

Modelo de generación de valor en las microempresas de la comuna 1 de la ciudad de Santiago de Cali, Colombia

Value generation model in microenterprises in commune 1 of the city of Santiago de Cali, Colombia

Submetido: 27-09-2021. Aprobado 11-01-2022

Processo de Avaliação: Double Blind Review- DOI: <https://doi.org/10.21710/rch.v32i.665>

Pablo César Ledesma Cepeda- pcedesma_docente@intep.edu.co <http://orcid.org/0000-0002-9362-1353>

Instituto de Educación Técnica Profesional (INTEP)

Diana Mile Muriel Wilches- dmmuriel_uadmon@intep.edu.co – <http://orcid.org/0000-0001-8891-2087>

Instituto de Educación Técnica Profesional (INTEP)

Vivian Jiménez Hernández- vjimenez_uadmon@intep.edu.co - <http://orcid.org/0000-0001-8679-0792>

Instituto de Educación Técnica Profesional (INTEP)

RESUMEN

El presente artículo de investigación se realizó con el fin de desarrollar un modelo estratégico basado en la metodología del *Balance Scorecard* de Kaplan y Norton, donde se les facilita a los microempresarios la planeación y gestión de sus procesos para la obtención de una ventaja competitiva que permita mejorar su situación, dando aumento a sus utilidades y al sostenimiento en el mercado. El modelo cuenta con diferentes estrategias que dan cumplimiento a cinco objetivos considerados en un mapa estratégico, fundamentado en cuatro perspectivas. Este estudio descriptivo, no experimental, se llevó a cabo con microempresas de la comuna 1 de la ciudad de Santiago de Cali,

Colombia. Se utilizó una encuesta que permitió recopilar los datos que ayudaron a detectar las necesidades de estas microempresas y sus realidades. Con estos datos, junto con la auscultación de teorías y metodologías de gestión de personal, estandarización de procesos, servicio al cliente y gestión de ventas a través de internet, se pudo esbozar el modelo aquí propuesto. También, se logró constatar que estas microempresas tienen falencias en las competencias ofimáticas, obligándose a llevar manualmente sus escasos registros en papel, lo que impide la debida gestión de la información y el control de los procesos y procedimientos de las mismas, además de las notables carencias en la gestión de publicidad y ventas

Palabras claves: microempresa, *Balance Scorecard*, capacitación, ventaja competitiva.



ABSTRACT

This research article was carried out to develop a strategic model based on the Kaplan and Norton methodology, the Balance Scorecard, where microentrepreneurs are facilitated to planning and managing their processes to obtain a competitive advantage that allows them to improve their situation, increase their profits, and sustain themselves in the market. The model utilizes diverse strategies that fulfill five objectives considered in a strategic map based on four perspectives. This descriptive, non-experimental study was carried out with micro-enterprises from commune 1 of the city of Santiago de Cali, Colombia. A survey was implemented to collect the data

that helped to detect the needs of these micro-enterprises and their realities. With this data, together with the auscultation of theories and methodologies of personnel management, process standardization, customer service and sales management through the Internet, it was possible to outline the model proposed here. Additionally, it was possible to verify that these micro-enterprises demonstrate weaknesses in office automation skills, forcing themselves to manually keep their scarce paper records, which prevents the proper handling of information and the control of their processes and procedures, in addition to the notable shortcomings in advertising and sales management.

Keywords: microenterprise, Balance Scorecard, training, competitive advantage.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la economía colombiana fue azotada por los efectos de la pandemia del covid-19, dado que las actividades cotidianas de los ciudadanos se vieron limitadas a causa de las restricciones nacionales para mitigar la expansión del virus. Esto provocó una inestabilidad en la economía por la baja en las actividades comerciales, entre la explotación de la tierra, la producción de insumos y la comercialización de los mismos. Además, una de las más marcadas consecuencias fueron los cierres de empresas, establecimientos comerciales y lugares públicos, donde sobrevivían muchos de los subempleados, comerciantes e independientes. Esto abrió a contracciones económicas que llevó al aumento sostenido del desempleo, la reducción del consumo privado, la informalidad y la baja productividad (Fedesarrollo, 2020).

La ciudad de Santiago de Cali, además de haber pasado por todo el proceso y las consecuencias de la pandemia, tuvo que enfrentar un gran estallido social en abril de 2021 a causa del rechazo de proyectos y políticas del gobierno del presidente Duque (Álvarez-Rodríguez, 2022). Esto provocó protestas que se ubicaron por dos meses en las principales entradas y vías de la ciudad, causando una caída económica en el comercio y provocando grandes pérdidas para los negocios. ACOPI informó que el 77,3% de las MIPYMES asociadas tuvieron un incremento en los costos de las materias primas, desde el 28 de abril hasta el mes de junio de 2021 (2021).

Entre el último trimestre del 2021 y el primero del 2022, en Santiago de Cali se ha visto una mejora en su economía, pero aún se ubica ligeramente por debajo del índice de recuperación del promedio nacional. Esto es evidenciable en el informe IMAE del primer trimestre del 2022, presentado por la Pontificia Universidad Javeriana y la Alcaldía de Santiago de Cali, donde se muestra el aumento del 5,8% (2022). La ciudad está dividida en 22 comunas, de las cuales fue elegida la comuna 1 para este estudio. La comuna 1 es una de las que menos desarrollo ha tenido en la ciudad, esto se evidencia porque gran parte de su estratificación está entre 1 y 2, aunque existen algunos pocos sectores donde se aprecian estratos 4 o 6. En la comuna 1 existe una gran afluencia de personas, debido a que es paso a zonas turísticas como el “kilómetro 18” y a la ciudad costera de Buenaventura, por tal motivo, se pueden encontrar zonas muy comerciales.

Aunque en la comuna se encuentra una gran variedad de mercado, se pudo evidenciar que muchos de los negocios son nuevos y están ubicados en lugares donde anteriormente existían otros negocios que cerraron por las crisis vividas en el sector, mencionadas anteriormente. Para dar un método que ayude a las microempresas a fortalecerse, crecer y mantenerse en el mercado, se crea este trabajo con el fin de desarrollar un modelo fácil de ejecutar y que sea asequible a las mismas. Este modelo está basado en la metodología del *Balance Scorecard* y sirve de mapa para las microempresas, con el fin de mejorar sus condiciones, aumentando sus utilidades y a su vez que se permita el desarrollo en la comuna.

2. MARCO TEÓRICO

Los conceptos que aquí se establecen son presentados para ofrecer una alternativa de análisis relacionado con la propuesta de modelo de generación de valor. Para entender este modelo resulta importante lo que es una microempresa en Colombia. Luego, entender la metodología de Kaplan y Norton, *Balanced Scorecard* y, por último, la importancia de una ventaja competitiva en la empresa.

2.1 Microempresa

En Colombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en adelante mencionado como minCIT, clasifica a las empresas en cuatro niveles, categorizándolas por tamaño de la siguiente forma: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Para determinar cada clasificación se tiene en cuenta, como criterio exclusivo, los ingresos por las actividades ordinarias anuales. Además, se debe entender que la base para dicha clasificación tendrá una variación dependiendo del sector económico en el cual la empresa desarrolle sus actividades. Los sectores económicos comprendidos son: sector manufacturero, sector servicios y sector de comercio (Decreto 957, 2019). Para esta investigación se tienen en cuenta únicamente los datos establecidos por sector económico, referidos a la microempresa:

Tabla 1 – *Topes máximos de la clasificación de microempresas, considerados en UVT, en pesos colombianos y en dólares*

| SECTOR | UVT | PESOS COL | USD DÓLARES |
|---------------|--------|---------------|-------------|
| Manufacturero | 23.563 | 895.488.252 | 222.375,48* |
| Servicios | 32.988 | 1.253.675.952 | 311.323,78* |
| Comercio | 44.769 | 1.701.401.076 | 422.506,80* |

Nota: Elaboración propia con base en datos del Banco de Comercio Exterior de Colombia, Bancóldex (2022).

* Los datos en dólares estadounidenses son suministrados para facilitar la comprensión en el ámbito internacional. Los valores fueron calculados según la tasa representativa del mercado del 22 de junio de 2022, de peso por dólar, donde USD \$1 = COP \$ 4.026,92 (Banco de la República de Colombia, 2022).

En la tabla 1, se debe considerar que, según el decreto 957 del minCIT (2019), los ingresos son estimados en Unidades de Valor Tributario, UVT. Para definir lo que es la UVT, la ley afirma que:

La UVT es la medida de valor que permite ajustar los valores contenidos en las disposiciones relativas a los impuestos y obligaciones administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

El valor de la unidad de valor tributario se reajustará anualmente en la variación del índice de precios al consumidor para ingresos medios, certificado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Ley 1111, 2006, art. 50).

En la actualidad, las personas se están enfocando en el emprendimiento como alternativa viable para la obtención de recursos financieros. Esto se debe a las dificultades que existen al conseguir empleo. Esta práctica ha ayudado a países con economías emergentes como la colombiana a sostener una tendencia de crecimiento (Alarcón Cardona & Andrade Martín, 2020).

2.2 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

El *Balance Scorecard*, BSC o Cuadro de Mando Integral CMI, es una herramienta de verificación que permite tanto la planeación y desarrollo de un esquema estratégico, como el control y análisis del desempeño de la organización en sus procesos y en el alcance de los objetivos.

La metodología fue presentada por Kaplan y Norton en 1992 como una herramienta que permite a las organizaciones el desarrollo de un sistema de planeación y control, pero que, a través de los años ha tenido una acogida en las organizaciones como la herramienta que facilita la ejecución de nuevas estrategias (Quesado et al., 2014).

La metodología del BSC ha sido, sin duda, una herramienta adecuada para la gestión de grandes empresas en países primermundistas, como también ha servido de herramienta para micro, pequeñas y medianas empresas, siendo benéfica tanto para la realización de diagnósticos como para la ejecución de estrategias (Suárez & González, 2017).

La palabra “Balance” se utiliza en el BSC, debido a que esta metodología permite interrelacionar los indicadores financieros con el resto de indicadores, creando un equilibrio entre estos. Además, correlaciona aspectos internos y externos con los resultados esperados de la organización (Manteghi & Zohrabi, 2011).

La herramienta cuenta con dos partes de construcción fundamental: el primero es el tablero de control, el cual es un elemento que permite tener registro, lectura y control de los indicadores. El segundo, el mapa estratégico, es el que representa visualmente los objetivos más importantes y el camino para hacerlo, bajo la relación causa y efecto a través de cuatro perspectivas (Kaplan & Norton, 2002). Las cuatro perspectivas son:

Perspectiva financiera: se muestra como el principal enfoque de todo el mapa estratégico. Esta perspectiva es, en su ejecución, el final de todo el plan a cumplir. Aquí es donde se espera ver el crecimiento organizacional y la creación de valor (Kaplan & Norton, 2002).

Perspectiva cliente: en esta se tiene en cuenta la satisfacción del cliente, además del reconocimiento del mercado y la segmentación del mismo. Apunta a la forma en cómo se satisfará al cliente con los productos y con el servicio prestado (Kaplan & Norton, 2002).

Perspectiva de proceso interno: según Kaplan & Norton (2002), este se enfoca en los objetivos y estrategias de los procesos claves que tiene la organización. Dentro de esta perspectiva se analizan indicadores relacionados con procesos internos, como lo son los procesos de innovación, los operativos y los de venta.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: en esta última se desarrollan objetivos e indicadores que incrementen el grado de competencia de los empleados, la tecnología que

posee la organización y la disponibilidad de información estratégica con la que se cuenta y así cumplir con los objetivos de las perspectivas anteriores (Kaplan & Norton, 2002).

2.3 Ventaja competitiva

Una de las metas más importantes de las empresas es la generación de rentabilidad y esto se facilita al desarrollar ventajas competitivas. Para ello, es importante aprovechar la información, las habilidades y la experiencia, que, al integrarlas, generan un conocimiento útil para los procesos clave de cualquier empresa (Monagas-Docasal, 2012).

Las organizaciones deben desarrollar determinadas capacidades para encontrar mejoras en sus principales procesos, buscando fortalecerlos de una manera distintiva. Además, se debe gestionar un aprendizaje continuo que fortalezca la creación de capital intelectual y de personal competente, lo que facilita mantener una ventaja competitiva (Hung et al., 2010).

Es entonces, la ventaja competitiva, lo que da la distinción de la empresa sobre las demás competidoras en el mercado, brindando una rentabilidad sostenible que facilita la presencia de dicha empresa en ese mercado a través del tiempo (Hill & Jones, 2011).

3. METODOLOGÍA

El tipo de investigación manejada tiene un alcance descriptivo y propositivo, recopilando la información que favoreció a desarrollar las conclusiones y recomendaciones necesarias. La investigación se delimitó a los establecimientos comerciales o pequeños negocios y microempresas de la comuna 1 de la ciudad de Santiago de Cali; dentro de los cuales se tienen los siguientes criterios:

- Como primer factor, es importante que los sujetos de estudio tengan presencia comercial en el sector mencionado, con un establecimiento comercial físico.
- En segundo lugar, que los mismos sean catalogados como pequeñas empresas, en cualquiera de sus rangos, esto según el decreto 957 del minCIT (2019).
- Por último, se tuvo en cuenta que dicha organización esté en función, como mínimo seis meses en el sector definido.

Teniendo en cuenta estas condiciones, se emplea un enfoque mixto en el proceso donde se relacionan los datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. Esto ayuda a que los resultados complementen de una forma más uniforme la propuesta generada.

Desde el método cuantitativo no experimental, que no busca la manipulación de las variables, pero sí observar los fenómenos en su ambiente natural (Hernández et al., 2014), se determinó una población seleccionada de manera deliberada de 50 establecimientos a la cual se le aplicó una encuesta de 7 preguntas para describir la realidad de dicha población. Se apoyó en la medición numérica de la cantidad de establecimientos para caracterizar a la población, de acuerdo a las condiciones mencionadas anteriormente y donde se pueda formular la aplicación del modelo propuesto. De igual forma, los datos se recolectaron en un solo momento y simbolizan la situación tal cual se observa.

El método cualitativo fue utilizado a través de la observación a los sujetos encuestados, donde se relacionaron los números obtenidos de las encuestas para después ser procesados, analizados e interpretada la forma en cómo gestiona y controla los aspectos financieros, los clientes, los procesos, la información y el personal. Con esta interpretación se pudo determinar los factores críticos para dar valor agregado a la gestión de dichos establecimientos y así poder dar alcance al objetivo propuesto.

Finalmente, se propuso un modelo de gestión y control, haciendo una auscultación de teorías, que se relacionaron con el modelo de gestión propuesto en 1992 por Kaplan y Norton: el Cuadro de Mando Integrado CMI, o en inglés: *The Balance Score Card*, en pro a generar valor en este tipo de establecimientos.

4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

El diseño del modelo se realizó a partir de la aplicación de una encuesta a los microempresarios con establecimientos comerciales en la comuna 1 de la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Dentro de la caracterización de los establecimientos encuestados se puede encontrar una gran cantidad de negocios con una extensa variedad en sus actividades económicas. De igual forma, se determinó que, de los 50 establecimientos, el 38% de estos llevan máximo 2 años de haber sido fundados o al menos estar ubicados en el sector, siendo la cantidad más grande de la muestra; así mismo se obtiene que el 26% tienen más de 8 años de antigüedad,

siendo un buen porcentaje del total de las encuestas; el resto de establecimientos, que representan el 36%, tienen una antigüedad entre 2 y 8 años. Además, se debe dejar claro que estos establecimientos están ubicados, en su mayoría, en los estratos socioeconómicos 1 y 2.

Pregunta 1. ¿Usted lleva una base de datos de las ventas que realiza día tras día de cada uno de sus productos?

Tabla 2 – *Empresas que llevan una base de datos de las ventas que realizan*

| ESCALA VALORATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------|------------|-------------|
| Sí | 38 | 76% |
| No | 12 | 24% |
| TOTAL | 50 | 100% |

Fuente: elaboración propia.

De estos establecimientos podemos decir que el 76% llevan una base de datos de las ventas que realizan, contra el 24% que no. Lo que nos refleja que los comerciantes tienen datos de sus clientes, facilitando una mejor gestión de ventas y servicio.

Pregunta 2. ¿Cómo gestiona la contabilidad y los inventarios?

Tabla 3 – *Herramientas con las que los establecimientos gestionan la contabilidad y los inventarios*

| ESCALA VALORATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------------|------------|-------------|
| Contador | 1 | 2% |
| Excel | 6 | 12% |
| Libro diario | 27 | 54% |
| No se lleva ningún control | 6 | 12% |
| Software contable | 4 | 8% |
| Con facturas y recibos | 6 | 12% |
| TOTAL | 50 | 100% |

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de estas organizaciones llevan sus registros contables y sus inventarios de una manera manual. El 54% de los encuestados lo maneja con registros en un libro diario, mientras que un 12% más lo hace solo con un archivo físico compuesto por sus facturas y recibos; lo que facilita deducir que un 66% de los establecimientos no tienen automatizada o ni siquiera digitalizada este tipo de información. Por otro lado, sí existe un 20% de los

establecimientos encuestados que tienen la información digitalizada, ya sea con un *software* contable o con archivos en Excel. Si se tiene en cuenta el 2% que cuenta con la asesoría de un contador, entonces se puede asegurar que el 88% gestiona con alguna herramienta la información contable y los inventarios, lo que deja un 12% restante que no cuenta con herramienta alguna para tener control de esta.

Pregunta 3. ¿Qué tipos de clientes son los que más compran en su negocio?

Tabla 4 – *Tipo de clientes que compran más en el establecimiento*

| ESCALA VALORATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|------------|-------------|
| Jóvenes, adultos y adultos mayores (mayores de 60 años) | 22 | 44% |
| Jóvenes y adultos | 12 | 24% |
| Adultos | 9 | 18% |
| Jóvenes | 7 | 14% |
| TOTAL | 50 | 100% |

Nota: Es importante aclarar que para la investigación, las concepciones de las edades están basadas en datos de las Naciones Unidas, donde se establece el concepto de jóvenes a las personas que comprenden la edad entre los 14 y 24 años (United Nations, 2022), al adulto mayor se le reconoce a las personas que tienen 60 o más años (United Nations, 2007) y el resto de la población, aquella que comprende entre los 24 y 60 años, se consideró como adultos, por descarte.

Fuente: elaboración propia.

Dentro de las respuestas obtenidas, para el 44% de los establecimientos sus clientes son de todas las edades. Por otra parte, para un 24% de los establecimientos comerciales, los clientes que más compran son jóvenes y adultos. Un 18% de los establecimientos definieron como los clientes que más compran a los adultos y el 14% restante los definieron solamente como clientes jóvenes. La mayoría de los establecimientos, el 86%, cuenta con una población en edad productiva, la adulta, lo que garantiza que los clientes cuentan con la capacidad de realizar una compra nuevamente, es decir, potenciales clientes para nuevas compras.

Pregunta 4. ¿Cuál herramienta es la que más utiliza para realizar su publicidad?

Tabla 5 – Herramienta más utilizada para realizar publicidad

| ESCALA VALORATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------|------------|-------------|
| Redes sociales | 17 | 34% |
| Tarjetas | 12 | 24% |
| Volantes | 5 | 10% |
| Voz a voz | 16 | 32% |
| TOTAL | 50 | 100% |

Fuente: elaboración propia.

De estos datos debemos tener en cuenta que la mayoría de los establecimientos encuestados coincidieron en que las redes sociales son el medio más utilizado para gestionar su publicidad, con un 34%; seguidos por la recomendación por terceros o voz a voz, con un porcentaje del 32%. Es importante resaltar que no todos los establecimientos, un 66%, están aprovechando las redes sociales como su principal gestión publicitaria, lo que deja una puerta abierta para encontrar nuevos clientes y así incrementar las ventas.

Pregunta 5. ¿Cada cuánto hace promociones y descuentos de sus productos o servicios?

Tabla 6 – Frecuencia en promociones y descuentos realizados en los establecimientos

| ESCALA VALORATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------|------------|-------------|
| Dos veces a la semana | 6 | 12% |
| Una vez a la semana | 3 | 6% |
| Cada quince días | 2 | 4% |
| Una vez al mes | 20 | 40% |
| Cada dos meses | 3 | 6% |
| Cada tres meses | 2 | 4% |
| Cada seis meses | 6 | 12% |
| No hace promociones | 8 | 16% |
| TOTAL | 50 | 100% |

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla 5, el 40% de los establecimientos comerciales encuestados dicen realizar promociones una vez al mes, siendo esta la respuesta más común; seguido con un

12% por aquellos que realizan promociones dos veces a la semana y, a igual porcentaje, los que realizan promociones cada seis meses. Cabe resaltar que el 16% de los establecimientos comerciales encuestados no realizan ningún tipo de promociones.

Pregunta 6. ¿Cuántos empleados tienen?

Tabla 7 – Cantidad de empleados en los establecimientos

| ESCALA VALORATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------|------------|-------------|
| 1 a 3 empleados | 36 | 72% |
| 4 a 6 empleados | 11 | 22% |
| 7 empleados o más | 3 | 6% |
| TOTAL | 50 | 100% |

Fuente: elaboración propia.

En esta pregunta se analiza la cantidad de empleados que tiene cada uno de los establecimientos comerciales estudiados. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 72% de las organizaciones estudiadas tienen de 1 a 3 empleados; el 22% tienen de 4 a 6 empleados y el 6% restante tienen 7 empleados o más. Lo anterior nos permite establecer que la mayor parte de las organizaciones son pequeñas y, en su mayoría, negocios informales.

Pregunta 7. ¿Qué aspecto es el más importante al contratar personal?

Tabla 8 – Aspecto más importante al contratar personal

| ESCALA VALORATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------------|------------|-------------|
| Edad | 1 | 2% |
| El trabajo en equipo | 11 | 22% |
| La experiencia | 12 | 24% |
| Estudios profesionales | 3 | 6% |
| Conocimientos y habilidades | 15 | 30% |
| Presentación personal | 8 | 16% |
| TOTAL | 50 | 100% |

Nota. Fuente: elaboración propia.

En esta tabla se analizan los aspectos que tienen en cuenta cada uno de los negocios al contratar personal. Los conocimientos y habilidades, con un 30%; la experiencia, con un 24%; y el trabajo en equipo, con un 22%, resultan los aspectos más importantes a tener en cuenta al

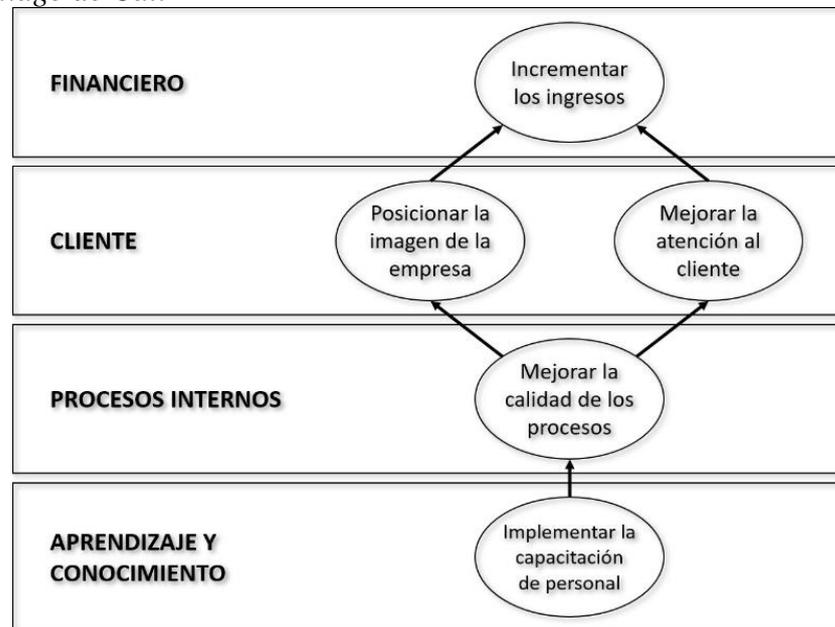
momento de contratar personal. Vale aclarar que la presentación personal resultó un elemento que tiene una relevante importancia al momento de contratar personas para este tipo de establecimientos comerciales.

4.1 Propuesta de modelo

Este modelo se propone para que el emprendedor, dueño, gerente o quien se encargue del mismo, tenga la capacidad de planear y gestionar sus procesos, teniendo un mapa estratégico a seguir, fácil de entender y con puntos de control claros y definidos. Cabe anotar que la microempresa que acoja este modelo debe establecer un horizonte organizacional compuesto por una misión y una visión clara, puesto que, como lo define Drucker, citado por Robledo & Ríos, “la misión es la razón de ser de una organización y su planteamiento se hace con el objetivo de comunicarlo a los diversos grupos de interés” (2013, p. 36); por otro lado “La visión es una imagen de futuro que la organización se plantea” (Robledo & Ríos, 2013, p. 36).

Como primer punto, es importante plantear un mapa estratégico para tener un lineamiento a seguir donde se establezcan objetivos claros y con esto, plantear las estrategias para alcanzar dichos objetivos. Lo importante es que este mapa sea sencillo de interpretar, de entender e implementar, puesto que hablamos de microempresas, negocios y hasta emprendimientos que no cuentan con muchos recursos para ejecutar una implementación más compleja.

Figura 1 - Mapa estratégico propuesto para las microempresas y emprendimientos con establecimientos en la comuna 1 de la ciudad de Santiago de Cali



Fuente: elaboración propia.

El mapa presentado expone cinco objetivos para alcanzar. Estos objetivos están ligados a incrementar los ingresos de las microempresas y que se garantice su sostenibilidad en el mercado. La estructura cumple con los criterios propuestos por Kaplan y Norton (2002), manejándolo desde las cuatro perspectivas ya mencionadas anteriormente.

El mapa debe ejecutarse, en su inicio, desde la perspectiva de aprendizaje y conocimiento con la capacitación de personal y alcanzar su logro en el cumplimiento del objetivo de la perspectiva financiera.

Para dar por cumplido a cada objetivo, este modelo propone ejecutar las siguientes estrategias:

En cuanto al cumplimiento del objetivo “Implementar la capacitación del personal”, que se encuentra en la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, este modelo propone manejar la metodología propuesta por Grados. Capacitar al personal de la organización permite que los empleados trabajen con las aptitudes y habilidades necesarias para alcanzar la mayor productividad en su puesto de trabajo (Grados, 2009).

Grados propone cuatro fases para la ejecución de una capacitación efectiva. La primera fase, llamada Planeación, permite identificar las necesidades de capacitación, definiendo cuáles son las problemáticas que están afectando el buen funcionamiento del personal; luego se establecen los objetivos, los temas y programas a manejar. La segunda fase, llamada Organización, dispone con qué se ejecutará esta capacitación, teniendo en cuenta las estructuras y sistemas, los materiales y los instructores. La tercera fase corresponde a la Ejecución, lo que implica poner en marcha lo planeado y organizado, sabiendo que se debe apoyar con manuales, plataformas, videos y de más material externo y contemporáneo. Por último, encontramos la Evaluación y seguimiento, que corresponde a la valoración de todo el proceso para determinar los elementos de mejora; esto significa, revisar si el conocimiento brindado al empleado en la capacitación se implementa en el cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo (Grados, 2009).

Además, se presentan los temas recomendados para manejar en la capacitación de personal. Estos temas van relacionados para el mejoramiento de la prestación del servicio al cliente, el ambiente laboral y el puesto de trabajo. Los temas son:

- Servicio al cliente.
- Gestión de ventas.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación asertiva.
- Ofimática básica e intermedia.
- Gestión de la calidad.
- Gestión de inventarios.
- Contabilidad básica.
- Gestión del tiempo.
- Normatividad legal para negocios.

Para dar cumplimiento al objetivo “Mejorar la calidad de los procesos”, de la perspectiva Procesos Internos, se sugiere la estandarización de los procedimientos que se ejecuten en la organización. Aquí resulta adecuado aplicar la metodología de Florian & Gil (2016), que presenta tres fases para un proceso de estandarización. La primera fase, denominada Definición de procesos y directrices organizacionales, es donde se modelan las directrices y políticas de la organización, incluyendo el horizonte organizacional, mencionado anteriormente. Para el caso de las organizaciones objeto de esta investigación, se debe determinar cuáles son los procesos principales y los procedimientos para la misma. La segunda fase es la Elaboración de la documentación de los procesos operativos; una vez definidos los procesos y procedimientos de dicha organización, se propone concretar la documentación que los soporte, con esto se logra estandarizarlos, estructurando las actividades y sus responsables. Por último, se promueve la Sensibilización del personal de la organización, última fase donde se dan a conocer los documentos creados, con los procesos,

procedimientos y actividades debidamente relacionadas. En esta última fase, se deben empezar a crear los puntos de control que permita obtener información que brinde constante mejora a los procesos de la organización y así empezar a crear capital intelectual (Florian & Gil, 2016). Esta última parte, entrará a formar parte del plan de capacitación de la primera perspectiva del mapa estratégico.

Es vital que, para este modelo, se priorice el proceso de ventas y atención al cliente, estableciendo de manera clara la forma en cómo se va a atender al cliente y se gestionarán las ventas, creando las herramientas necesarias como protocolos de atención al cliente, manuales y documentos que facilite la información relacionada con las ventas. En el caso de prestar un servicio o tener un proceso de producción, sería el segundo proceso a estandarizar, creando recetas, fórmulas y actividades claras y de fácil entendimiento al momento de ejecutarlas. Lo más importante es lograr el control y seguimiento de los procesos, sus productos y del personal encargado de los mismos.

En la tercera perspectiva, se proponen dos objetivos a trabajar: “Posicionar la imagen de la empresa” y “Mejorar la atención al cliente”. En cuanto al primero, se recomienda mejorar la estrategia de publicidad aplicando estrategias digitales, considerando que, en el mundo, 3.96 mil millones de personas usan redes sociales, siendo Facebook la red más usada con un total de 2,5 mil millones de usuarios (Ocaña & Freire, 2022). Se estima que el 39.6% de la población en Colombia usa las redes sociales en búsqueda de productos para comprar (DataReportal, 2022). Esto pone a consideración el aprovechamiento de las redes sociales para la creación de publicidad y apertura de ventas a través de Internet. El ideal es posicionar la empresa en el mercado digital, sabiendo que solo el 34% de la población encuestada en esta investigación usa las redes sociales para realizar publicidad, se concluye que existe esta oportunidad para el 66% restante. Se debe empezar por invertir USD \$20 en una pauta al mes, ofertando productos; esto teniendo en cuenta que el 40% de la población encuestada hace promociones una vez al mes. Además, se deben utilizar las redes sociales como un canal de comunicación con el cliente, permitiéndole obtener más información de la empresa y de los productos y servicios que ofrece. Dar información al cliente ayuda a mejorar su experiencia de compra e incrementa la satisfacción del mismo. En las publicaciones en redes sociales es adecuado mostrar el producto con sus características y modos de empleo, uso o elementos a tener en cuenta. Debe existir una imagen clara de la empresa, con el uso del nombre y logo de la misma, sobre todo en las publicaciones diarias que esta haga en sus redes sociales y en

publicidad física, como los volantes o las tarjetas. A su vez, se recomienda seguir usando la publicidad física en menor proporción.

En cuanto al segundo objetivo de la tercera perspectiva, se propone la aplicación de un protocolo de atención y servicio al cliente que debe ser elaborado en el cumplimiento del objetivo de la perspectiva anterior y que va de la mano con las competencias adquiridas por el personal en la primera perspectiva. La calidad del servicio, el precio de los productos o servicios y la imagen de la tienda son los elementos que, bien manejados, ayudan a mejorar la experiencia de compra del cliente y se vuelven los factores claves para alcanzar el cumplimiento de este objetivo (Treviño & Treviño, 2021). En cuanto a la imagen de la tienda, resulta relevante el efectivo manejo del *merchandising*, de tal forma que conecte con el cliente, permitiendo atraerlo y motivándolo a la compra, basándose en la estimulación de sus sentidos (Verastegui & Vargas, 2021). El *merchandising*, no es más que la acomodación y presentación adecuada de la tienda, enfocándose en la seducción sonora, visual y olfativa del cliente (Hultén et al., 2009). Entre mejor sea el ambiente de la tienda, la atención al cliente, la presentación de los productos y el servicio prestado, mayor será la iniciativa de compra del cliente.

En cuanto a la perspectiva financiera, la recomendación es aprovechar la capacitación en ofimática y empezar a utilizar herramientas de hojas de cálculo, ejemplo Excel, para llevar todo lo relacionado con los datos de las ventas, lo contable y la gestión del inventario. Se propone llevar al menos tres pasos para realizar un control de las ventas. Primero el registro de las ventas día tras día realizada por la tienda, ya sean ventas virtuales o presenciales, en las hojas de cálculo diseñadas para la captura de datos. El segundo paso es la consolidación y almacenamiento de los datos, segmentándolos por mes y por año, para poder tener elementos de comparación por periodos. El tercer paso corresponde a la elaboración de los informes representados con gráficos que facilite su interpretación. En este objetivo, incrementar las ventas, la organización debe definir un crecimiento porcentual, aterrizado a su propia realidad para poder tener el control real de dicho incremento. Lo mejor para esto es manejar la variación porcentual en donde se hace la comparación entre datos de periodos anteriores respecto al periodo que se analiza.

5. CONSIDERACIONES FINALES

En el momento de la aplicación de la encuesta en la comuna 1 de la ciudad de Santiago de Cali se pudo analizar que, cuando se le preguntaba a los encuestados qué tipo de publicidad manejaban, muchos de los que afirmaban que tienen como medio de publicidad las tarjetas y volantes, tenían un mal manejo de la imagen organizacional en dichas piezas. Los volantes, impresos a blanco y negro, tenían poca información. Esto puede atribuirse a la falta de conocimiento al momento de gestionar publicidad, mercadeo y ventas por parte de la gerencia.

La mayoría de los negocios encuestados llevan sus registros contables manualmente, lo que puede generar pérdida de datos e información importante para determinar la realidad financiera de la organización, además de los problemas legales que esto atañe.

El modelo que se presenta en esta investigación puede servir a microempresas o emprendimientos con características similares a las que se tuvieron en cuenta en el estudio, considerando, claro está, el estudio del mercado al que pertenezca dicha organización.

La falta de competencias ofimáticas hace que este tipo de organizaciones no pueda desarrollar una ventaja competitiva, al no poder investigar, procesar, consolidar y almacenar datos que faciliten la obtención de nueva información, la experimentación registrada o la comparación de resultados. Esto resalta la importancia del involucramiento de estas competencias, junto con la tecnología necesaria para solucionar dicha carencia. Para crear la contabilización de la organización, según exige la ley colombiana, se recomienda contar con un contador que facilite la creación y sistematización de la misma.

REFERENCIAS

- ACOPI. (2021). *Impacto del Paro Nacional 2021. En el sector Mipyme*. <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2021/07/IMPACTO-DEL-PARO-NACIONAL-2021-EN-EL-SECTOR-MIPYMES-VF.pdf>
- Alarcón Cardona, L. D., & Andrade Martín, J. J. (2020). *El emprendimiento en Colombia y sus dificultades: un análisis desde la percepción [Trabajo de grado, Universidad El Bosque]*.

Repositorio institucional de la Universidad El Bosque. <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/3033>

Álvarez-Rodríguez, A. A. (2022). El Paro nacional del 2021 en Colombia: estallido social entre dinámicas estructurales y de coyuntura. La relevancia de la acción política y del diálogo en su desarrollo y transformación. *Prospectiva. Revista De Trabajo Social E Intervención Social* (33), 1-12. <https://doi.org/10.25100/prts.v0i33.11864>

Banco de Comercio Exterior de Colombia. (07 de junio de 2022). *Clasificación de Empresas en Colombia*. Recuperado el 22 de junio de 2022, de Sitio web de Bancoldex: <https://www.bancoldex.com/es/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-200>

Banco de la República de Colombia. (23 de junio de 2022). *Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar)*. Recuperado el 23 de junio de 2022, de Sitio web del Banco de la República de Colombia: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

Congreso de la República de Colombia. (2006, 27 de diciembre). *Ley 1111 de 2006*. Gaceta oficial del Congreso. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1111_2006.html

DataReportal. (2022). *Digital 2022: Colombia*. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-colombia>

Fedesarrollo. (2020). Tendencia Económica. *Tendencia Económica*, 1-38. <http://hdl.handle.net/11445/4008>

Florian, J. J., & Gil, J. F. (2016). *Propuesta de modelo de estandarización de los procesos productivos como base para la implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa Mecanizamos F.M. S.A.S. [Trabajo de grado, Universidad Libre]*. Repositorio institucional. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/10433>

Grados, J. A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal* (Cuarta ed.). Trillas.

Hernández, R. et al. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). McGraw-Hill.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. Cengage Learning.

Hultén, B. et al. (2009). *Sensory Marketing*. Palgrave Macmillan.

Hung, R. Y. et al. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, XLV(3), 285-294.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integrado* (Segunda ed.). (A. Santapau, Trad.) Ediciones Gestión 2000 S.A.

Manteghi, N., & Zohrabi, A. (2011). A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a Hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, porter`s generic strategies and Fuzzy quality function deployment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 2068-2073. doi:10.1016/j.sbspro.2011.04.055

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019, 5 de junio). *Decreto número 957 de 5 de junio de 2019*. Colombia. Recuperado el 23 de 06 de 2022, de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/555adb9d-8a48-45f3-a2a5-1ee9b35b2d09/Decreto-957-Par-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13.aspx>

Monagas-Docasal, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, XXXIII(2), 142-150. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433580006.pdf>

Ocaña, P., & Freire, T. (2022). Impacto de la Gestión de Redes Sociales en las Empresas Gastronómicas. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, 52-67. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571770819003>

Pontificia Universidad Javeriana Cali. (2022). *IMAE. Indicador Mensual de Actividad Económica Cali. Primer trimestre 2022*. https://www.javerianacali.edu.co/sites/default/files/2022-06/IMAE_CALI_2022_T1.pdf

Quesado Rodrigues, P. et al. (2014). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas. *Revista de contabilidad - Spanish accounting review [RC-SAR]*, 163-173. doi:10.1016/j.rcsar.2014.05.002

Robledo, C., & Ríos, C. (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia. *AD-minister*, 33-50.

Suárez, F. M., & González, M. F. (2017). Análisis de la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de diagnóstico adaptada a microempresas. *Revista de economía y administración*, 14(1), 99-110. <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/download/33/27/>

Treviño, R., & Treviño, E. (2021). Análisis entre imagen de la tienda y satisfacción del cliente en tiendas minoristas transnacionales en el sector autoservicio. *Estudios Gerenciales*, 37(161), 556-565. <https://www.redalyc.org/journal/212/21269361004/21269361004.pdf>

United Nations. (2007). *World Economic and Social Survey 2007: Development in an Ageing World*. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. New York: United Nations Publishing Section.

United Nations. (19 de Junio de 2022). *Juventud / Naciones Unidas*. Recuperado el 2022 de Junio de 19, de Sitio web de United Nations: <https://www.un.org/es/global-issues/youth#:~:text=No%20existe%20una%20definici%C3%B3n%20internacional,entre%2015%20y%2024%20a%C3%B1os>.

Verastegui Tene, F., & Vargas Merino, J. (2021). Estrategias de Merchandising: un análisis de su efectividad para la atracción de nuevos clientes. *Revista Academia & Negocios*, 41-54. <https://doi.org/10.29393/RAN6-4EMFV20004>