

**DISEÑO DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DEL BALANCED
SCORECARD EN CARLOS NIETO & CIA. S.A.S**

AUTOR

LUISA FERNANDA RAMÍREZ RODRÍGUEZ

Administradora de Empresas

luisazul74@gmail.com

luisaramirez@carlosnieto.com.co

Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia de la Calidad

DIRECTOR

Ing. Laura Marcela Perdomo Fonseca

Ingeniero en Telecomunicaciones - Universidad Militar Nueva Granada
Especialista en Gerencia de proyectos de la Universidad Militar Nueva Granada

Auditor Interno - Sistemas de Gestión Integrada:

ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007

PRINCE2 Foundation Certificate in Project Management

Professional Scrum Master PSM I

sinvestigacion.umng@gmail.com // lamajiela.ing@gmail.com



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
JUNIO 2017**

DISEÑO DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DEL BALANCED SCORECARD EN CARLOS NIETO & CIA. S.A.S.

DESIGN OF THE LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE OF BALANCED SCORECARD IN CARLOS NIETO & CIA. S.A.S

Luisa Fernanda Ramírez Rodríguez
Administradora de Empresas
Universidad De La Salle
Bogotá, Colombia
Luisazul74@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo muestra el diseño de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la herramienta Cuadro de mando integral o en su lenguaje original el Balanced Scorecard, esta herramienta ayudará a Carlos Nieto & Cía. S.A.S., en su decisión por el cambio organizacional a guiar las estrategias al cumplimiento de su visión. Este artículo se esboza en un paso a paso del cómo se realiza el diseño de la perspectiva tomando como base la información actual de la compañía y la nueva estructura planteada; este paso a paso es también la guía para los futuros diseños de las demás perspectivas de la compañía. A través de la construcción de este trabajo se obtuvo el formato del BSC con sus respectivos objetivos e indicadores, los cuales serán evaluados semestralmente para garantizar la efectividad de la herramienta en el área de Gestión Humana y maximizar su valor en la consecución de los objetivos.

Palabras Clave: Balanced Scorecard, Gestión Humana, objetivos, estrategia, indicadores, pilares.

ABSTRACT

The present work show the design of the perspective of learning and growth of the tool Balanced Scorecard, this tool will help Carlos Nieto & Cía. S.A.S., in its decision for organizational change to guide the strategies to fulfill its vision. This

article is outlined in a step-by- step of how perform the perspective design take as based the actual information of the company and the new structure proposed; This step by step is also the guide for the future designs of the other perspectives of the Balanced Scorecard in the Company. Through to the construction of this work the format of the BSC was obtained with its respective objectives and indicators, which will be evaluated each six months to guarantee the effectiveness of the tool in the Gestión Humana area and maximize its value in the achievement of the objectives.

Keywords: Balanced Scorecard, Gestión Humana, objectives, strategy, indicators, pillars.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como objetivo dar a conocer el diseño desarrollado para la compañía Carlos Nieto & Cía. S.A.S., de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced ScoreCard o también llamado el cuadro de mando integral.

La compañía Carlos Nieto & Cía. S.A.S tiene una trayectoria de 40 años en el mercado, fundada en 1.977 por el Señor Carlos Nieto a quien le llegó la idea de montar en primera instancia una tienda de muebles y accesorios, contó con la ayuda de sus padres quienes estaban radicados en Nueva York y esta empresa tenía buenos ingresos, pero en su característica de inquietud y curiosidad quiso explorar el sector textil y abrió el almacén de ropa, un año más tarde cerró el de muebles y abrió el de moda en el local de al lado conservando el nombre comercial. Pronto se dio cuenta de que lo más se movía al interior del almacén eran los trajes y decidió adoptar el gusto de los clientes he hizo que esta empresa fuera destaca entre el mercado de la moda; tras su muerte hacia el año 1.993 su hermano y hoy Gerente General el Señor Alberto Nieto junto con su hermana Vicky Nieto dieron continuidad a la compañía haciendo de esta más reconocida por su calidad y exclusividad de las prendas y accesorios de vestir; éstos en su preocupación por el cambio y el mejoramiento continuo, se reunieron hoy día con la junta directiva y han decidido dar un nuevo cambio de 180° que definirá el nuevo rumbo y éxito de esta marca.

El Señor Alberto Nieto, publicista de profesión, pero empresario y gerente por pasión, enfrentó ciertos retos en esta compañía que recién había recibido y sin tener el mínimo conocimiento, entre esos retos se enfrentó a una crisis financiera, teniendo que cubrir estas obligaciones a corto y mediano plazo con los bancos, tuvo que dar todo de sí para no perder la tradición y el legado que había dejado su hermano, pues más que un legado era la compañía familiar que tanto habían pensado. Todos esos retos fueron superados uno a uno con el esfuerzo de cada uno de los colaboradores y este par de hermanos que han amado lo que han hecho (Carlos Nieto, 2017). Pero aun así, en su camino del mejoramiento y su crecimiento ha hecho que nuevos retos aparezcan en la compañía, como el cambio en la planeación estratégica y con ello la expansión a nuevos mercados y la inclusión de más recurso humano; pero con ello también vemos varios inconvenientes han surgido como la falta de procesos definidos, falta de coordinación y sincronización entre la áreas, reproceso permanentes, fallas por ineficiencias tecnológicas, fallas en la comunicación y por último pero no menos importante la falta de compromiso y motivación por parte de

los colaboradores; para que todos estos retos sean cumplidos y estos inconvenientes sean eliminados la compañía decide implantar un cuadro de mando que permitirá que estos retos e inconvenientes sean cumplidos y cambiados y/o aprovechados para obtener fortalezas y oportunidades, este cuadro de mando es el Balanced ScoreCard, una herramienta creada por los profesores David Norton Y Robert Kaplan hacia el 1990, cuando el Nolan Norton Institute , la división del investigación de KPMG patrocinó un estudio de un año en múltiples empresas acerca de “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, en medio de este estudio, estos profesores cambiaron el pensamiento en los directivos empresariales en la manera de medir y crear sus estrategias, puesto que en principio la mayoría de las mediciones se encerraban en una sola perspectiva: la financiera; se dieron cuenta y transmitieron la innovación de incluir otras perspectivas que ayudarían en gran parte a la creación, comunicación y los más importante la gestión de la estrategia a toda la organización, ya que todos eran importantes en torno a la estrategia organizacional, por ello hoy en día conocemos este cuadro de mando integral en sus cuatros perspectivas: Perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Esta herramienta trae beneficios a Carlos Nieto & Cía. S.A.S, a medida que los indicadores de cada perspectiva sean relacionados y gestionados por medio del cuadro de mando para así llegar a la rentabilidad y estabilidad deseada, mantener una sinergia entre las áreas y resaltar el valor del recurso humano dentro del desarrollo de la estrategia; de igual manera esta herramienta permitirá que los tiempos muertos y los reproceso sean eliminados; estén definidos los roles y los procesos para cada área y exista una comunicación eficiente entre todos, es decir, todos en pro de una estrategia. Pero en todo cambio, existen ciertos contra beneficios que se deben contemplar al momento de desarrollar esta herramienta, como por ejemplo la resistencia al cambio y los cuellos de botella que existirán inicialmente mientras se adopta esta cultura, por ello se plantea diseñar en principio la perspectiva de aprendizaje y desarrollo puesto que es la base de esta herramienta, y se desea cambiar la mentalidad de los colaboradores. Por ende el diseño de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es factible en la medida en que es necesario el cambio en una compañía tan reconocida como Carlos Nieto & Cía. S.A.S., con deseos de introducirse en diferentes mercados y que está en un crecimiento notable, es necesario replantear procesos y direcciones; así, también es viable este diseño, puesto que no genera costos más que la hora laboral de aquellos que están implícitamente en el desarrollo de este diseño de la perspectiva.

Siendo así se obtiene el siguiente objetivo general, diseñar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard en Carlos Nieto & Cía. S.A.S con sus objetivos específicos, entre los cuales están: levantar la información de direccionamiento estratégico en la compañía, determinar los pilares de la compañía para los cuales se guiará la estrategia, creación del formato del Balanced Scorecard de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, y, socializar el diseño con la gerencia.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la construcción de este artículo se utiliza el método descriptivo puesto que paso a paso se presenta la construcción de una herramienta para implementar. A continuación veremos ciertas definiciones que son indispensables para comprender el tema en mención:

1.1. Planeación estratégica: La planeación estratégica se puede definir como un proceso mental que se realiza generalmente cada año con el equipo directivo para determinar las estrategias que permitirán enfrentar con éxito los cambios organizacionales. Adicional a ello, “la efectividad de un plan estratégico radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en cómo va a enfrentar a su mercado” (Álvarez, 2006).

La planeación estratégica es importante porque a través de ella se puede prever lo que se desea hacer a futuro, teniendo en cuenta que las estrategias definidas sustentaran las decisiones futuras; se pueden visualizar distintos escenarios y de acuerdo a ellos es más fácil la planeación; se pueden preparar diferentes alternativas para conducir la compañía y se pueden fijar los objetivos agresivos pero realistas. De Ahí la importancia de tener una planeación estratégica adecuada para atacar las vicisitudes futuras.

1.2. Balanced Scorecard: Según Scaramussa (2010) El Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral de mando es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Montoya C, (2011). En palabras más sencillas, este sistema es la estrategia más completa que puede implementar una empresa, no solo porque involucra el área financiera que es el grueso de los negocios, sino que además integra los aspectos administrativos, de mercadeo, y el recurso humano. Este sistema nace de los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, quienes innovaron en las propuestas de creación de valor organizacional, ya que esta propuesta original iba destinada a superar los retos a través de una sola perspectiva, la financiera, pero esta sola perspectiva no comunicaba cuales serían los inductores de los resultados futuros hacia los clientes, proveedores y empleados, por eso el Balanced Scorecard fue diseñado por estos profesores e involucra cuatro perspectivas dispuestas a crear valor:

- **Perspectiva Financiera:** La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
- **Perspectiva del cliente:** La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
- **Perspectiva Procesos internos:** las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.

- **Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:** Las prioridades para crear un clima de apoyo de cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Siendo así, la propuesta de Kaplan y Norton no solo se centra en la perspectiva financiera como dijimos anteriormente, sino que, en su manera integral el cumplimiento de sus objetivos se centra en el cliente final, creando estrategias (Norton y Kaplan, 2006) y posterior a ellas propuestas y evaluaciones que apunten a una mejor manera de ser competentes en el mercado, de acuerdo a ello, se nombrarán algunos indicadores claves que facilitan el sistema y su funcionamiento:

- **El cliente, la base esencial de todo negocio:** Es preciso que los gerentes den un giro y traduzcan la misión organizacional con respecto a los clientes y para lograr ello es necesario establecer un objetivo claro de dirección, al igual que una definición precisa de los indicadores de desempeño. Con tal figura, las organizaciones se verán obligadas a realizar una redefinición de sus estándares, de tal manera que estos se ajusten a las necesidades de los clientes. En este punto deben establecerse objetivos según los requerimientos de los clientes, los cuales varían según el tipo de organización y mercado. Casi siempre los aspectos a ser evaluados son los registros de las ventas, el índice de los precios, la satisfacción de los clientes y la participación en el mercado. Montoya C, (2011).
- **Excelencia primero:** este segundo indicador hace referencia a la perspectiva interna que compone la excelencia que debe caracterizar a cada uno de los departamentos de la organización, pues lo principal es que haya un enfoque de operaciones internas críticas que permitan satisfacer a los clientes. De igual manera debe hacerse énfasis en aquellas competencias principales de la organización, al igual que la tecnología necesaria para alcanzar el liderazgo del mercado. Ahora bien, el Balanced Scorecard permite que se elabore una planificación estratégica exitosa que pueda destacar el valor de desarrollar, continuamente, mediciones que reflejen el impacto tanto de las medidas como de las acciones de los empleados, ya que los resultados no siempre pueden ser adjudicados a aspectos internos. En tal sentido, los sistemas de información se constituyen en los elementos protagónicos, pues en definitiva son ellos quienes suministran aquellos datos que posibilitan la detección de las fallas y su posterior corrección. Montoya C, (2011).
- **Innovación y aprendizaje:** con este indicador se plantea la importancia que representa para la empresa incluir dentro de sus valores y formas de medición, esa capacidad de mejora con el tiempo, puesto que es la única fórmula aseguradora de éxito. De tal manera, la organización puede reconocer tanto la efectividad como la claridad con la que trabaja, a la vez que podrá tener la posibilidad de hacer tangible tanto la innovación como el valor agregado. Montoya C, (2011).

- **Perspectiva financiera:** tradicionalmente se ha establecido que los indicadores financieros no son los que mejoran la satisfacción del cliente, la calidad de los productos o servicios y mucho menos la motivación de los empleados de la organización, pero si reflejan la capacidad de capitalización de los logros obtenidos y la conversión de éstos en ganancias para la empresa. El desafío organizacional está en aprender a alinear de la mejor manera las operaciones y finanzas con el propósito de proyectar las mejoras y desarrollar una planificación de estrategias de la mejor manera posible. Montoya C, (2011).
- **Aprender con feedback:** Norton y Kaplan tienen claro que el proceso de feedback es el proceso más innovador y más importante de la herramienta Balanced Scorecard, pues este proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo, con este se puede vigilar y ajustar la puesta en práctica de las estrategias, como también los cambios fundamentales. (Norton y Kaplan, 1996).

1.2.1. Ventajas: el Balanced Scorecard nos ayuda a relacionar la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas, siendo así, se obtienen diferentes ventajas, como no los indica la empresa TiedCOMM, quien es dedicada a brindar metodologías para la administración del desempeño organizacional y la administración de actividades de negocio, de las cuales están:

- Se relaciona la estrategia con su ejecución definiendo objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Al tener esta metodología de control, permite que la toma de decisiones sea de manera ágil.
- Se facilita la comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- Se tiene una clara visión de las relaciones causa – efecto de la estrategia.
- Existe alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis. (TiedCOMM, 2017)

1.2.2. Tips de aplicación: Para una debida aplicación es necesario saber delimitar las fases que estas la componen, si se realiza un debido proceso, se puede obtener un excelente diseño, y por ende un buen desempeño en los resultados; para ello, de acuerdo a la autora Marcela Díaz en su trabajo de grado (2014), egresa de la Universidad Militar Nueva Granada, se mostrarán variados tips que ayudarán al proceso de diseño:

- Para empezar a diseñar el Balanced Scorecard, es necesario tener varias fuentes de información, no se debe tener una sola fuente, pues este sesgará los detalles de información.

- Es necesario que la gerencia defina en el momento de implementar la herramienta Balanced Scorecard los responsables de la ejecución, puesto que ellos serán los encargados de difundir la información e interactuar con las áreas.
- Determinar los procesos generales de la empresa, determinar las políticas, para que al momento de realizar el diseño y la implementación del Balanced Scorecard se tenga una base fuerte, y no se realice por medio de ideales o supuestos.
- Saber fijar los indicadores por el cual se evaluar los pilares, estos indicadores deben ser objetivos a la efectividad de los procesos.
- Definir la plataforma en donde se realizará el Balanced Scorecard ya sea una plataforma avanzada o práctica, pero que sea de fácil uso de seguimiento.
- Definir un canal de comunicación, puesto que esta herramienta debe ser informada a todo el personal que esté implicado explícita o implícitamente.
- Establecer expectativas con relación a tiempos, metodologías y posibles resultados.

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Para exponer los resultados y las discusiones de este trabajo, es necesario exponer cuatro partes que son de gran importancia para el desarrollo de estos resultados, en una primera parte se mostrará el estado actual de la compañía Carlos Nieto & Cía. S.A.S., en donde la misión, la visión, las áreas de la compañía, el mapa estratégico y los valores de la compañía son los procesos que se llevan a cabo en el momento y que son de arranque para el objetivo de este trabajo. En una segunda parte, vemos la propuesta que es en sí este trabajo, y si divide a su vez en una matriz DOFA con su debido estudio de contexto y la creación de los pilares que son las estrategias de esta matriz: En la tercera parte vemos la creación del formato del BSC, en donde se explica la manera de realización y por último tenemos la socialización en donde vemos que medio se utiliza para la presentación del diseño a la compañía Carlos Nieto & Cía. S.A.S.

2.1. Estado Actual

La compañía tiene actualmente la siguiente estructura organizacional, la cual se ha modificado a lo largo de los años, esta estructura es centrada en el éxito de la compañía como lo es la moda, la tradición y la estética:

2.1.1. Misión:

Somos una marca Colombiana con espíritu emprendedor y tradición italiana, que promueve la estética, el buen vestir masculino y un estilo de vida. Nuestra pasión por los detalles y asesoría personalizada generan

experiencias y emociones que se convierten en nuestro emblema de fidelidad que nos permite contribuir activamente al mejoramiento de nuestros colaboradores, accionistas y nuestro país.

2.1.2. Visión:

Ser la marca líder en el segmento Premium de la moda masculina en Colombia y América Latina, posicionándonos en otros mercados como símbolo de elegancia, tradición e innovación.

2.1.3. Áreas de la compañía:

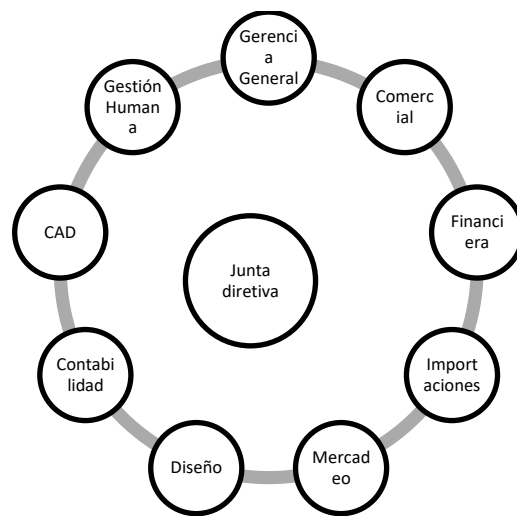


Figura No. 1 Áreas de la compañía

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior No. 1, la junta de socios es el centro en la toma de decisiones de la compañía, y las áreas más importantes que la componen, están la Gerencia General, junto con su secretaria, el área comercial, que comprende los asesores de moda y los sastres, el área financiera junto con importaciones y contabilidad, el área de mercado, el área de diseño, el CAD (Centro de Almacenamiento y Distribución) y el área de Gestión Humana el cual será el objeto de estudio para este artículo

2.1.4. Mapa estratégico

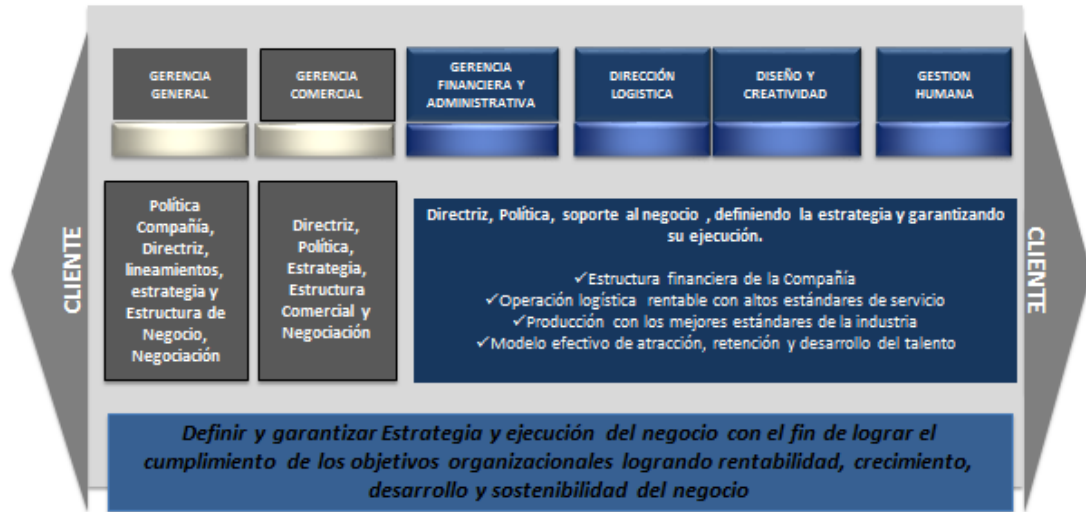


Figura No. 2 Mapa estratégico
Fuente: Compañía Carlos Nieto & Cía. S.A.S.

El anterior mapa estratégico muestra:

1. La estrategia de la compañía se fundamenta en la Gerencia General y Gerencial Comercial, quienes brindan las políticas, directrices, lineamientos
2. Las áreas misionales Dirección logística y Diseño y Creatividad, las cuales garantiza la ejecución de las estrategias.
3. Las áreas de apoyo están definidas por la Gerencia Financiera y Administrativa, y Gestión Humana las cuales garantizan el cumplimiento de los objetivos organizacionales logrando la rentabilidad de la compañía al igual que la sostenibilidad en el mercado.

La dinámica de este mapa estratégico es satisfacer la satisfacción del cliente por medio de procesos internos, teniendo en cuenta la calidad de los mismos por medio de diversos factores, como la retención de personal idóneo, asesoría jurídica a casos específicos y especiales, una excelente gestión documental.

2.1.5. Valores Organizacionales

En una reunión con la junta directiva, quien está compuesta por los hermanos y Gerentes, el señor Alberto Nieto y la señora Vicky Nieto, el Gerente Comercial, el Gerente Financiero, y familiares, definieron lo que serán los principios organizacionales, y los cuales gobiernan en las decisiones y cambios en la compañía:

Tabla 1. Valores Carlos Nieto & CIA SAS

--

VALORES CARLOS NIETO & CÍA S.A.S.				
Honestidad y Coherencia	Responsabilidad Social	Excelencia	Ética	Comunicación y trabajo en equipo
Respetamos la verdad y transparencia como generador de confianza con nuestros colaboradores y proveedores en las distintas actividades que desarrollamos a diario.	Estamos comprometidos con la construcción de una mejor sociedad por medio de nuestro apoyo voluntario en diferentes escenarios y eventos.	Trabajamos en equipo buscando un mejoramiento continuo, orientados hacia los resultados, innovando y anticipándonos a las situaciones del mercado respondiendo de una manera proactiva.	Nos relacionamos con ética en todas las acciones diarias dentro y fuera de la compañía.	Colaboramos por conseguir objetivos comunes, compartiendo la información, los conocimientos y las experiencias. Escuchamos y aportamos diferentes puntos de vista para ser cada día mejores.

Fuente: Compañía Carlos Nieto & Cía. S.A.S.

Estos valores representados y definidos en la Tabla 1, servirán de pie para realizar nuestro diseño de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, puesto que la base de esta herramienta es la filosofía y principios de cada compañía; de esta forma, tomaremos la verdad, el compromiso, la excelencia, la ética y la colaboración para dirigir la perspectiva hacia el éxito de la compañía.

2.2. Propuesta de trabajo

2.2.1. DOFA

El DOFA es una herramienta que ha sido una de las más utilizadas en planificación estratégica de las empresas mostrando las debilidades y fortalezas de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno (Francés, 2006). Esta herramienta intenta responder a la incógnita ¿En dónde estamos hoy?, para ayudar a la empresa a ubicarse en el espacio y a determinar hacia dónde ir en cumplimiento de su misión y visión.

Siendo así, con la información alcanzada en la compañía Carlos Nieto & Cía. S.A.S., y el contexto realizado se establecerá el estudio del DOFA, para construir las estrategias por cada intersección, las cuales nos servirán de guía para la elaboración de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Para la elaboración del DOFA, se tomó como base el estudio del contexto de la compañía creado desde la socialización con la junta directiva y el cual visualizamos en las siguientes tablas:

Tabla 2. Contexto externo Carlos Nieto & Cía. S.A.S.

CONTEXTO EXTERNO

Competencia: La competencia de Carlos Nieto & Cía. S.A.S. está determinada por las empresas Massimo Dutti, Le Collezioni, y Hugo Boss, entre los más representativos y quienes también están dedicados al diseño y el estilo de las prendas masculinas.

Tecnología: Aunque la compañía no es en su actividad económica productora, el cambio de tecnología para la fabricación es un factor que se debe considerar para la finalización del producto que se brinda, de igual manera la tecnología en cuanto a sistemas ofimáticos para los procesos administrativos, son fundamentales para adoptarlos si deseamos realizar cambios.

Mercado: Existe una gran recordación entre los clientes de la compañía, se tiene establecido un nicho de mercado específico y al cual se está alimentando y manteniendo. En efecto, Carlos Nieto en su visión desea ampliar su mercado a los países latinoamericanos, con lo cual, este el mercado, es un factor clave para la compañía.

Cultura: Los cambios en las expectativas de los clientes es un factor que es de gran importancia también para la compañía, puesto que de estos gustos y requisitos, la compañía actúa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Contexto interno Carlos Nieto & Cía. S.A.S.

CONTEXTO INTERNO

Condición de los procesos: Los procesos en la compañía están en proceso de adaptación, se evidencia una falta de procedimientos, políticas y manuales que dificulta la excelente ejecución de las tareas, por eso, las demoras y los reprocesos son el actor principal de la actividad de la compañía, aclarando que no existe un sistema de Calidad implementado.

Ambiental y seguridad: La compañía está ubicada en dos casas, las cuales una está en plan de construcción, de esa manera, el lugar existente para laborar tiene ciertas inconsistencias que a nivel ambiental y de seguridad son perjudiciales para los colaboradores, como las condiciones de salud por la emisión de partículas desde la bodega.

Valores y cultura: Los valores ya están definidos en la compañía, pero no han sido comunicados, por tal motivo, no se están implementando en los procesos de Gestión Humana, pero culturalmente los colaboradores por su tiempo de estadía en la compañía ya tienen una cultura arraigada, que ha de ser cambiada por la formalización de procedimientos y seguimiento de reglas.

Fuente: Elaboración propia

Las anteriores tablas muestran los criterios básicos que afectan ya sea positiva o negativamente a la compañía a nivel externo e interno. Más específicamente, en la tabla 2 notamos que la competencia no es tan amplia, pero estos tres competidores son tan fuertes ya que manejan un formato similar en sus productos y prendas, la competencia es esencial para que la compañía tenga pleno conocimiento de su estrategia, al igual que la cultura y el mercado de los consumidores, ya que estos son los que determinan el rumbo de la compañía. Finalmente en la tabla 3 vemos que al interior de la compañía, tres aspectos son primordiales a la hora

de evaluar el estado de la compañía, estos son las condiciones de los procesos, el medio ambiental y la seguridad y los valores y la cultura, con estos tres aspectos la compañía y en conjunto con los factores externos, se plantea el siguiente DOFA para posteriormente plantear las estrategias:

Tabla 4. DOFA Carlos Nieto & CIA SAS

DOFA			OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
			1	Apertura económica	1	Reforma tributaria
			2	Cambios de tecnología	2	Cambios de expectativas del consumidor
			3	Nuevas prácticas gerenciales	3	Globalización
			4	Relaciones con clientes	4	Competencia
FORTALEZAS	1	Innovación en diseños	Estrategia No. 1 Crear una experiencia a los clientes, de tal manera que se sientan identificados con la marca y se cree fidelidad	Estrategia No. 3 Aprovechas las amenazas para crear compromiso a los clientes por medio de nuestro excelente servicio y diseños únicos.		
	2	Servicio post venta				
	3	Nicho de mercado definido				
	4	Reconocimiento de marca				
DEBILIDADES	1	Falta de procedimientos y manuales	Estrategia No. 2. Arriesgarnos en las practicas innovadoras y creativas	Estrategia No. 4 Crear pasión en los colaboradores por medio del fortalecimiento de las debilidades para atacar las amenazas		
	3	Falta de planeación estratégica formal				
	4	Comunicación débil dentro de la compañía				
	5	Resistencia al cambio				

Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Creación de pilares

Es fundamental tener claro las estrategias que tendrá la compañía, y que son acogidas del DOFA anterior, estas estrategias serán los pilares que usaremos en la herramienta Balanced Scorecard para la creación de los objetivos y los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La matriz anterior (DOFA) se puede emplear para establecer una tipología de estrategia, como por ejemplo las estrategias ofensivas en donde las oportunidades son aprovechadas con las fortalezas; la estrategia adaptativa, en donde las oportunidades se enfrentan con las debilidades. Las amenazas que se enfrentan con las fortalezas originan las estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con las debilidades generan estrategias defensivas (Francés, 2006).

Estas estrategias fueron planteadas a través de reuniones con la Gerencia Financiera y Administrativa y posteriormente dialogada con la Gerencia General, estas guiarán a la compañía en todos los procesos que se empezaran a plantear y se convertirán en una cultura para los colaboradores, de modo que, cada área y cada colaborador deberá emprender sus actividades de acuerdo al siguiente pensamiento:

2.2.2.1. Experiencia de marca: Es la percepción y conjunto de emociones que desata nuestra marca y que la lleva a fidelizar a nuestros clientes al nexo indivisible entre marcas e inigualable asesoría.

Este pilar es la estrategia No. 1, la ofensiva, en donde aprovechamos la oportunidad de tener nuevos cambios tecnológicos, de aumentar la fidelidad de los clientes, por medio de nuestras fortalezas como un buen servicio postventa y la innovación para crear una experiencia de marca y hacer que cada parte interesada crezca en su experiencia con la compañía y más que una relación netamente comercial nos vean como alguien familiar.

2.2.2.2. Innovación y creatividad: Es el talento que tenemos de idear algo nuevo y convertirlo en productos excelsos. Con los mejores estándares de calidad y estilo damos inicio a una nueva era de innovación y experiencia, donde los diseños y detalles del producto junto con el servicio se fundan en nuestra marca.

Este pilar es la estrategia No. 2, la adaptativa en donde las oportunidades se enfrentan con las debilidades, y esta innovación es más referida a los procesos, la empresa necesita innovar y crear nuevos procesos ágiles y sencillos, crear dinámicas para que los procesos y los cambios en la compañía sean acogidos de mejor manera para no crear traumatismos.

2.2.2.3. Compromiso con el cliente: Los clientes son el centro de lo que hacemos y sus necesidades, nuestro punto de partida. Trabajamos continuamente en el diseño, calidad y exclusividad del producto y junto a nuestro talento humano, promovemos una cultura centrada en el compromiso al cliente, orientada a descubrir, crear y

entregar valor en nuestra asesoría. (Comunicación, retroalimentación).

Este pilar es la estrategia No. 3, la reactiva en donde enfrentamos con nuestras fortalezas las amenazas externas, con el cliente bien definido, y buen reconocimiento en el mercado, lograremos crear compromiso y suplir las expectativas de los clientes, lograremos enfocarnos y no permitir que la competencia sea un obstáculo.

2.2.2.4. Personas apasionadas y comprometidas: Nuestra decisión es cautivar, formar y conservar el mejor talento humano comprometido en aportar a los resultados, transmitiendo pasión, fortaleciendo el trabajo en equipo, y creando una cultura organizacional que nos lleve al cumplimiento de nuestra visión. (Proactividad laboral, dinamismo en las relaciones, reconocimiento, evaluaciones de desempeño, motivación, actitud, clima organizacional).

Este último pilar es la estrategia No 4, la defensiva, en donde debemos motivar a nuestro personal para así combatir las amenazas.

2.3. Diseño del Formato

Ya se ha definido lo que inicialmente se necesita para diseñar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced ScoreCard, según Norton y Kaplan, es necesario plantear la estructura organizacional, pues es ella la que direcciona la empresa para lograr los objetivos, por ello, anteriormente planteamos la base de la compañía Carlos Nieto & Cía. S.A.S., de acuerdo a los parámetros y la historia de la empresa; ahora, para el diseño del formato del BSC, tomamos los pilares creados anteriormente, y enlistamos los procesos que actualmente tiene el área de Gestión Humana, los cuales vemos a continuación:

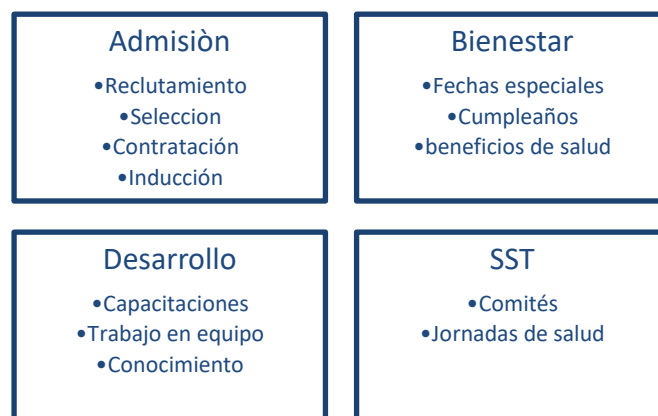


Figura No. 3 Procesos de Gestión Humana

Fuente: Elaboración Propia

La figura anterior No. 3 son los procesos generales que maneja el área de Gestión Humana en la compañía Carlos Nieto & Cía. S.A.S; estos procesos, han sido llevados a cabo de manera lógica y mecánica, comúnmente como se ha enseñado en la academia y que cabe resaltar que siempre se han manejado cumpliendo la normatividad, pero se evidenció que para algunos de estos procesos no se tienen creados manuales, procedimientos y políticas.

Ahora, entrando en la situación presentada al inicio de este artículo, el área de Gestión Humana es una de las más importantes para la compañía actualmente, puesto que a través de los años no se ha tenido una persona constante que la dirija, siendo así que el personal ha sido manejado por personal no idóneo ni preparado; en el año 2016, el área fue dirigida por el Gerente Comercial en un encargo momentáneo, ahora con el cambio que ha tenido la compañía a nivel organizacional, el área de Gestión Humana proyecta un cambio de igual manera como la definición de nuevos procesos, nuevas maneras de atraer personal idóneo, capacitar y desarrollar al personal existente, educarlo y apasionarlo, dar recompensa a los colaboradores por su labor diaria, pues la compañía reconoce que de esa manera, el personal tendrá más pasión e identidad y así mismo la compañía tendrá los resultados deseados . Según los Maldonado y Grajales en su actividad de diseñar e implementar esta herramienta en una empresa de laminados aclaran que las capacidades que incluyen la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento son fundamentales puesto que estos constituyen la medula espinal de cada empresa, y que esta perspectiva “refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo” (Maldonado y Grajales, 2015). Estas estrategias se plantean al finalizar el artículo en la Tabla No. 5 con el fin de llevarles un control semestral y determinar qué cambios estratégicos se realizarán a lo largo de la implementación de la herramienta. Siendo así, en este formato del BSC se ubica cada pilar determinado, y para cada uno de ellos se emplearan ciertos objetivos que saldrán de los procesos llevados a cabo en el área y que servirán para el cumplimiento de dichos pilares; luego de ello se le asignará un ponderado a cada objetivo con el fin de ver el valor de cada objetivo y a cual facilitar más herramientas; después se asigna un entregable y una iniciativa y esto con el fin de materializar el objetivo, luego se le asignará un indicador el cual, será la clave de esta herramienta pues este es el medio por el cual se evalúa y se garantiza el cumplimiento de los objetivos, estos indicadores se realizaron conforme a los objetivos y a la meta; y por último se determinará unas fechas de inicio y fin para mayor control y seguimiento a la perspectiva.

2.4. Socialización

2.4.1 Medios

Para dar a conocer a Carlos Nieto & Cía. S.A.S la propuesta de diseño de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard, se realiza una presentación a la Gerencia Financiera Administrativa con

los métodos para determinar los pilares y el formato final con los objetivos y los indicadores.

Esta presentación tiene como objeto la socialización y aprobación del proyecto para su implementación y ser de guía para el diseño de las demás perspectivas del BSC de la compañía.

Luego de la presentación, se aceptó el proyecto con varias sugerencias de cambio en los objetivos y los entregables, puesto que no eran específicos, en una segunda revisión el formato queda aprobado.

3. CONCLUSIONES

- Los cambios nunca han sido fáciles de asimilar en cualquier ámbito de la vida, y mucho menos si hablamos a nivel laboral y en compañías en donde la cultura es tan arraigada que se convierte en el epicentro de sus decisiones; en el caso de Carlos Nieto & Cía. S.A.S. no ha sido la excepción, los cambios no han sido fáciles de asimilar puesto que su cultura ha sido enraizada por muchos años en la mayoría de sus empleados puesto que estos están más de 10 años en la compañía, además de que los métodos realizados y los procesos ya han sido definidos desde su fundación; pero se puede anotar que se diferencia de las demás compañías por la actitud que ha tomado frente a los cambios. En el primer momento en que la compañía decide implantar una herramienta como el Balanced Scorecard, es consciente de que debe cambiar ciertas estructuras, más que todo mentales y ampliar su visión a todos los modelos organizacionales que brinda el mercado y que lideran hoy día. Por eso en primera instancia se concluye que la compañía Carlos Nieto & Cía. S.A.S., puede adoptar y aprovechar al máximo los beneficios que trae esta herramienta y que su pensamiento actualmente ha sido llevado al cambio y está en proceso de adaptación junto a los demás empleados.
- Al momento de recolectar la información para determinar el nivel en que se encuentra la compañía antes de entrar a diseñar la perspectiva de aprendizaje y desarrollo del Balanced Scorecard, se concluye que Carlos Nieto & Cía. S.A.S., en su planeación estratégica le hace falta el establecimiento de una estrategia a nivel mega que la guíe a futuro contemplando las consecuencias y eventualidades de la implementación total del Balanced Scorecard; sin embargo, la visión es muy clara y dicente hacia lo que desea la compañía hacer. Los valores planteados son esenciales para la conservación de esta herramienta por lo tanto no fueron modificados puesto que son la esencia y el espíritu de la compañía.
- De igual manera se concluye que la creación de los pilares son el fundamento de la herramienta Balanced Scorecard, sin ellos es muy difícil comenzar a planificar las acciones a evaluar y definir las estrategias, estos pilares fueron seleccionados de acuerdo al contexto actual de la compañía, por eso como conclusión se determina que los movimientos del mercado y específicamente las necesidades del cliente y las tendencias de moda en el mundo serán los

dos elementos esenciales para la determinación de los pilares en la compañía, si llegase a cambiar o a modificar algún pilar, serán por medio de estos dos elementos en especial y muchos más dentro de un contexto; ahora bien, estos pilares serán para Carlos Nieto & Cía. S.A.S. de ahora en adelante como su pensamiento estratégico.

- En la creación del formato del Balanced Scorecard, podemos concluir que los criterios definidos para la realización de este son los necesarios y básicos para el seguimiento, el control y evaluación semestral de los procesos de la compañía, puesto que además de tener un indicador, se establecen las fechas y las iniciativas para el mayor control. Los procesos de Gestión Humana se deberán ajustar a los pilares desde su planificación hasta su evaluación, es decir, que cada proceso deberá ser desarrollado con planes y actividades que apunten al cumplimiento de los mismos pilares.
- Por último al socializar el trabajo a la gerencia de Carlos Nieto & Cía. S.A.S., se concluye que este trabajo de diseño es de gran beneficio para la compañía puesto que esta se encuentra como ya se mencionó anteriormente en un cambio de estructura organizacional, y esta herramienta será la guía adecuada para alcanzar las metas, de igual manera, esta herramienta será la metodología que adopta la compañía para la prevención de los riesgos y el control de cumplimiento de los requisitos internos y externos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Francés A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Naucalpan de Juárez. Pearson Educación de México S.A. de C.V. Pág. 25-41
- [2] Norton D.P., y Kaplan R.S. (1996). El cuadro de mando integral. Barcelona. Grupo planeta. Pág. 25-35
- [3] Norton D.P., y Kaplan R.S. (2001). Como utilizar el cuadro de mando integral para implantare y gestionar su estrategia. Barcelona. Grupo planeta. Pág. 33-34
- [4] Álvarez Torres M.G. (2006). Manual de planeación estratégica. San Rafael. Pág. 26
- [5] Montoya, César Alveiro. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. En: *Visión de futuro*, 15(2) Recuperado en 08 de junio de 2017, pp. 4-12
- [7] Carlos Nieto. (2017). Carlos Nieto La marca de ropa para hombres con estilo - Nuevo Caballero. [online] Available at: <https://www.carlosnieto.com.co/> [Accessed 15 May. 2017].
- [8] Díaz Martínez, M.P. Implementación de la metodología de Balanced Scorecard en el sector retail (Trabajo de grado). (2014). Facultad de Ingeniería, Universidad Milítar Nueva Granada. Bogotá. 9-11 p.
- [9] Grajales García, J.I., y Maldonado Huérfano, L.M. Diseño del Balanced Scorecard para la empresa Laminados JAB S.A.S. (Trabajo de grado). (2015) Facultad de Ingeniería, Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. 107 p.
- [10] TiedCOMM, d. (2017). BALANCED SCORECARD: « Planeación estratégica » - Indicadores de desempeño - kpi. [online] Infoviews.com.mx. Available at: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/> [Accessed 1 Jun. 2017].

Tabla No. 5 Formato Balanced ScoreCard

BALANCED SCORECARD APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Nombre:	Luisa Fernanda Ramírez R.
Cargo:	Asistente de Gestión Humana

Jefe Inmediato:	Héctor Sáenz
Periodo:	II Semestre

Visión: Ser la marca líder en el segmento Premium de la moda masculina en Colombia y América Latina, posicionándonos en otros mercados como símbolo de elegancia, tradición e innovación.

Score Card: Es una herramienta de gestión, medición y seguimiento de los objetivos individuales y de equipo, los cuales deben estar alineados a la estrategia de la Organización para lograr nuestra Visión

Objetivo del área: Planificar, coordinar, controlar y ejecutar políticas, programas, convenios y reglamentos sobre administración de personal, liderando procesos de cambio para lograr un trabajador hábil, motivado, comprometido y apasionado para contribuir a la eficiencia y eficacia, alcanzando la productividad para impulsar el desarrollo de la compañía.

PRIORIDADES DE NEGOCIO	OBJETIVO	PONDERACION	ENTREGABLE	INICIATIVA - ACCION	INDICADOR	FECHA INICIO	FECHA FIN	META	CUM PLIM IENTO	SEGUIMI ENTO
Innovación y creatividad Creación de nuevas prácticas, procesos simples, eficientes, estructuras auto sostenibles	Crear cultura de innovación en el área para eventos y obsequios empresariales	30%	Plan de compras de obsequios y eventos (Presupuesto y programación)	Investigación de gustos / Búsqueda de cotizaciones	Nivel de satisfacción / Encuesta	05/06/2017	15/06/2017	Colaboradores felices y satisfechos		
	Definir estrategia de compensación	40%	Plan de reconocimiento de acuerdo a los pilares	1. Definir método de evaluación 2. Definir criterios de evaluación 3. Crear el plan	No. de reconocimiento por mes	05/06/2017	15/06/2017	Colaboradores más competitivos y comprometidos		
	Incentivar el pensamiento creativo para solución de conflictos	30%	Grupos de interés	Realizar el procedimiento de los grupos de interés para que sea de conocimiento a toda la compañía	Grupos de interés creados	20/07/2017	31/12/2017	Minimizar el tiempo en la solución de problemas		
	Fortalecer el trabajo en equipo	30%	Planes de Bienestar	Presupuesto / propuestas de bienestar	Nivel de Clima Organizacional / Encuestas	15/07/2017	31/07/2017	Colaboradores integrados		

Experiencia de Marca Desarrollo Nuevos negocios, Foco Proveedores estratégicos , rentabilidad, presupuesto de gastos e inversiones	Tener personal idóneo	50%	Perfiles de cargo	1. Requerimiento de perfiles en cada área. 2. Creación de los perfiles	Total salidas en el periodo / trabajadores en el periodo X 100	01/07/2017	30/08/2017	Disminuir el número de retiros de trabajadores al mes		
	Enriquecer el Know how de la compañía por medio de las fortalezas	20%	Programa de capacitaciones en habilidades	Requerimientos de entrenamiento y capacitación en cada área	No. de capacitaciones realizadas / No. de capacitaciones programadas X 100	01/07/2017	20/07/2017	Procesos alineados y disminuir fallas en los procesos		
Personas comprometidas y apasionadas Atraemos, desarrollamos y retenemos al mejor talento apasionado, comprometido, competente, capaz de lograr los mejores resultados y apasionados por su cargo y la compañía.	Brindar oportunidades, beneficios y nuevos retos a los colaboradores	50%	Planes de carrera	1. Establecer metas y objetivos de compañía a largo plazo 2. Establecer metas individuales / Encuestas y autoevaluaciones	No. de ascensos generados anualmente	01/08/2017	30/10/2017	Colaboradores fieles a la compañía		
	Empoderar a los colaboradores con el feedback	50%	Informe de evaluaciones de desempeño	1. Crear modelo de evaluación de desempeño 2. Análisis de los resultados de las evaluaciones por área. 3. Retroalimentación a la junta.	Calificación de evaluaciones por área	15/08/2017	20/09/2017	Mantener la calificación de las evaluaciones por encima de 4.5		
Compromiso por el cliente Estamos decididos en construir nuestro camino logrando estándares de talla mundial en todas nuestras acciones, procesos, cultura de la organización lo que nos llevará a lograr nuestra visión.	Crear canales de comunicación con los stakeholders	50%	Procedimientos, políticas	1. Tener establecida las funciones de los cargos. 2. Coordinar los involucrados de cada proceso. 3. Realizar los procedimientos	Reprocesos en el mes	15/07/2017	20/11/2017	Disminuir y evitar los cuellos de botella		
	Impulsar el SG-SST	50%	Informe anual del Sistema	Cumplir con el cronograma del SG-SST	Evaluación de ARL	01/07/2017	31/01/2017	Disminuir los accidentes de trabajo		

Fuente: Elaboración propia