategia es la que te define para dónde vas. La estrategia te permite tener un valor diferencial y te dice hacia dónde vas a enfocar todo: mercadeo y promoción”.
- “Si yo tengo una empresa es porque sé que quiero alcanzar con esa empresa y en qué estoy enfocada, pero si no sé cómo lo voy a hacer estoy perdiendo todo mi esfuerzo y tiempo. El plus que tiene la estrategia es que es variable, puedo tener cinco o dos y si fracasa una, tengo la oportunidad de implementar una nueva, sin cometer los errores de la anterior. Es una medición del proceso hacia mi meta”.
- “Porque si quieres llegar a Unicentro, tienes quince posibilidades de buses, pero si no sabes cuál es el que es más efectivo o te sirve mejor para llegar a los objetivos, vas a tomar cualquiera y puede que sea el camino equivocado. Es muy importante tener una hoja de ruta en las empresas y muchas veces como colombianos y emprendedores, empezamos con una buena idea, pero sin una hoja de ruta y sin saber para dónde vamos y por eso fracasamos muchas veces o tenemos muchos traspies. Y muchas veces por eso es importante tener muchas estrategias, porque es importante tener planes b”.
- “Es importante tener muchas estrategias para los emprendedores, porque los recursos son muy limitados”.
- “Para poder cumplir los objetivos del emprendimiento y para poder tomar decisiones rápidas y las estrategias se deben adaptar a estos cambios”.
- “Para poder entender el mercado, todas las variables y los factores que se deben analizar”.
- “Creemos que porque el servicio o producto sea muy bueno tenemos garantizado un negocio muy exitoso, pero vemos hoy día el mundo es altamente competitivo, lo que hay es calidad y diferenciarse va mucho más allá de tener un buen producto o servicio”.

c) ¿Cuáles son los factores clave de una estrategia?

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

- “Los factores claves de la estrategia son plantearlo, correr riesgos, mirar los factores económicos con los que debo contra, mirar que tan viable y diferencial es mi producto para poderlo poner en el mercado y así mismo hacerle una estrategia, el tiempo, la constancia y la resiliencia”.
- “Lo dividí en dos líneas: primero, qué, cuándo, cómo, por qué y cuándo. Y segundo, misión, visión, objetivos y la matriz DOFA. La definición de los objetivos lleva a desarrollar los objetivos de la primera línea”.
- “Tiene que ver con el círculo dorado: qué hacer, por qué hacerlo y para qué hacerlo. Esto me ha dado claridad”.
- “Esta pregunta la respondes con la siguiente pregunta, los objetivos deben ser SMART. Los factores claves son la metodología del SMART y se complementa con el qué, cómo, cuándo y dónde”.
- “Son tres puntos; que la estrategia sea viable, que sea realista y que se ajuste al presupuesto”.

d) ¿Sabe qué es un objetivo SMART?

En el desarrollo de la pregunta anterior, todos los participantes confirmaron tener conocimiento sobre la metodología SMART, por lo cual, se reestructuró la pregunta de la siguiente manera: ¿actualmente aplican la metodología SMART para plantear los objetivos de sus compañías?

- “Sí, el objetivo por más pequeño que sea se plantea pensando en que cumpla cada una de estas especificaciones. Aquí lo importante es hacerle el seguimiento a este objetivo, que se cumpla y que cuando llegue el momento de revisarlo estén todas las especificaciones y que se haya cumplido como se planteó.
 - Este seguimiento, lo hago cada ocho o quince días, si planteé un objetivo con cumplimiento de tres meses”.
-

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

- “No conozco la metodología y por eso no la uso, me baso en modelo Canvas y en DOFA y desde ahí defino hacia dónde voy y procuro medirlos cada tres meses”.
 - “Sí la utilizo, es una característica que tenemos los emprendedores que hacemos parte de un ecosistema de emprendimiento, que tenemos conciencia de estar ligados a una estrategia de fortalecimiento empresarial como el SEIS, tal vez, algunos de los emprendedores que lo hacen de una manera empírica no conocen estas herramientas o no saben cómo aplicarlas. El objetivo de estar en este tipo de equipos de formación es implementar en nuestras empresas lo que nos sirve como herramienta para crecer”.
 - “Hasta hace menos de tres meses empecé a conocer a fondo la metodología SMART. Estamos empezando a hacer nuestras primeras mediciones, con el SEIS tuvimos la oportunidad de plantear los objetivos que se trabajan en la segunda fase de los cursos, pero tenemos claro que esto es fundamental para los emprendedores, porque a veces somos un volador sin palo, tenemos muchas ideas, pero no sabemos en qué dirección debemos ir”.
 - “Hace menos de cuatro años estudié negocios internacionales y esto ya cambió, mi generación no conoce estas metodologías y nuevos modelos de emprendimientos”.
 - “Sí uso la metodología hace un año y medio, ha sido de gran aprendizaje para mí, porque me ha llevado a cumplir los objetivos que me he planteado”.
 - “Cada seis meses cambio mis objetivos, porque la idea es que en esos seis meses se ejecuten”.
 - “Utilizo herramientas como el Trello, ahí tenemos todos nuestros objetivos, cómo vamos a cumplirlos, las acciones que vamos a ejecutar y están medidas en el tiempo. Uno tiene control total del avance que van teniendo esas acciones”.
 - “Nosotros empezamos a utilizar la metodología desde que entramos al SEIS, teníamos conocimiento de su existencia, pero no las usábamos en nuestro emprendimiento”.
-

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

- “Hay un gran inconveniente cuando defines objetivos, porque defines tareas en vez de objetivos”.

e) ¿Sabe cuáles son los pilares de la ejecución de una estrategia?

- “Deben ser la organización y el seguimiento a las estrategias que se planteen, que no solo queden escritas, sino que se le haga seguimiento siempre”.
- “El primer paso es comprender la organización y el contexto en que se desenvuelve, comprender cuáles son las parte que participan para llevar a cabo el alcance de esa estrategia, liderazgo y compromiso, riesgo y oportunidades, integrar la estrategia con el entorno cultural y alinear la estructura con la estrategia”.
- “Son cuatro, los valores empresariales, la misión, visión y propuesta de valor”.
- “Los pilares los mencionaría en función al Canvas; estructura de costos, mercado objetivo, propuesta de valor, etc.”.
- “Uno de los pilares es la cultura organizacional, la infraestructura, qué recursos tengo, físicos y tecnológicos. Otro pilar, son los recursos financieros y finalmente el liderazgo”.

Desarrollo completo del grupo focal en el siguiente link (es necesario tener acceso a través de una cuenta vinculada a Microsoft Teams): https://unisabanaedu-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/johannaacbo_unisabana_edu_co/EdZ7smXt2p9NmWvlyERrW_0B8ISB9ZrOSIyh80Y0hqQTbQ?e=3lhwWx

Anexo 2. Encuesta

Objetivo

Captar datos puntuales de la muestra con respecto al conocimiento y entendimiento de los componentes de la estrategia de una organización, la relación causa-efecto de los mismos, la necesidad de emplear técnicas de seguimiento de procesos e indicadores de desempeño y la aplicación actual en sus propios negocios.

Grupo objetivo: emprendedores y empresarios de micro y pequeña empresa en Colombia.

Fecha de inicio y final: 25 junio al 2 julio.

Duración: 15 minutos.

Link de la encuesta:

https://docs.google.com/forms/d/1s0bXsWTtR7kFjC--eMM_aP3BRijYXwKoE4Aoq4rWtcg/edit?edit_requested=true

Encuesta Esquema de Control de Gestión Empresarial para emprendedores de micro y pequeña empresa en Colombia bajo el Cuadro de Mando Integral.

¡Gracias por su participación! La siguiente encuesta tiene como objetivo identificar el nivel de percepción y experiencia que tienen los emprendedores-empresarios en el uso, desarrollo y aplicación de la Planeación Estratégica y un Cuadro de Mando Integral al interior de sus organizaciones para el control de su operación.

La finalidad del estudio es analizar los resultados y con base en ello establecer una metodología de análisis de resultados a través de un Cuadro de Mando Integral que permita prevenir inconvenientes durante el inicio y consolidación de la actividad operacional.

Tiempo aproximado de respuesta: 15 minutos.

1. ¿Conoce usted qué es un Plan Estratégico para iniciar un negocio?
 - Sí
-

- No
2. ¿Conoce usted qué es un Cuadro de Mando Integral?
- Sí
 - No
3. ¿Cree usted que, en la creación y desarrollo de nueva empresa, se debe tener un Plan Estratégico y un Cuadro de Mando Integral?
- Sí
 - No
 - No aplica
4. Si se tiene un Plan Estratégico, ¿cuándo y con qué frecuencia considera que se debe presentar a los empleados?
- Al ingresar a la compañía, en la inducción es suficiente.
 - En la inducción y cada tres meses debería haber una presentación de estatus.
 - En la inducción y cada seis meses debería haber una presentación de estatus.
 - No es necesario presentar el Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral de la empresa.
5. ¿Considera usted, que el Plan Estratégico debe tener un método de gestión y seguimiento que permita confirmar que todos los colaboradores tienen claro cuáles son los objetivos y prioridades de la compañía?
- Sí
 - No
6. ¿Tiene usted actualmente definido un Plan Estratégico y/o Cuadro de Mando Integral para su empresa?
- Sí
 - No
-

7. Si tiene un Plan Estratégico y/o Cuadro de Mando Integral comunicado con sus colaboradores, ¿cada cuánto considera se debe hacer el seguimiento del mismo (estatus)?
- Nunca hago seguimiento.
 - Hago seguimiento de forma trimestral.
 - Hago seguimiento de forma semestral.
 - Hago seguimiento de forma anual.
 - No aplica.
8. Si tiene un Plan Estratégico y lo comunica con sus empleados, ¿aplica un método de seguimiento que permita confirmar que todos los colaboradores tienen claro cuáles son los objetivos y prioridades de la compañía?
- Sí
 - No
 - No aplica.
9. ¿Cree usted que la correcta comunicación del Plan Estratégico y/o el Cuadro de Mando Integral de la compañía, se ve reflejado en la eficacia y eficiencia de los procesos internos de la misma?
- Sí
 - No
 - No aplica.
10. Según su percepción y/o criterio, ¿quién es el encargado de establecer los procesos de la empresa?
- La alta gerencia y/o dueño de la empresa.
 - La gerencia media.
 - Los colaboradores con el conocimiento y la experiencia.
 - La gerencia media y colaboradores en conjunto.
-

- No aplica.

11. ¿Cree usted, que la creatividad e innovación de procesos debe tener un método de gestión y seguimiento?

- Sí
- No
- No tengo conocimiento o no aplica.

12. ¿Considera usted relevante realizar control de gestión y seguimiento a través de indicadores?

- Sí
- No
- No tengo conocimiento o no aplica.

13. Si cree que debe existir un método de gestión y seguimiento, ¿cada cuánto cree que debe realizarse una revisión de indicadores?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- No considero que deba existir un método de gestión y seguimiento.

14. En su empresa, ¿quién es el encargado de generar innovaciones en procesos internos?

Incluye pequeños cambios que transforman procesos.

- La alta gerencia y/o dueño de la empresa.
 - La gerencia media.
 - Los colaboradores con el conocimiento y la experiencia.
 - La gerencia media y colaboradores en conjunto.
 - No aplica.
-

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

15. Actualmente en su empresa, ¿aplica algún método de gestión y seguimiento a los procesos internos?

- Sí
- No
- No aplica.

16. ¿Cree usted, que los procesos internos en una empresa deben ser eficaces y responden a las necesidades y requerimientos de sus clientes (el cliente percibe valor o encuentra satisfacción en estos)?

- Sí
- No
- No tengo conocimiento de la percepción del cliente.

17. ¿Cree usted, que una empresa debe tener claro desde un inicio cuál es su nicho objetivo de mercado?

- Sí
- No

18. Actualmente, ¿usted tiene claro y definido cuál es su nicho objetivo de mercado?

- Sí
- No

19. ¿Cree usted, que una empresa debería contar con un método de medición de experiencia de cliente (satisfacción, retención, crecimiento, percepción de una propuesta de valor única)?

- Sí
 - No
-

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

20. Actualmente, ¿usted aplica en su compañía un método de medición de experiencia de cliente (satisfacción, retención, crecimiento, percepción de una propuesta de valor única)?

- Sí
- No

21. ¿Usted utiliza una herramienta de medición y control para la estimación de ingresos en la empresa?

- Sí
- No

22. ¿Lleva usted un proceso de registro de información financiera en su empresa (contabilidad)?

- Sí
- No

23. ¿A cuáles de los siguientes rubros considera usted que debería hacerle seguimiento y medición periódica? (marque más de una opción si lo considera necesario):

- Gastos.
- Cartera.
- Presupuesto de ventas.
- Utilidad neta.
- Flujo de caja.
- Activos y pasivos.
- Capital de inversión.
- Ninguna de las anteriores.
- Todas las anteriores.

24. ¿Cuál es el porcentaje de los gastos en su empresa? (Gastos operacionales-ingresos operacionales)

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

- Entre el 1 % y 20 %.
- Entre el 21 % y 50 %.
- Entre el 51 % y 70 %.
- Mayor al 70 %.
- No tiene conocimiento.
- No llevo control del indicador.

25. ¿Cuál es el nivel de endeudamiento que tiene su empresa (pasivo/activo *100)?

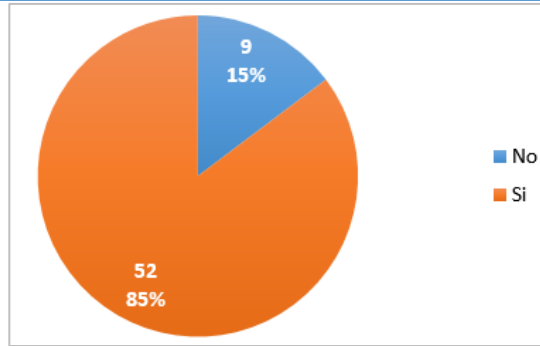
- Entre el 1 % y 20 %.
- Entre el 21 % y 40 %.
- Entre el 41 % y 60 %.
- Mayor al 60 %.
- No tiene conocimiento.
- No llevo control del indicador.

26. ¿Cuál es el margen de utilidad neta que tiene su empresa (utilidad neta/ingresos)?

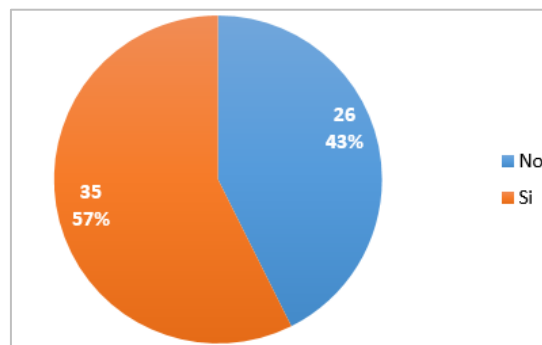
- Entre el 1 % y 15 %.
- Entre el 16 % y 30 %.
- Entre el 31 % y 50 %.
- Mayor al 50 %.
- No tiene conocimiento.
- No llevo control del indicador.

Tabulación y resultados de la encuesta: en total se obtuvieron 61 respuestas de las cuales se tuvo los siguientes resultados para cada una:

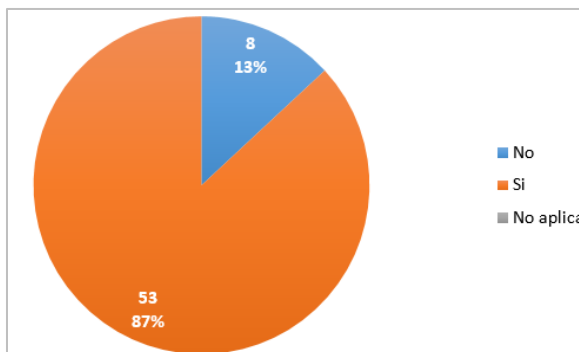
1. ¿Conoce usted qué es un Plan Estratégico para iniciar un negocio?



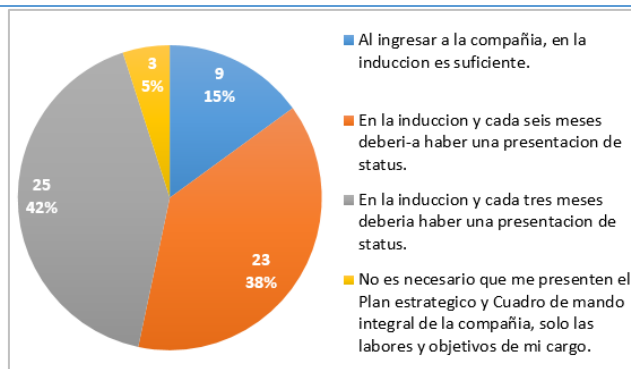
2. ¿Conoce usted qué es un Cuadro de Mando Integral?



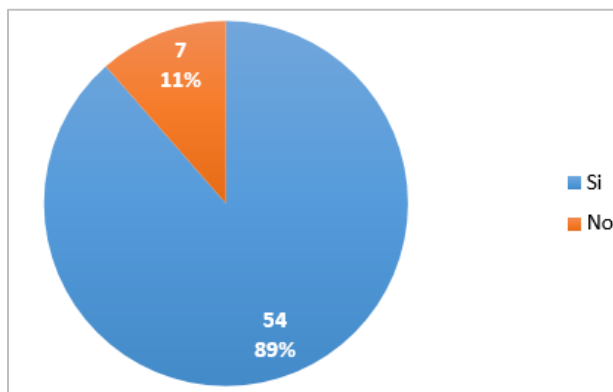
3. ¿Cree usted que, en la creación y desarrollo de nueva empresa, se debe tener un Plan Estratégico y un Cuadro de Mando Integral?



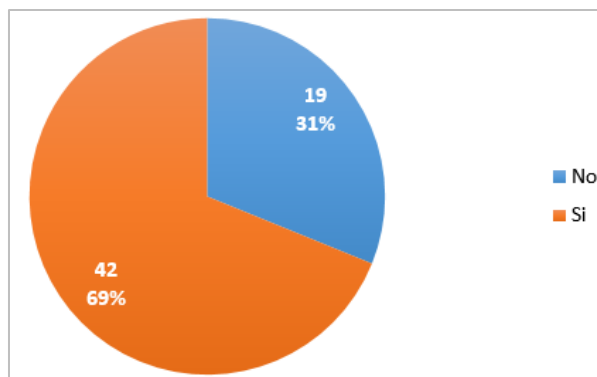
4. Si se tiene un Plan Estratégico, ¿cuándo y con qué frecuencia considera que se debe presentar a los empleados?



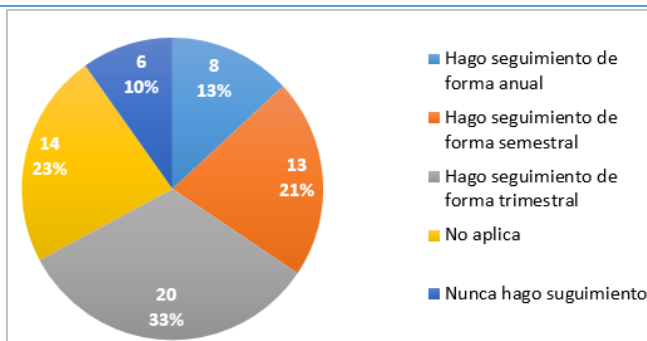
5. ¿Considera usted que el Plan Estratégico debe tener un método de gestión y seguimiento que permita confirmar que todos los colaboradores tienen claro cuáles son los objetivos y prioridades de la compañía?



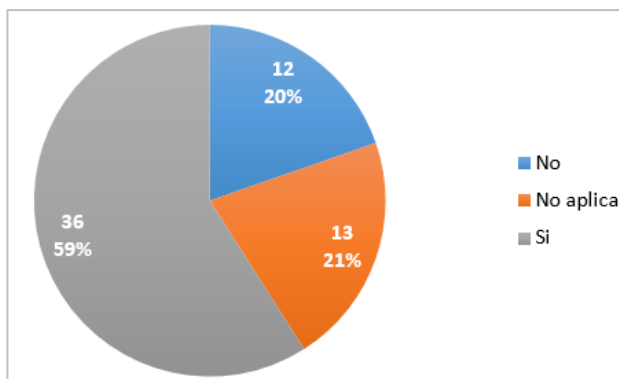
6. ¿Tiene usted actualmente definido un Plan Estratégico y/o Cuadro de Mando Integral para su empresa?



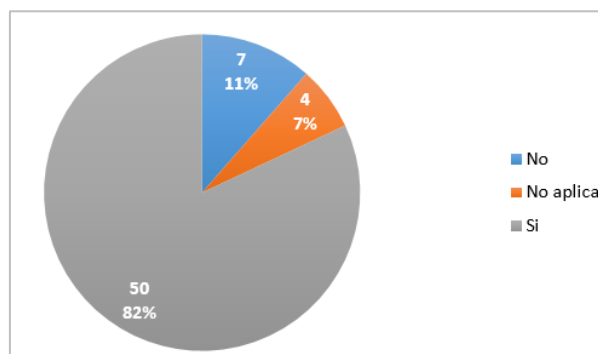
7. Si tiene un Plan Estratégico y/o Cuadro de Mando Integral comunicado con sus colaboradores cada cuánto considera se debe hacer el seguimiento del mismo (estatus)?



8. Si tiene un Plan Estratégico y lo comunica con sus empleados, ¿aplica un método de seguimiento que permita confirmar que todos los colaboradores tienen claro cuáles son los objetivos y prioridades de la compañía?



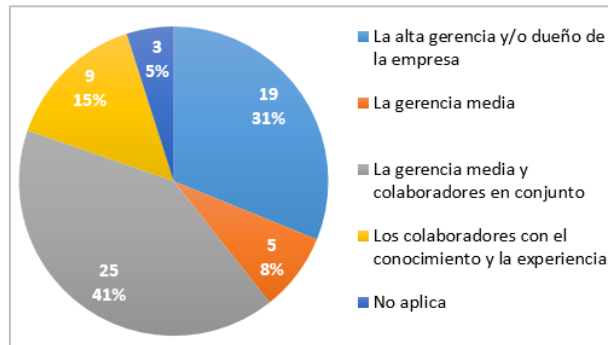
9. ¿Cree usted que la correcta comunicación del Plan Estratégico y/o el Cuadro de Mando Integral de la compañía, se ve reflejado en la eficacia y eficiencia de los procesos internos de esta?



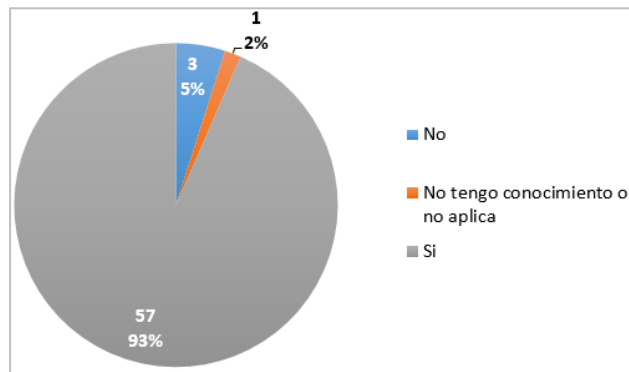
Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

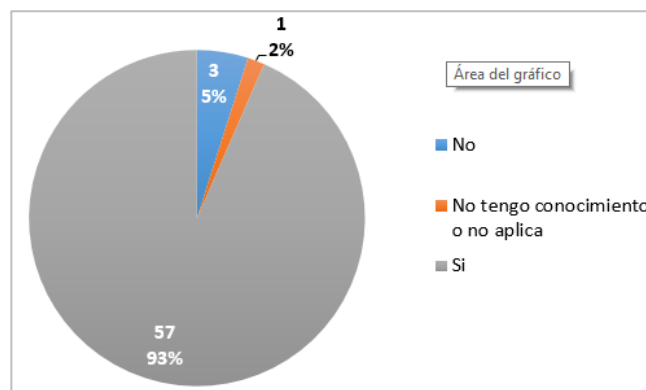
10. Según su percepción y/o criterio, ¿quién es el encargado de establecer los procesos de la empresa?



11. ¿Cree usted, que la creatividad e innovación de procesos debe tener un método de gestión y seguimiento?



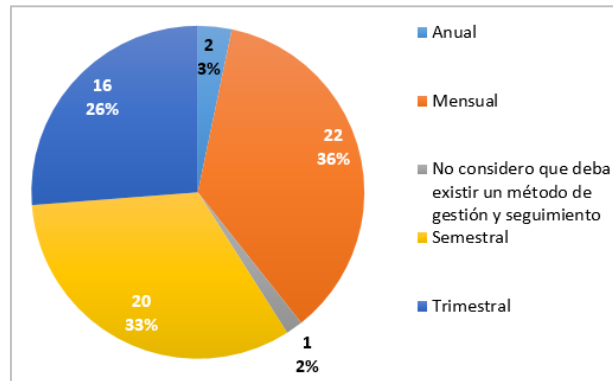
12. ¿Considera usted relevante realizar control de gestión y seguimiento a través de indicadores?



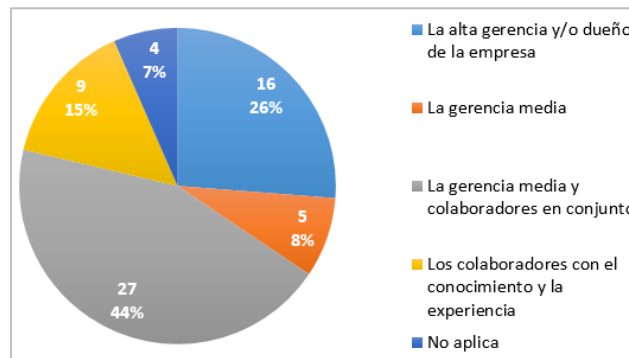
Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

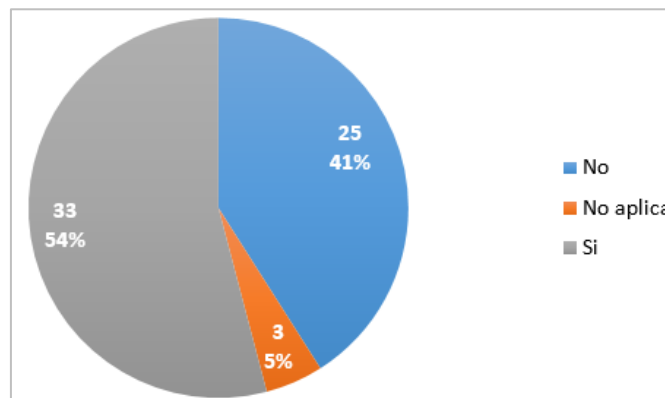
13. Si cree que debe existir un método de gestión y seguimiento, ¿cada cuánto cree que debe realizarse una revisión de indicadores?



14. En su empresa, ¿quién es el encargado de generar innovaciones en procesos internos?
Incluye pequeños cambios que transforman procesos.



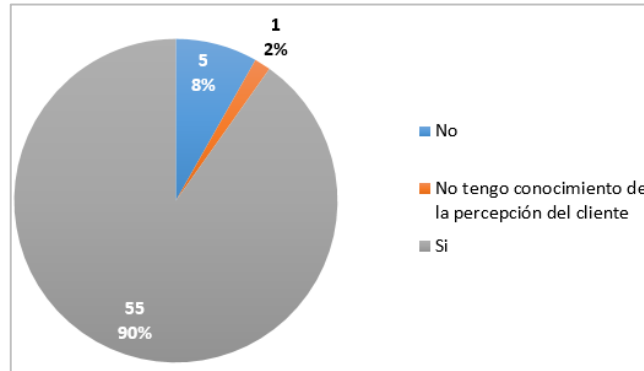
15. Actualmente en su empresa, ¿aplica algún método de gestión y seguimiento a los procesos internos?



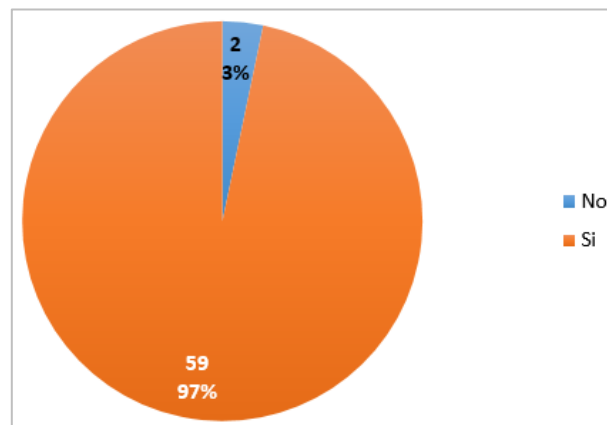
Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

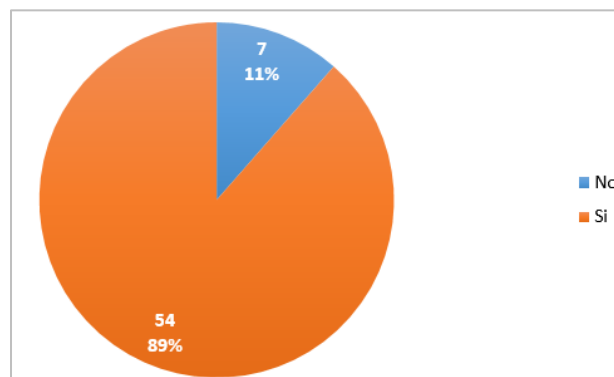
16. ¿Cree usted, que los procesos internos en una empresa deben ser eficaces y responden a las necesidades y requerimientos de sus clientes (el cliente percibe valor o encuentra satisfacción en los mismos)?



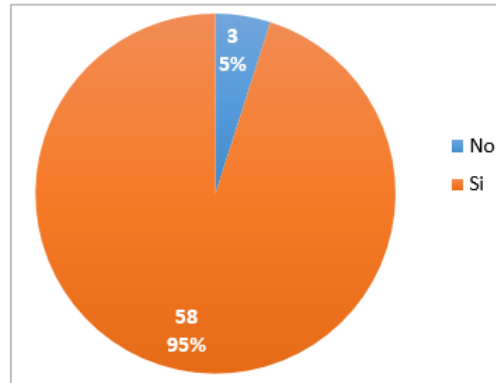
17. ¿Cree usted, que una empresa debe tener claro desde un inicio cuál es su nicho objetivo de mercado?



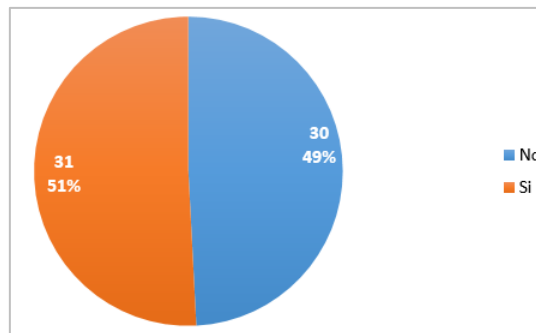
18. ¿Actualmente, usted tiene claro y definido cuál es su nicho objetivo de mercado?



19. ¿Cree usted, que una empresa debería contar con un método de medición de experiencia de cliente (satisfacción, retención, crecimiento, percepción de una propuesta de valor única)?



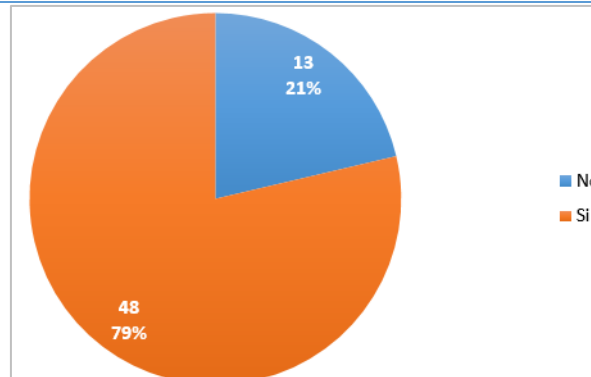
20. Actualmente, ¿usted aplica en su compañía un método de medición de experiencia de cliente (satisfacción, retención, crecimiento, percepción de una propuesta de valor única)?



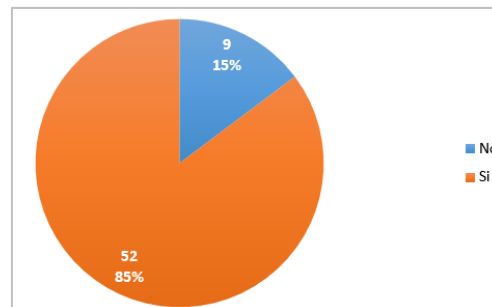
21. ¿Usted utiliza una herramienta de medición y control para la estimación de ingresos en la empresa?

Trabajo de Grado

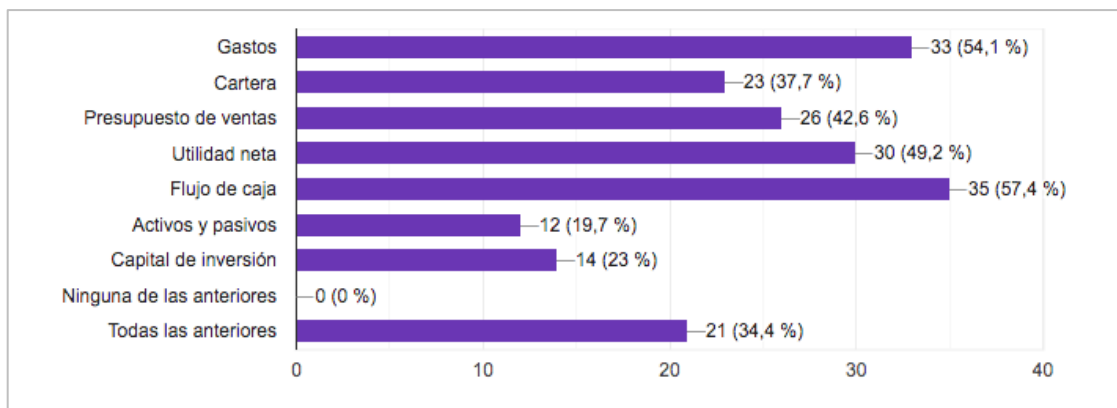
JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO



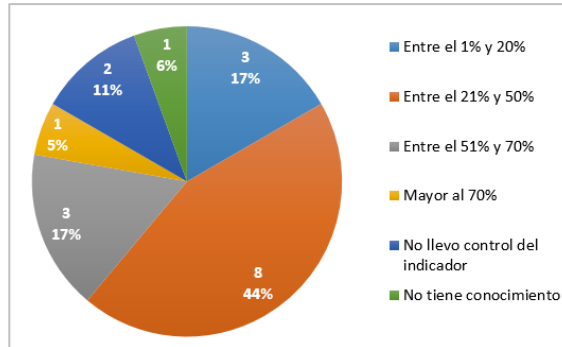
22. ¿Lleva usted un proceso de registro de información financiera en su empresa (contabilidad)?



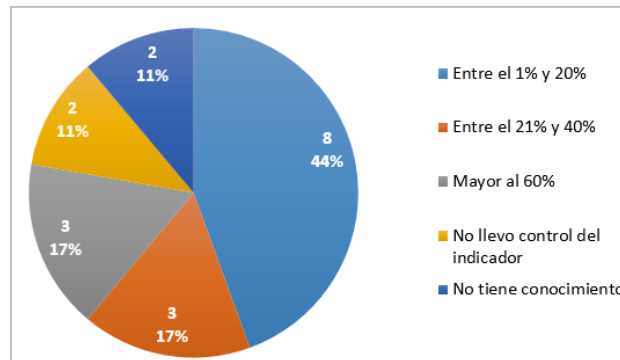
23. ¿A cuáles de los siguientes rubros considera usted que debería hacerle seguimiento y medición periódica? (marque más de una opción si lo considera necesario):



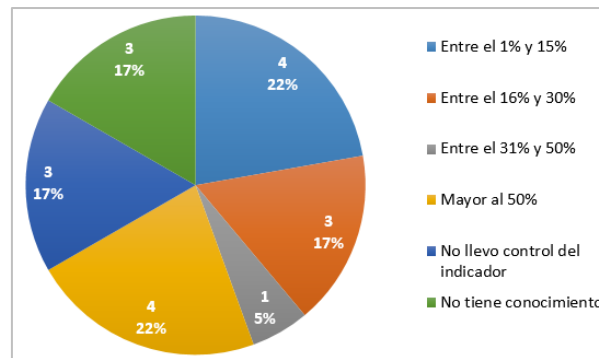
24. ¿Cuál es el porcentaje de los gastos en su empresa? (gastos operacionales-ingresos operacionales)



25. ¿Cuál es el nivel de endeudamiento que tiene su empresa (pasivo/activo *100)?



26. ¿Cuál es el margen de utilidad neta que tiene su empresa (utilidad neta/ingresos)?



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, S. A. y Barney, J. B. (2004). *Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm*. Journal of Business Venturing, 19(5), 621-635.
- Blázquez, F. (2005). Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial: análisis empírico de la reserva para inversiones en Canarias. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España
- Bonilla-Castro, E., y Rodríguez, P. (1997). La investigación en ciencias sociales. *Más allá del dilema de los métodos*. Ediciones Uniandes. Colombia, 51-66.
- Buitrago, J. (2014). Emprendimiento en Colombia. *Administración & Desarrollo*, 43(59), 7-21.
- Burbano, L., & Becerra, J. (1995). *Grupos focales: Una herramienta poderosa en investigación evaluativa*. Fundación Cimder.
- Carvajal, A. (2006). Elementos de investigación social aplicada. Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo.
- Chytas, P., Glykas, M., y Valiris, G. (2011). *A proactive balanced scorecard*. International Journal of Information Management, 31(5), 460-468.
- Confecámaras. (2017). Determinantes de la Supervivencia Empresarial en Colombia. Recuperado de: [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos de analisis economico/Cuaderno de An%20%20lisis Economico N_14.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20lisis_Economico_N_14.pdf)
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Dini, M., Stumpo, G., y Europea, U. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. CEPAL.
- Epstein, M., y Manzoni, J. (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: a global perspective on translating strategy into action. Fontainebleau: Insead, 1997.
- García, J., y Casanueva, C. (2002). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Editorial McGraw-Hill.
- Glaister, K., y Falshaw, J. (1999). Strategic planning: still going strong? Long Range Planning, 32(1), 107-116.
-

- Gómez, L., López, S., Hernández, N., Galvis, M., Parra, L., Matiz, F., y García, G. (2019). *GEM Colombia: estudio de la actividad empresarial en 2017*. 1-70
- Hitt, M., e Ireland, R. (2000). *The intersection of entrepreneurship and strategic management research*. Handbook of entrepreneurship, 45, 63.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. California Management Review, 39(1), 53-79.
- Kaplan R. y Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2000). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implementar y gestionar su estrategia. Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2001). The Strategy-focused organization, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
- Lawrence, J. (2003). Principios de Administración Financiera. México: Cámara Nacional de la Industria Mexicana.
- Monterrosa, H. (2018). Al menos una de cada dos empresas en Colombia está constituida como S.A.S. *Periódico la República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/al-menos-una-de-cada-dos-empresas-en-colombia-esta-constituida-como-sas-2788494>
- Niven, P. R., y Kaplan, R. S. (2003). El Cuadro de Mando Integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados. Gestión 2000.
- OMC. (2016). Informe sobre el comercio mundial 2016. (Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes).
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117.
- Porter, M. (1997). *Competitive Strategy*. Measuring Business Excellence.
- Reynolds, P., Hayand, M. y Camp, S. M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor, 1999 Executive Report*. Paul D. Reynolds, Michael Hay, and Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation.
-

Trabajo de Grado

JOHANNA MARÍA ACOSTA BOTERO

- Rivera, H. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 105-115.
- Saavedra, M., y Hernández, Y. (2008). *Caracterización e importancia de las mipymes en Latinoamérica: Un estudio comparativo. Actualidad contable faces*, 11(17), 122-134.
- Shane, S. A. (2000). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Schumpeter, J. (1976). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9780203202050>
- Vélez, Á., Restrepo, L., Garzón, M. y Méndez, C. (2005). Protocolo de investigación, Grupo de Perdurabilidad Empresarial. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Vélez Cabrera, L. (2004). Causas de la insolvencia empresarial. *Bogotá: Superintendencia de Sociedades*.
- Zapata, E. (2004). Las pymes y su problemática empresarial. *Escuela de Administración de Negocios*.
-