| **INTEGRANTES** (En este ítem se debe adjuntar el nombre y apellidos completos de cada estudiante, asimismo, su número de identificación). Máximo 3 estudiantes. | |
|---|---|
| **Nombres y Apellidos** | **Identificación: CC** |
| Daniel Jaramillo Velásquez | 1037637258 |
| | |
| | |
| **IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA** (En este ítem se debe indicar la Razón social, dedicación o actividad económica. Representa la mayor actividad de la empresa conforme al CIIU según el DANE y/o Registro de Sociedades o Industria y Comercio. Asimismo, debe indicarse una breve descripción de la estructura de área o proceso de la empresa en la que se realizará el reto empresarial) | |

## Reseña Histórica de HUMMALAB

HUMMALAB S.A.S nace en junio del 2001 como un gran sueño de tres socios de crear una empresa comercial del área de la salud, con el fin de distribuir dispositivos médicos, reactivos de diagnóstico, insumos y equipos biomédicos en el mercado Antioqueño.

Con el paso del tiempo HUMMALAB S.A. ha tenido grandes cambios, entre ellos, contar con la distribución de más de 30 diferentes marcas comerciales.

HUMMALAB S.A.S tiene más de 13 años de experiencia en el mercado colombiano, como comercializadora de suministros para laboratorio clínico, industrial y material médico quirúrgico. A su vez distribuye para Antioquia las líneas más prestigiosas de equipos y reactivos de diagnóstico tales como HUMAN, WIENER, SIEMENS, QUÍMICOS ALBOR, VACUETTE, MDM CIENTIFICA, BECTON DICKINSON, THERMO SCIENTIFIC, BIOLORE, ETERNA, NIPRO. (Hummalab, 2010)

**Figura 1. Equipo de trabajo HUMMALAB S.A.S**

Fuente: https://hummalab.com/es-CO/index.php

## Productos y marcas comercializadas por HUMMALAB

A continuación, se definen los productos y marcas comercializadas por HUMMALAB, de acuerdo a lo que la empresa publica en su página web.

A nivel regional, HUMMALAB S.A.S es reconocida en el mercado por la más alta calidad en su servicio y por sus diferentes líneas de productos, entre ellos, Química Clínica, Hematología, Hormonas, Uroanálisis, Microbiología, Biología Molecular, Coagulación, Equipos Médicos,

Insumos Médicos y Material Médico Quirúrgico. Además de su excelente asesoría científica al servicio de todos nuestros clientes. (Hummalab, 2010). (Véase la Figura 2)

HUMMALAB S.A.S hoy quiere seguir siendo reconocida por su compromiso con todos nuestros clientes, es por esto que ha trabajado en mantener la certificación en la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008, y la Certificación en la Capacidad de Almacenamiento y/o Acondicionamiento, CCAA por el INVIMA.

En la actualidad atendemos un amplio sector del mercado, como clínicas, hospitales y laboratorios clínicos e industriales del país. (Hummalab, 2010)

## Razón social

Según Cámara de comercio de Medellín: La sociedad que se transforma tendrá por objeto social cualquier actividad lícita. Como objeto social principal consiste en la explotación y aprovechamiento de todos los elementos químicos, quirúrgicos, equipos, instrumental, material de curaciones, artículos radiográficos, material para uso médico, paramédico, odontológico, hospitalario, de laboratorios y en general todo lo relacionado con la profesión de la salud, incluyendo las asesorías para dichos fines. (Véase la Figura 3)

**Figura 2. Marcas y líneas comercializadas por HUMMALAB**

Fuente: https://hummalab.com/es-CO/index.php.

**Figura 3. Certificado Existencia y Representación legal HUMALAB**

HUMMALAB S.A.S.

**CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS - CIIU**

Actividad principal: 4690
Actividad secundaria: 4645
Otras actividades: 4659, 4669

**ESTABLECIMIENTO(S) DE COMERCIO**

A nombre de la persona jurídica figura matriculado en esta Cámara de Comercio el siguiente establecimiento de comercio/sucursal o agencia:

| | |
|---|---|
| Nombre: | HUMALAB S. A. |
| Matrícula No.: | 21-352677-02 |
| Fecha de Matrícula: | 20 de Junio de 2001 |
| Ultimo año renovado: | 2019 |
| Categoría: | Establecimiento-Principal |
| Dirección: | CLL 7 SUR N° 51 A-112 B/202 |
| Municipio: | MEDELLÍN, ANTIOQUIA, COLOMBIA |

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Certificado Existencia y Representación. Fecha de expedición: 13/03/2020

Como se aprecia en el registro anterior, la actividad económica de acuerdo al DANE para la empresa HUMMALAB, está representada en los siguientes aspectos:

- 4690 Comercio al por mayor no especializado
- 4645 Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador
- 4659 Comercio al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo n.c.p[1]
- 4669 Comercio al por mayor de otros productos n.c.p

## Estructura de área o proceso en la que se realizará el reto empresarial

Teniendo en cuenta la fundamentación del BSC, como sistema de gestión que permite desde los procesos administrativos integrar todas las áreas de la empresa para alinearlos con el objetivo de alcanzar unas metas, queda evidenciado que esta herramienta para su desarrollo involucra todas las arreas de la empresa, así como sus clientes. En tal sentido, una apreciación al respecto, de Zamora y Álvarez, (2015):

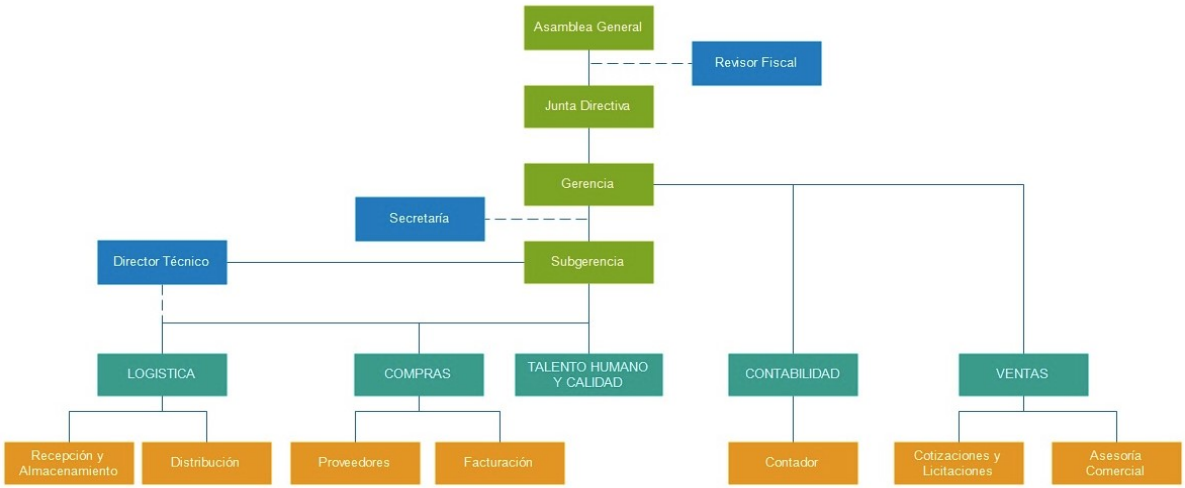
[1] El código de actividad económica sea n.c.p. Significa que el Código de Actividad Económica es "No Clasificado Previamente". Se puede consultar su equivalencia (entre los nuevos y los antiguos) en la opción Homologación de Códigos de Actividad Económica

El Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de gestión que permite a las empresas desarrollar las etapas del proceso administrativo en forma alineada y congruente al plan estratégico de la organización, involucrando los activos tangibles e intangibles y así lograr la efectividad de los recursos y de los objetivos estratégicos. Apoyándose de la implementación de indicadores de desempeño para llevar acabo la etapa de control, realizar acciones preventivas y correctivas; mejorar el rendimiento de los accionistas mediante la implementación de cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de innovación y aprendizaje.

Esta es una herramienta integral que permite interactuar a todas las áreas de la empresa, generando mayor impacto en los negocios y en la estrategia de la empresa (Visión). (Zamora & Álvarez, 2015).

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa HUMMALAB, el cual evidencia la dimensión de las áreas involucradas en el BSC. (Véase la Figura 4)

**Figura 4. Organigrama HUMMALAB**




Fuente: https://hummalab.com/es-CO/index.php.

**IDENTIFICACIÓN DEL RETO EMPRESARIAL** (En este ítem se debe describir el reto empresarial a desarrollarse, qué justifica su realización y qué impacto tendrá dentro del área de la empresa en la que se desarrollará. -Máximo 300 palabras

Desde los tiempos en que Peter Drucker planteaba que uno de los elementos básicos que debía tener un buen gerente, era la medición constante de las áreas funcionales de la empresa, donde se han

generado múltiples herramientas de carácter gerencial y administrativo con el propósito de alcanzar los objetivos y metas empresariales. En tal sentido, una de las mejores herramientas y la más utilizada en la actualidad es el Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral), el cual consiste en:

> …una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.
>
> Esta herramienta busca monitorear el desempeño de la organización como un todo por medio de indicadores clave que resumen si la empresa va por buen camino o no. Se trata de tomar decisiones basados en objetivos y metas que desean conseguir las organizaciones contando con un adecuado seguimiento, de esta manera se logrará una buena ejecución. (Grupo Bit. 2020, párr. 2)

Es así como, HUMMALAB considera pertinente y necesaria la aplicación de dicha herramienta a las puertas de cumplir dos décadas en el mercado y con el ánimo de monitorear el desempeño de la organización y tomar decisiones respecto al rumbo a seguir basados en le BSC[2]

El impacto del BSC para HUMMALAB, entre otros es:

- Permite convertir la misión y la visión en medidas concretas de actuación en la organización
- Genera un sistema de gestión que transforma la estrategia en objetivos e indicadores tangibles.
- Permite comunicar la visión y la estrategia.
- Prioriza los procesos más decisivos para el éxito de la organización.
- Identifica los proyectos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos. (Grupo Bit. 2020, párr. 5).

**PALABRAS CLAVE (**En este ítem debe incluir los términos que mejor describan la temática del reto empresarial)- Mínimo 3 máximo 6 palabras clave

| | |
|---|---|
| 1. Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) | 4.Estrategias |
| 2. Procesos | 5. Medición e indicadores |
| 3. Misión y Visión | 6. Toma de decisiones |

**OBJETIVO GENERAL** (En este ítem se deben incluir los puntos de referencia que guían el reto empresarial y deben guardar total coherencia con la estructura del mismo. Se recomienda formular un solo objetivo general)

[2] BSC: Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

Diseñar un Balanced Scorecard (BSC) para la empresa Hummalab S.A.S, Medellín, 2020.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS** (En este ítem se deben describir los objetivos que permitan dar cumplimiento al objetivo general, estos indican el cómo del reto empresarial) -Mínimo 3 objetivos, máximo 5 objetivos.

| | |
|---|---|
| 1. Caracterizar el foco estratégico de la empresa HUMMALAB S.A.S. | 4. Establecer las iniciativas estratégicas con sus respectivos responsables y recursos asignados. |
| 2. Diseñar el mapa estratégico de acuerdo a las cuatro dimensiones criticas claves en la organización. | 5. |
| 3. Elaborar y definir los indicadores estratégicos y metas de la organización. | 6. |

**INTRODUCCIÓN** (Consta de la contextualización de lo que se encontrará en el documento)

El presente informe corresponde al Reto empresarial para la empresa Hummalab, el cual tiene como propósito el Diseño de un Balanced Scorecard (BSC), definido por un diagnóstico previo realizado por la gerencia y con una orientación definida para las diferentes perspectivas. Inicialmente se caracteriza el foco estratégico de la empresa HUMMALAB S.A.S, posteriormente se diseña el mapa estratégico de acuerdo a las cuatro dimensiones criticas claves en la organización, luego se elaboran y definen los indicadores estratégicos y metas de la organización, para finalmente a manera de conclusión y recomendación se establecen las iniciativas estratégicas con sus respectivos responsables y recursos asignados.

**Miembros de la organización que intervienen en el reto empresarial** (En este ítem, se indica el cargo de los miembros de la organización y alcance de intervención en el desarrollo del reto)

**Cuadro 1. Colaboradores que participan en el reto empresarial**

| CANTIDAD | CARGO |
|---|---|
| 3 | AUXILIARES DE BODEGA |
| 1 | GERENTE GENERAL |
| 1 | SUB GERENCIA |
| 1 | ASISTENTE DE GERENCIA |
| 5 | VENDEDORES |
| 2 | AUXILIARES DE CONTABILIDAD |
| 1 | CONTADOR |
| 1 | REVISOR FISCAL |
| 1 | CALIDAD Y GESTION HUMANA |
| 1 | REGENTE DE FARMACIA |
| 1 | OFICIOS VARIOS |
| 2 | FACTURACION |
| 1 | SERVICIO AL CLIENTE |
| 2 | LIDERES Y SUPERVISION LOGISTICA Y DE BODEGA |
| 1 | INGENIERA DIOMEDICA |
| 2 | CONDUCTORES |
| 1 | MENSAJERO |
| **27** | **TOTAL** |

**Áreas involucradas directas e indirectas en el desarrollo del reto empresarial** (En este ítem, se indican las influencias directas o indirectas en cuanto a toma de decisiones que tiene el área administrativa, de producción o de

| servicio y la vinculación de otras áreas que intervienen con el desarrollo del reto empresarial. |
|---|
| • Área administrativa<br>• Proceso de Logística (Recepcion, almacenamiento y distribucion)<br>• Proceso de Compras<br>• Talento humano y calidad<br>• Contabilidad y finanzas<br>• Proceso de Ventas |
| **Documentación del Caso** (En este ítem, se adjuntan los documentos entregados por la empresa para la revisión del reto empresarial, evidencias registradas como fuentes de información para revisar el caso y soporte de reuniones de trabajo para acercar el caso a los consultores y el equipo consultor). |
| Se pone a disposición para el desarrollo del reto empresarial la siguiente documentación, que estará presente en los respectivos componentes, así como resultado de diagnósticos previos a la perspectiva de los clientes, la cual se considera de gran valor para establecer estrategias para el BSC.<br><br>• Documento sobre la definición de misión, visión, principios y valores<br>• Mapa de procesos<br>• Matriz DOFA<br>• Políticas de calidad<br>• Objetivos de calidad<br>• Indicadores por componentes de los objetivos y políticas de calidad<br>• Marco Estratégico 2020 - 2024 |

**Como soporte de trabajo se presenta soporte de reuniones con el equipo de trabajo**

E-mail: hummalab33@hotmail.com

Hummalab s.a.s.
Suministros para Laboratorios Clínicos

Fecha: Julio 30 de 2020

Asunto: Proyecto Balanced Scorecard (BSC)
Hora: 3 a 5 pm

Temas tratados: Mapa de procesos Hummalab actual y propuesto para el BSC
Participantes. Silvia Velásquez (gerente), María Consuelo Aristizábal (subgerente), Daniel Jaramillo.

Se revisan los contenidos del mapa de procesos actual de la empresa y se evalúa la propuesta del nuevo mapa de procesos orientado a establecer los objetivos para los siguientes componentes: Financieros, Clientes, Procesos, Aprendizaje y Desarrollo. Se aprueba el mapa de procesos orientado al BSC.

Silvia Velásquez Arteaga
Gerente

María Consuelo Aristizábal
Subgerente

Daniel Jaramillo Velásquez

Medellín, Calle 7 Sur Nº 51A - 112 Bodega 202 · Edif. Bodegas Box - Teléfono: 444 52 46

Hummalab s.a.s.
Suministros para Laboratorios Clínicos

*E-mail: hummalab33@hotmail.com*

Fecha: Agosto 27 de 2020

Asunto: Proyecto Balanced Scorecard (BSC)
Hora: 2 a 4 pm

Temas tratados: definición de metas e indicadores para BSC
Participantes Silvia Velásquez (gerente), María consuelo Aristizábal (subgerente).
Daniel Jaramillo

Se revisan los indicadores en cada componente del BSC, se hace énfasis en las metas financieras que sean alcanzables, así mismo en el componente de aprendizaje y desarrollo se concretan aspectos de presupuesto para Optimizar la Tecnología y el equipamiento. También se establecen los criterios de confidencialidad y responsabilidad sobre los indicadores mencionados.

Silvia Velásquez Arteaga
Gerente

María Consuelo Aristizábal
Subgerente

Daniel Jaramillo Velásquez

*Medellín, Calle 7 Sur Nº 51A - 112 Bodega 202 · Edif. Bodegas Box - Teléfono: 444 52 46*

Hummalab s.a.s.
Suministros para Laboratorios Clínicos

*E-mail: hummalab33@hotmail.com*

Fecha: Septiembre 30 de 2020

Asunto: Proyecto Balanced Scorecard (BSC)
Hora: 3 a 5 pm

Temas tratados: presentación y aprobación del tablero de mando BSC
Participantes. Silvia Velásquez (gerente). María consuelo (subgerente) Daniel Jaramillo

Se establecen los indicadores para cada componente del BSC, sintetizando los más acordes a los objetivos trazados en el mapa de procesos, así mismo se establecen los responsables y el peso del indicador dentro del tablero de mando integral propuesto, finalmente la evaluación de los indicadores actuales frente a los propuestos para la toma de decisiones en la organización.

Silvia Velásquez Arteaga
Gerente

María Consuelo Aristizábal
Subgerente

Daniel Jaramillo Velásquez

*Medellín, Calle 7 Sur Nº 51A - 112 Bodega 202 · Edif. Bodegas Box - Teléfono: 444 52 46*

E-mail: hummalab33@hotmail.com

HUMMALAB S.A.S.
Suministros para Laboratorios Clínicos

Fecha: junio 19 /2020

Asunto: proyecto de balance scord card (cuadro de mando).

Hora: 10-12 m.

Temas: política y objetivos de calidad articulados al balance scord card

Participantes: Silvia Velásquez (gerente), María consuelo Aristizabal (subgerente), Daniel Jaramillo, Carolina Peláez (recursos humanos).

Se socializó la matríz dofa en donde algunos no estaban de acuerdo con los resultados, llegando a un consenso y aprobando un borrador final.

Se analizo una a una la política de calidad de la organización y su relación con los objetivos de calidad para ser articulados a la propuesta del balance scord card.

Se discute y se prioriza algunos indicadores por componentes de la política de calidad concluyendo en metas definidas y alcanzables de acuerdo a los objetivos propuestos.

Se compara el mapa estratégico actual de HUMMALAB S.A.S frente al mapa estratégico propuesto para la formulación del balance scord card.

Firmas asistentes:

Silvia Velásquez Arteaga
Gerente general

María Consuelo Aristizábal
Subgerente

Carolina Peláez Aristizábal
Coordinadora Recursos Humanos

Daniel Jaramillo Velásquez
Auxiliar Administrativo

Medellín, Calle 7 Sur Nº 51A - 112 Bodega 202 · Edif. Bodegas Box - Teléfono: 444 52 46

Hummalab s.a.s.
Suministros para Laboratorios Clínicos

*E-mail: hummalab33@hotmail.com*

Fecha: mayo 26/2020

Asunto: proyecto de balance score card (cuadro de mando).

Hora: 3-5 pm.

Temas: indicadores financieros, clientes (caracterización y base de datos).

Participantes: Silvia Velásquez (gerente), María consuelo Aristizábal (subgerente), Pablo Peláez(contador), Daniel Jaramillo.

Se socializó el resultado de la encuesta de los niveles de satisfacción de los clientes con los 12 criterios de valoración de el servicio al cliente. Las cuales serán tenidas en cuenta para la construcción del balance scord card. Asi mismo se realiza un análisis de aquellos valores con poca aceptación para generar estrategias y mejorar los indicadores.

Se toma la decisión de publicar algunos valores de indicadores financieros y se reservan algunos otros que se consideran confidenciales para la aplicación del balance scord card.

Firmas asistentes,

Silvia Velásquez Arteaga
Gerente general

María Consuelo Aristizábal
Subgerente

Pablo Andrés Peláez
Contador

Daniel Jaramillo Velásquez
Auxiliar Administrativo

*Medellín, Calle 7 Sur Nº 51A - 112 Bodega 202 · Edif. Bodegas Box - Teléfono: 444 52 46*

Como fuente de información se presentan los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, se dispone de los resultados de una encuesta desarrollada desde 2019, con el apoyo del departamento de ventas y mercadeo, orientada a indagar sobre los niveles de satisfacción del cliente para tener criterios en la toma de decisiones de direccionamiento estratégico.

La encuesta como herramienta de diagnóstico se aplicó en una población de 672 clientes, n = 672, del total de los clientes q en la actualidad es de 6.500 aproximadamente, N = 6.500. Siendo una muestra representativa equivalente al 10,3%

La muestra corresponde a una distribución no probabilística por conveniencia donde la aplicación del cuestionario se realizó al azar independiente del volumen de compra y localización del cliente, aprovechando las visitas de los vendedores o su comunicación web con la empresa.

**ENCUESTA HMB**

**Presentación del cuestionario**

La presente encuesta forma parte del proceso de calidad emprendido por la empresa para el mejoramiento continuo de todos sus procesos y por tal motivo estamos interesados en conocer el nivel de satisfacción que posee su empresa con los servicios y la atención que recibe de Hummalab S.A.S, buscando mejorar aquellas falencias que pudiesen encontrarse en el desarrollo de nuestros procesos.

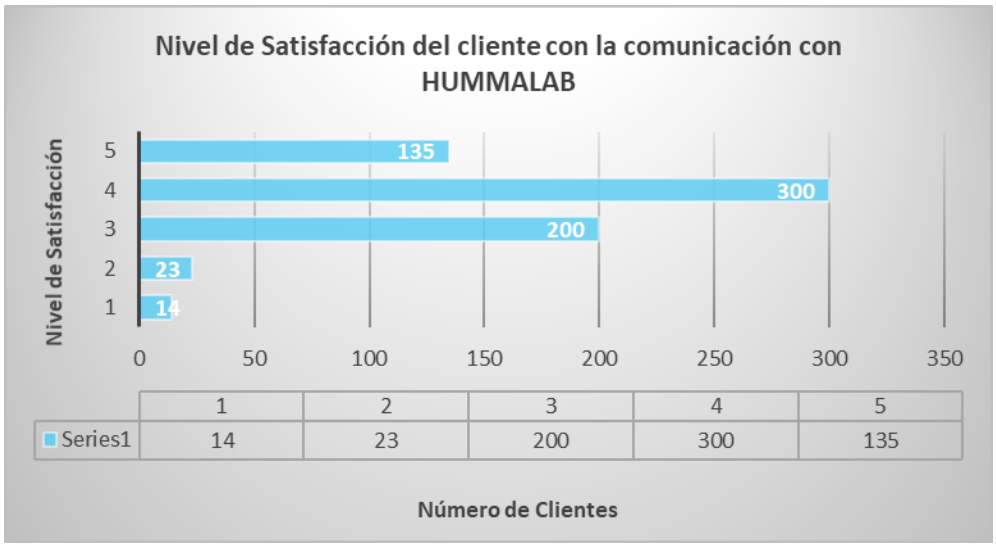
Por favor responda las siguientes preguntas con una x, en la respuesta que corresponde a su percepción, 1 = Insuficiente, 2 = Deficiente, 3 = Aceptable, 4 = Bueno, 5 = Excelente. ¡Gracias!!

| ITEM | CRITERIOS PARA VALORACIÓN DEL SERVICIO<br>SERVICIO AL CLIENTE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | La comunicación con HUMMALAB S.A. es | | | | | | |
| 2. | La atención que le brindan los empleados de HUMMALAB S.A. es cortes, amable y cálida, le genera credibilidad y confianza | | | | | | |
| 3. | Sus solicitudes, quejas y reclamos son resueltas de manera clara y oportuna | | | | | | |
| | **ASESORÍA COMERCIAL Y CIENTÍFICA** | | | | | | |
| 4. | La cordialidad del vendedor o asesor comercial es | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5. | La respuesta oportuna a sus cotizaciones es | | | | | | |
| 6. | Existe conocimiento técnico de los productos ofrecidos por parte del asesor | | | | | | |
| | **ENTREGAS** | | | | | | |
| 7. | La entrega de los productos cumple con los tiempos pactados | | | | | | |
| 8. | Los productos entregados son los facturados | | | | | | |
| 9. | Los productos que son entregados cumplen con los requisitos específicos de transporte (refrigeración o ambiente) y se conservan en buen estado | | | | | | |
| 10. | La información de la situación del pedido | | | | | | |
| 11. | Como califica el servicio post venta y el seguimiento que se le hace a sus pedidos | | | | | | |
| 12. | Cuando usted piensa en comprar productos para su laboratorio en que puesto ubica a HUMMALAB S.A.S (Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto) | | | | | | |

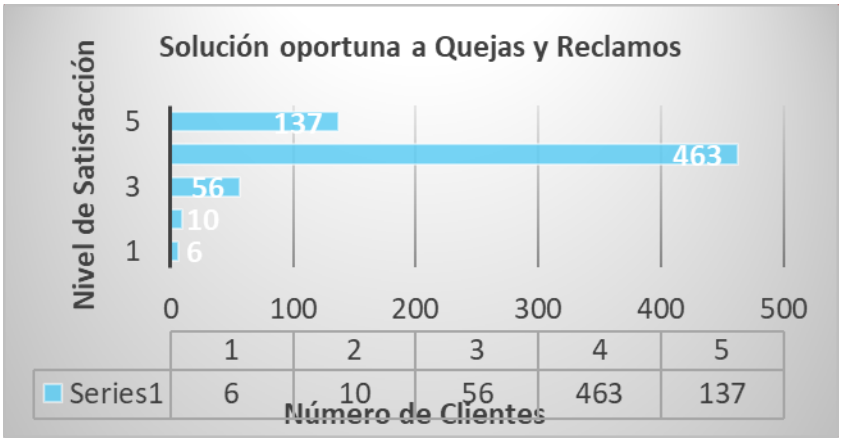
## Tabulación y Resultados

**1. La comunicación con HUMMALAB S.A.S es :**

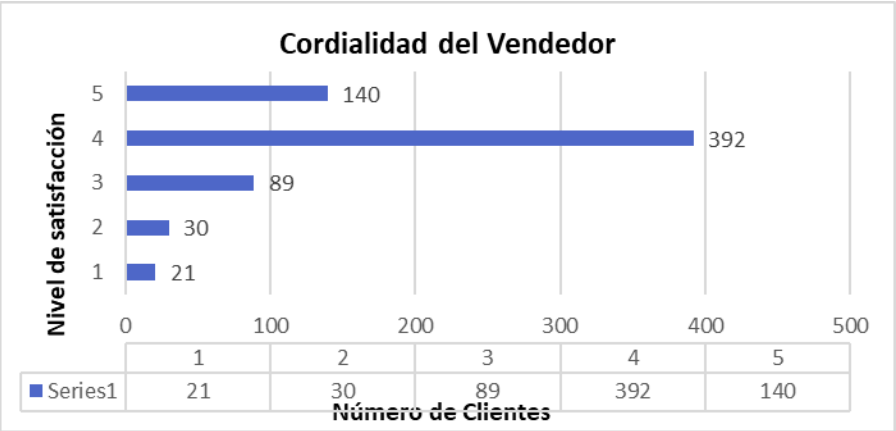



**2. La atención que le brindan los empleados de HUMMALAB S.A.S es cortes, amable y cálida, le genera credibilidad y confianza**

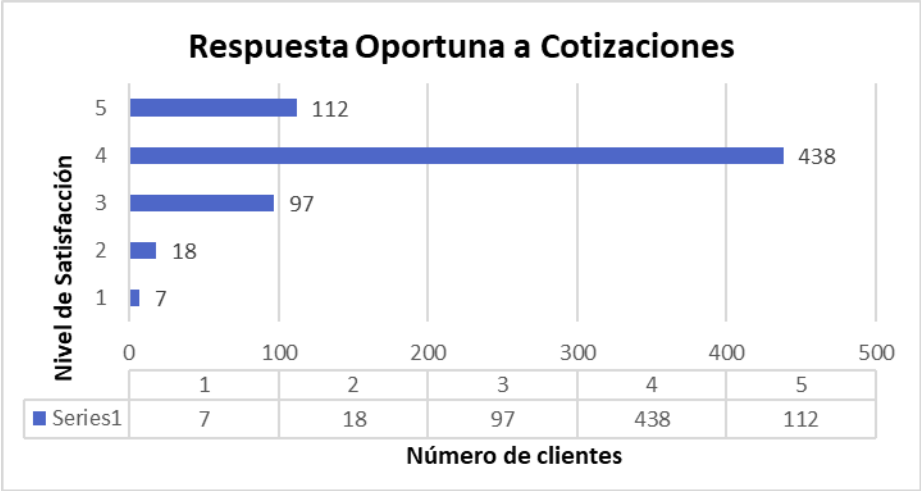
**3. Sus solicitudes, quejas y reclamos son resueltas de manera clara y oportuna**



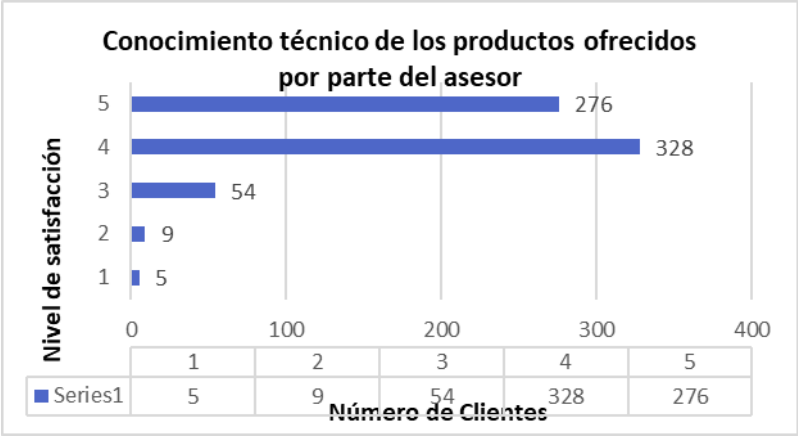

**4. La cordialidad del vendedor o asesor comercial es**



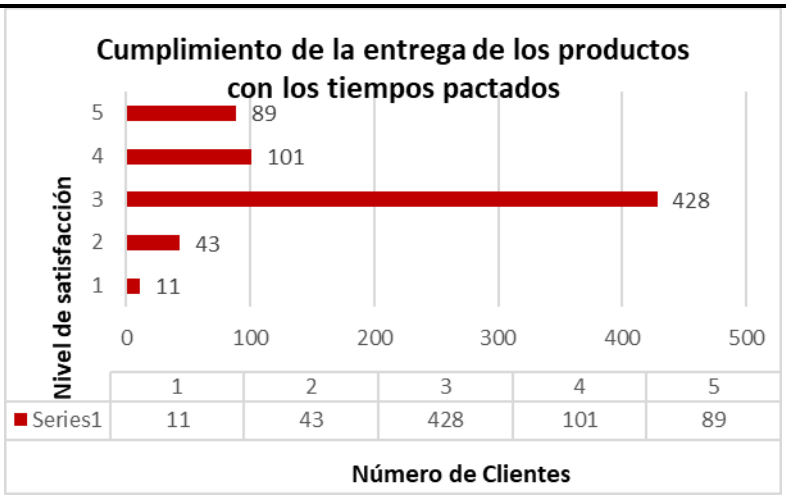
**5. La respuesta oportuna a sus cotizaciones es**




**6. Existe conocimiento técnico de los productos ofrecidos por parte del asesor**

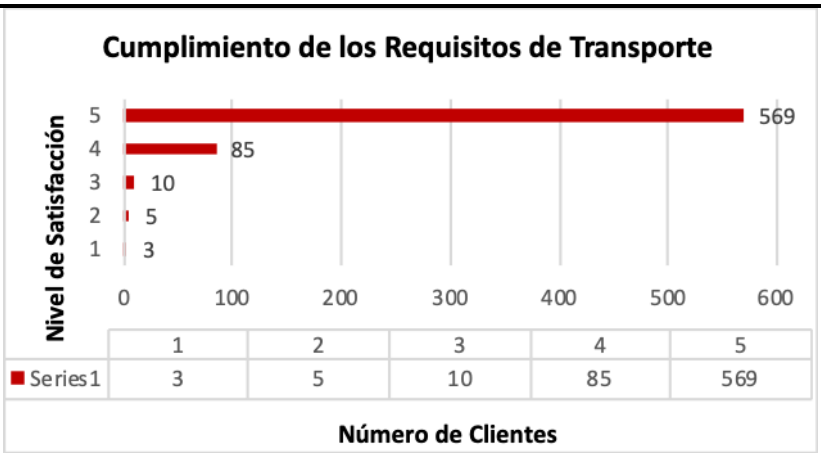



**7. La entrega de los productos cumple con los tiempos pactados**

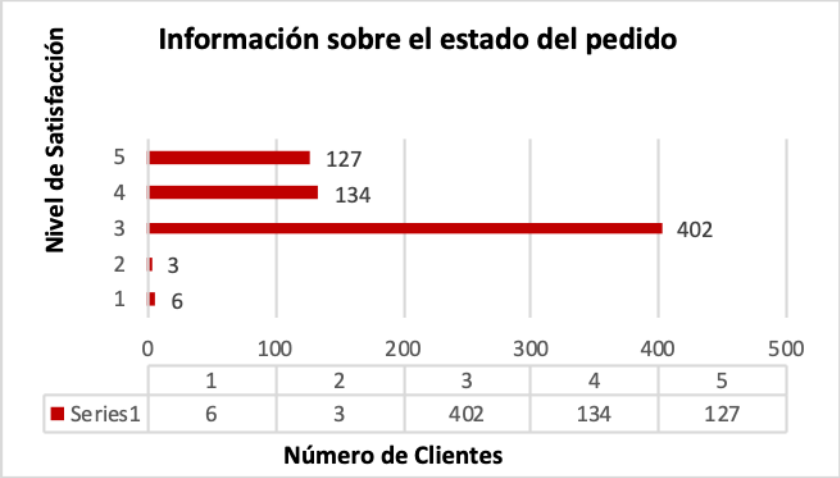



**8. Los productos entregados son los facturados**

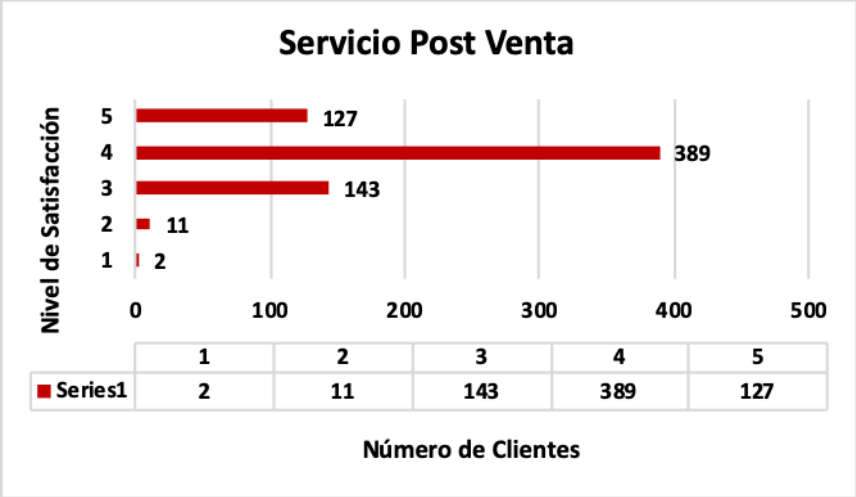
**9. Los productos que son entregados cumplen con los requisitos específicos de transporte (refrigeración o ambiente) y se conservan en buen estado**




**10. La información de la situación del pedido**

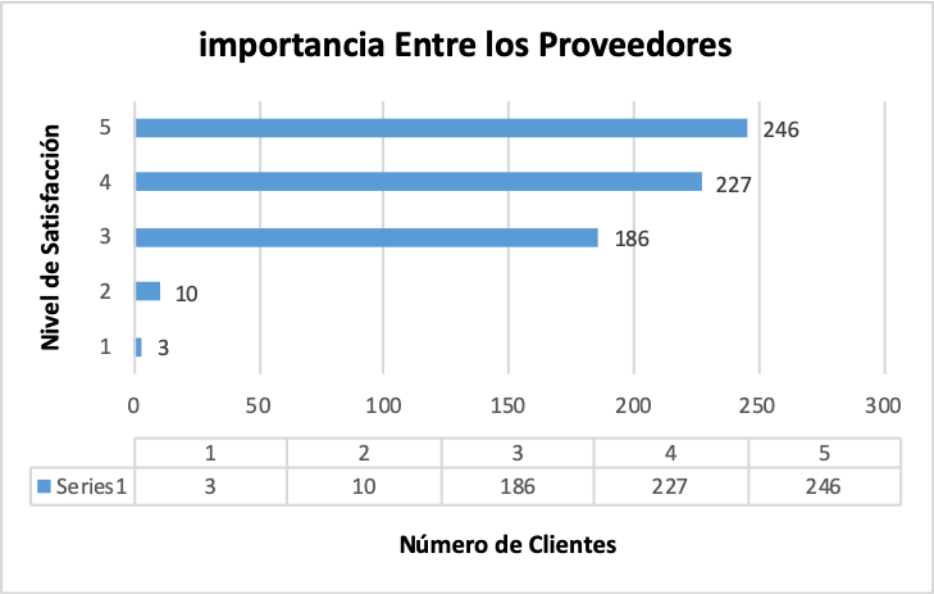



**11. Como califica el servicio post venta y el seguimiento que se le hace a sus pedidos**




**12. De acuerdo a la importancia de sus proveedores en qué puesto estaría Hummalab**

**(Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto)**




**Evidencias Encontradas** (En este ítem, se adjunta el rastreo y hallazgo de evidencias encontradas de manera externa a la empresa que se hayan llevado a cabo para solucionar retos empresariales similares).

Se adjunta el rastreo y hallazgo de evidencias encontradas en los ámbitos nacionales e internacionales

**Cuadro 2. Evidencias encontradas Relacionadas con el reto empresarial**

| Hallazgos a nivel Nacional | Hallazgos a nivel Internacional |
|---|---|
| Tesis de Maestría<br>Implementación de Balanced Scorecard en una empresa de desarrollo de software – caso QUIPUX. AUTOR: Juan Pablo Ramírez Madrid<br>UNIVESIDAD DE EAFIT MAESTRÍA EN INGENIERÍ A INFORMÁTICA, MEDELLÍN, 2013 | Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas. Luis J. Córdova Aguirre. Ingeniería Industrial No 26, 2008, ISSN 1025-9929, pp. 85-97. Universidad de Lima, Lima, Perú. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337428492005 |
| IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD EN EL SECTOR RETAIL. Marcela del Pilar, Díaz Martínez. Ing. Industrial, Administrador Comercial Comercio Directo. Grupo Éxito, Bogotá, Colombia. Disponible en: https://repository.unimilitar.edu.co/ | UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO ESCUELA DE POSTGRADO SECCIÓN DE POSTGRADO EN INGENIERIA "APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PROCESOS TEXTILES E.I.R.L". AUTOR: JANNIE CAROLL MENDOZA ZUTA. Trujillo – Perú 2015 |
| Aplicación del modelo de gestión Balanced Scorecard en el multiplex américas de cine Colombia s.a. proyecto 856-962. Autores: Henry Javier puentes cepeda, Hernán Darío | PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD, APLICADO A LA EMPRESA THAR S.A. AUTORES: Martínez Figueroa Juan Pablo, Mieles Bravo Ana María. Trabajo de Titulación previo a la Obtención |

| | |
|---|---|
| salcedo sierra. Proyecto de grado presentado como prerrequisito para obtener el título de ingeniero industrial universidad libre facultad de ingeniería departamento de industrial Bogotá D.C. 2010 | del título de Ingeniero Comercial. Guayaquil, Ecuador 2014 universidad católica de Santiago de Guayaquil facultad de ciencias económicas y administrativas |
| SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICO TÁCTICO EN DISPROFAM LTDA FUNDAMENTADO EN EL BALANCED SCORECARD - CUADRO DE MANDO INTEGRAL. OSCAR ANDRÉS GUERRERO ESCOBAR, ANDRÉS FELIPE TÉLLEZ ZEA. UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA FACULTAD DE INGENIERÍA. INGENIARÍA INDUSTRIAL. BOGOTÁ D.C..2016 | "APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PROCESOS TEXTILES E.I.R.L". AUTOR: JANNIE CAROLL MENDOZA ZUTA. Trujillo – Perú. 2015 |
| Plan Estratégico ADOTI Artículos Ortopédicos. Alejandro Eisaku Haraguchi, Néstor Darío Rentería Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Administración (MBA). Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Santiago de Cali, junio de 2018 | Universidad Empresarial Siglo 21. Lic. en Administración. Trabajo Final de Graduación "Cuadro de Mando Integral, Droguería Cabrera SRL" Autor: GUTIERREZ, CLAUDIO RODRIGO – Córdoba Argentina. 2015 |

**Desarrollo de la propuesta para solucionar el reto empresarial** (En este ítem, se presenta el desarrollo del reto, considerándose resultados cuantitativos: costos, inversiones, financiación del reto, y, cualitativos, en coherencia con los objetivos general y específicos, planteados inicialmente).

# Caracterización del foco estratégico de la empresa HUMMALAB S.A.S

## Contexto sectorial al que pertenece HUMMALAB

El comportamiento del sector farmacéutico y cosméticos en los cuales está inmersa la actividad productiva de HUMMALAB, ha sido favorable durante la última década, siendo un clúster representativo en la dinámica económica del país, en tal sentido y refiriéndose al sector farmacéutico, Yaneth Giha, presidente del gremio hace una alusión al respecto:

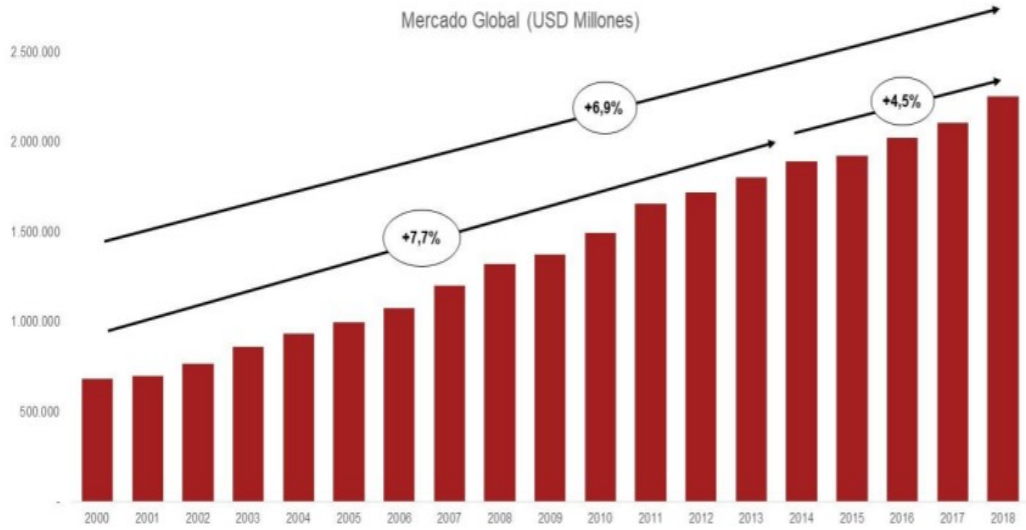
> El clúster farmacéutico vivió un buen año en 2019, a octubre, según la última encuesta manufactura del Dane, la producción de productos químicos farmacéuticos y sustancias químicas medicinales aumento 1,5% y las ventas del sector crecieron 0,8% con relación al año anterior. Desde la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollos (Afidro), Yaneth

> Giha, presidente del gremio, habló sobre los principales logros del sector en 2019 y los retos que vienen para las empresas del sector este año. (Becerra, 2020. Párr. 3)

Con relación a la caracterización y dimensionamiento del sector farmacéutico a nivel global, MinComercio con su "*Plan de negocios Sector farmacéutico Visión a 2032.*
*Trabajo liderado por Colombia Productiva, (2019*), presenta los siguientes indicadores:

> El tamaño del mercado farmacéutico global para el 2018 es de USD$ 2,753 billones mostrando un crecimiento compuesto continuo de 4,5% en los últimos 5 años. Si se mira el horizonte de tiempo desde el 2000 hasta el 2018, se puede observar un crecimiento de 6,9% que, contrastado con el crecimiento de los últimos 5 años, refleja una desaceleración del crecimiento. (Colombia Productiva, 2019, p. 7)

**Gráfica 1. Tamaño del mercado farmacéutico a nivel global**

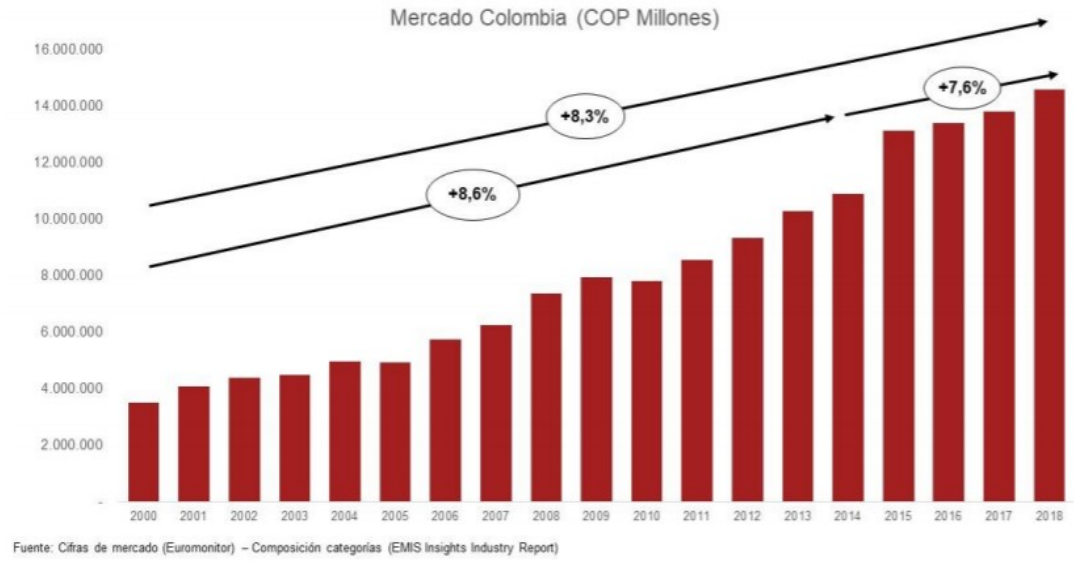



Fuente: Euromotor. Citado en: Colombia Productiva, 2019. Plan de negocios Sector farmacéutico Visión a 2032

Ya en los ámbitos nacionales, el diagnóstico del sector presenta el siguiente comportamiento:

> El mercado farmacéutico colombiano está valorado en $14,5 billones de pesos y tienen un crecimiento anual compuesto de 7,6% entre los periodos de 2014 a 2018. Si observamos el crecimiento anual compuesto de los últimos años (8,3%) podemos observar una desaceleración en su crecimiento en el mediano plazo. (Colombia Productiva, 2019, p. 8)

**Gráfica 2. Tamaño de mercado farmacéutico colombiano**

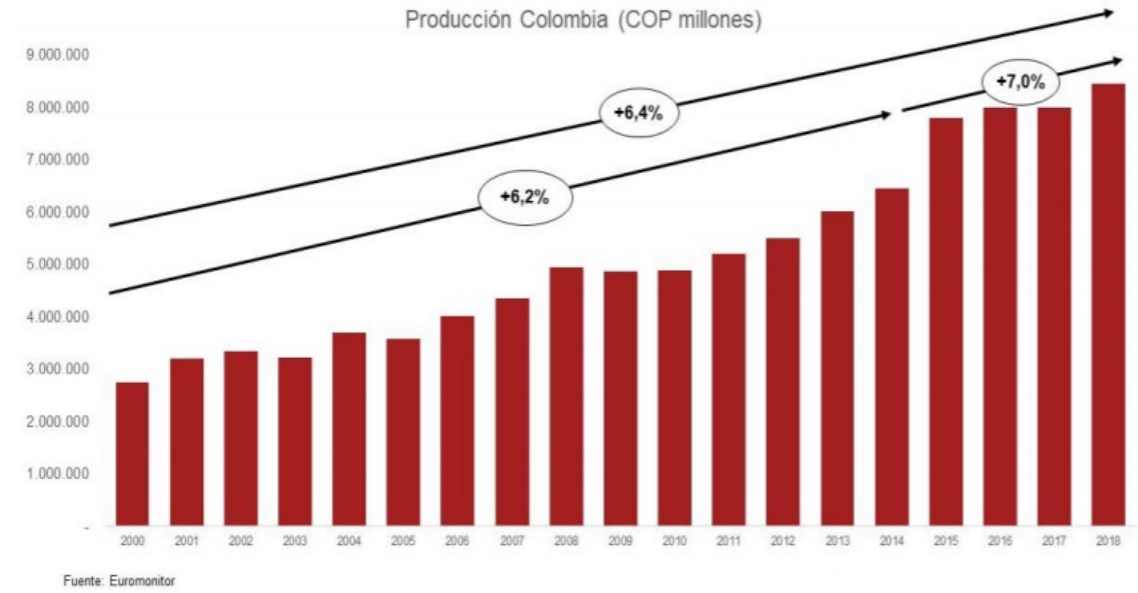



Fuente: Euromotor. Citado en: Colombia Productiva, 2019. Plan de negocios Sector farmacéutico Visión a 2032

La producción del sector farmacéutico, así como su valoración y crecimientos son los indicadores que demuestran que el tamaño del mercado es el doble de la producción, en tal sentido el proyecto de Colombia Productiva (2019), pone de manifiesto la brecha existente en el mercado:

> A nivel de producción el mercado está valorado en $8,4 billones de pesos con un crecimiento anual compuesto del 7% entre el 2014 y el 2018. Se puede evidenciar que el crecimiento de la producción es menor que el crecimiento del mercado, y que el tamaño del mercado es casi el doble de la producción. Esta demanda de mercado está siendo atendida por las importaciones, donde la brecha se ha ido incrementando y el consumo de medicamentos traídos del exterior es cada vez más grande. (Colombia Productiva, 2019, p. 8)

**Gráfica 3. Producción farmacéutica en Colombia**



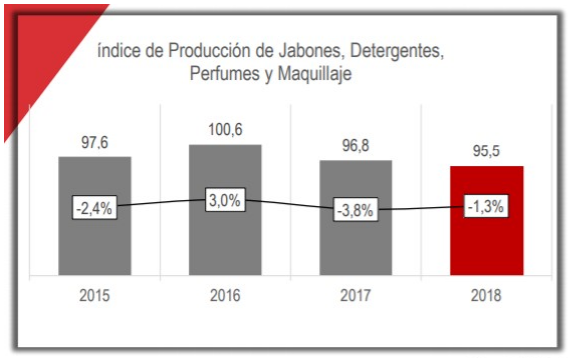

Fuente: Euromotor. Citado en: Colombia Productiva, 2019. Plan de negocios Sector farmacéutico Visión a 2032

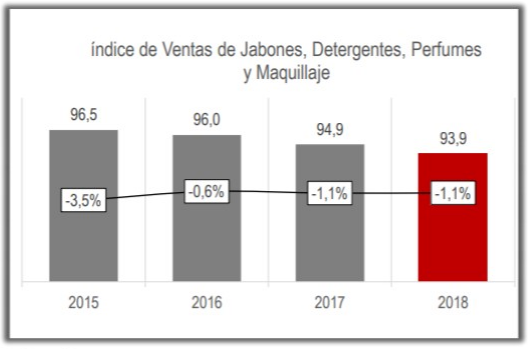
Cuando se compara el sector farmacéutico con los otros sectores de la economía, colombiana, se encuentra que tiene un valor agregado más alto en comparación con las otras industrias, seguido por el sector de maquinaria y aparatos de ortopedia. El tamaño de producción es relativamente pequeño cuando se compara con sectores como el de alimentos procesados, cosméticos y aseo y plásticos. (Colombia Productiva, 2019)

Ahora bien, en el contexto del sector cosméticos la empresa Hummalab también interactúa en un mercado que se caracteriza básicamente por los siguientes aspectos. (Véase el Cuadro 1).

**Cuadro 3. Balance del sector Cosméticos en Colombia a 2018**

**Producción interna**



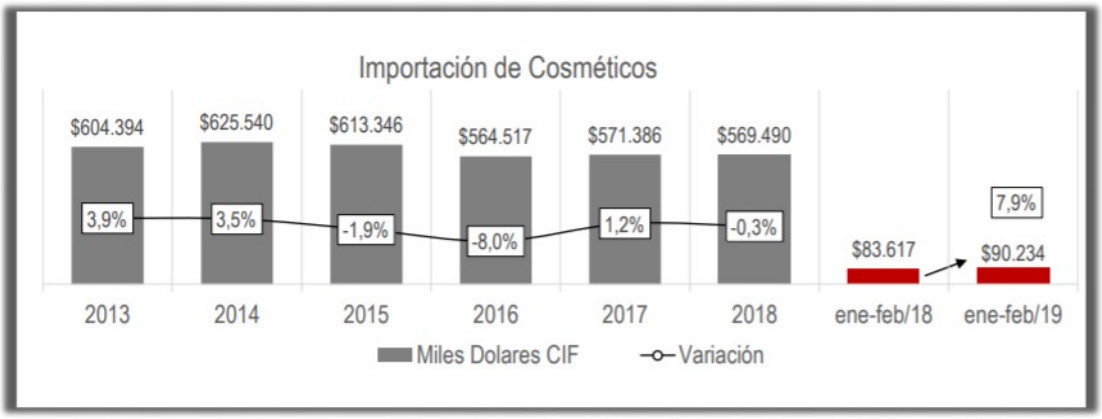




Cifras: DANE- Elaboración: Sectorial

Fuente: Citado en Inexmoda, (2019), Informe del sector cosmético

El 2018 cerró con un descenso en la producción de productos cosméticos y artículos de limpieza. Si bien los niveles de confianza del consumidor han mejorado, estos se han traducido en mayor demanda de alimentos sin identificarse un marcado dinamismo en cosméticos. Así mismo, la entrada de grandes competidores ha incidido de manera negativa en la producción y venta de los fabricados a nivel nacional. No obstante, para este año se espera un crecimiento en este rubro, puesto que las expectativas de consumo han mejorado y los productos de belleza siguen siendo muy apetecidos por los colombianos.

**Comercio internacional**




Incluye:
- ✓ Aceites esenciales.
- ✓ Perfumería.
- ✓ Otros Cosméticos.

Cifras: DANE, según capitulo arancel - Elaboración: Sectorial

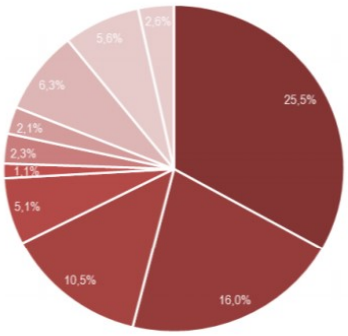
Fuente: Citado en Inexmoda, (2019), Informe del sector cosmético

**Países origen de importaciones cosméticas Ene-Feb 2019**

Incluye:
- ✓ Aceites esenciales.
- ✓ Perfumería.
- ✓ Otros Cosméticos.

| País | Part. |
|---|---|
| México | 25,5% |
| Estados Unidos | 16,0% |
| Brasil | 10,5% |
| Francia | 5,1% |
| Perú | 1,1% |
| Rep. Dominicana | 2,3% |
| Suiza | 2,1% |
| España | 6,3% |
| Uruguay | 5,6% |
| Reino Unido | 2,6% |

Cifras: Dane– Elaboración: Sectorial

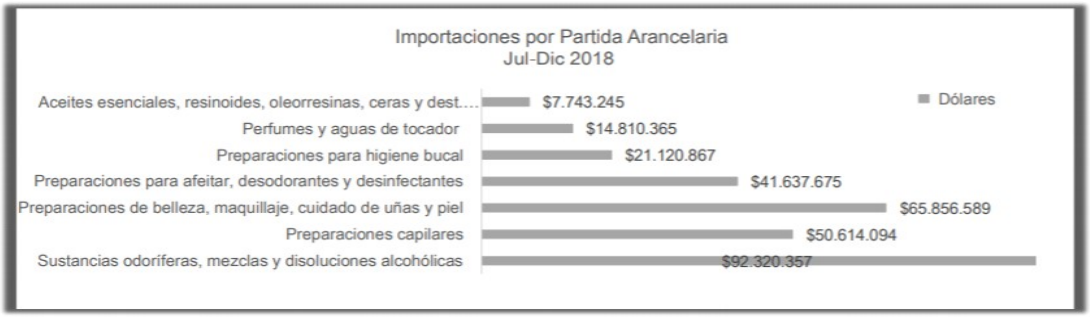



Powered by inexmoda CONOCE, CONECTA Y TRANSFORMA | sectorial www.sectorial.co

**Nota:** el porcentaje restante (23.0%) corresponde a la participación de los demás países.

Fuente: Citado en Inexmoda, (2019), Informe del sector cosmético

**Importaciones cosméticas por partida arancelaria**



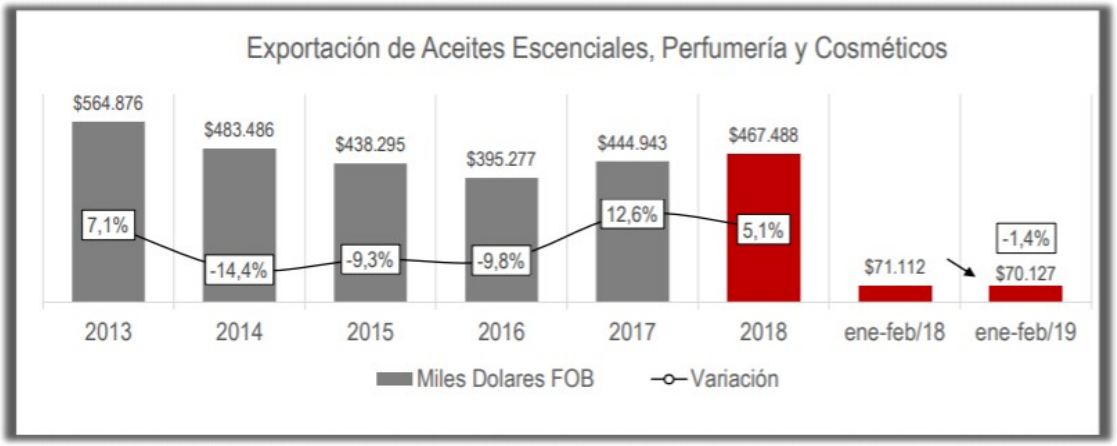

**Partida arancelaria:**
Es el código que caracteriza una mercancía. Este sistema numérico permite clasificar en las mismas aperturas los productos similares que se comercializan internacionalmente..

Cifras: Dian– Elaboración: Sectorial

Powered by inexmoda CONOCE, CONECTA Y TRANSFORMA | sectorial www.sectorial.co

Fuente: Citado en Inexmoda, (2019), Informe del sector cosmético

**Exportaciones**




Incluye:
- ✓ Aceites esenciales.
- ✓ Perfumería.
- ✓ Otros Cosméticos.

Cifras: DANE, según capitulo arancel - Elaboración: Sectorial

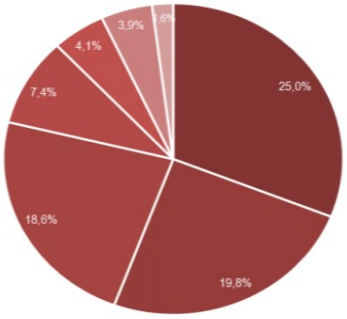
Fuente: Citado en Inexmoda, (2019), Informe del sector cosmético

**Países destino de exportaciones cosméticas Ene-Feb 2019**

Incluye:
- ✓ Aceites esenciales.
- ✓ Perfumería.
- ✓ Otros Cosméticos.

| País | Part. |
|---|---|
| Perú | 25,0% |
| Ecuador | 19,8% |
| México | 18,6% |
| Chile | 7,4% |
| Rep. Dominicana | 4,1% |
| Panamá | 3,9% |
| Brasil y Venezuela | 1,6% |

Cifras: Dane–Elaboración: Sectorial




Powered by inexmoda sectorial www.sectorial.co

**Nota:** el porcentaje restante (19.5%) corresponde a la participación de los demás países.

Fuente: Citado en Inexmoda, (2019), Informe del sector cosmético

**Exportaciones cosméticas por partida arancelaria**

Cifras: Dian–Elaboración: Sectorial

**Partida arancelaria:**
Es el código que caracteriza una mercancía. Este sistema numérico permite clasificar en las mismas aperturas los productos similares que se comercializan internacionalmente..

Powered by inexmoda sectorial www.sectorial.co

Fuente: Citado en Inexmoda, (2019), Informe del sector cosmético

**Principales importadores y exportadores de cosméticos a enero de 2019**

| Principales Exportadores | | |
|---|---|---|
| NIT | Razón social exportador | Valor FOB dólares |
| 800018359 | BEL-STAR S.A. | 9.384.457 |
| 890101815 | JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A. | 5.018.629 |
| 890300546 | COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA | 4.692.128 |
| 900041914 | AVON COLOMBIA S.A.S | 2.663.792 |
| 900677748 | UNILEVER COLOMBIA SCC SAS | 2.371.508 |
| 860512249 | YANBAL DE COLOMBIA S.A.S | 2.288.549 |
| 860000751 | HENKEL COLOMBIANA S.A.S | 2.218.528 |
| 890905032 | PREBEL S.A. | 2.207.214 |
| 860074450 | QUALA S.A. | 1.163.942 |
| 860001999 | LUCTA GRANCOLOMBIANA S.A.S | 1.111.028 |
| 890302955 | RECAMIER S.A. | 895.310 |
| 860030605 | FIRMENICH S.A. | 722.952 |
| 800019615 | SYMRISE LTDA | 652.526 |
| 860512475 | CERESCOS SAS | 353.714 |
| 800212840 | LOREAL COLOMBIA S.A.S | 318.682 |
| 800118334 | BELLEZA EXPRESS S.A. | 281.275 |
| 860029997 | LABORATORIOS DE COSMETICOS VOGUE S A S | 270.181 |
| 800039858 | LABORATORIO DE COSMETICOS MARBELLINE S.A.S. | 241.330 |
| 890937996 | MACROLAB ASOCIADOS S.A.S. | 180.157 |
| 860029978 | S C JOHNSON & SON COLOMBIANA S A | 167.061 |
| 890907288 | LABORATORIOS CERO S.A.S. | 135.485 |

| Principales Importadores | | |
|---|---|---|
| NIT | Razón social importador | Valor CIF dólares |
| 890300546 | COLGATE PALMOLIVE COMPANIA | 6.800.400 |
| 890301918 | PEPSI COLA COLOMBIA LTDA | 5.954.180 |
| 860074450 | QUALA S.A. | 4.112.998 |
| 900677748 | UNILEVER COLOMBIA SCC SAS | 3.527.263 |
| 860512249 | YANBAL DE COLOMBIA S.A.S | 3.094.562 |
| 830077389 | GIVAUDAN COLOMBIA S .A.S | 2.599.959 |
| 830024974 | NATURA COSMETICOS LTDA. | 2.380.830 |
| 860030605 | FIRMENICH S.A. | 2.186.914 |
| 860029045 | INTERNATIONAL FLAVORS AND FRAGRANCES COLO | 2.132.223 |
| 860029978 | S C JOHNSON & SON COLOMBIANA S A | 1.567.882 |
| 830023671 | ORIFLAME DE COLOMBIA S.A. | 1.537.851 |
| 900938438 | BABARIA COLOMBIA S.A.S | 865.990 |
| 800212840 | LOREAL COLOMBIA S.A.S | 842.008 |
| 800205416 | PERCOS S. A. | 762.837 |
| 890305795 | BEIERSDORF S A | 739.651 |
| 900197709 | LATIN AMERICA DISTRIBUTION COLOMBIA S.A | 690.727 |
| 900365205 | PROSALON DISTRIBUCIONES SAS | 676.989 |
| 830007716 | AMWAY COLOMBIA | 658.966 |
| 900731231 | SOLUTIONS COLOMBIA S.A.S | 506.582 |
| 811043026 | ESSENTIALL SAS | 471.529 |
| 900433078 | ANGEL S GROUP S A S | 449.949 |

Cifras: Dian – Elaboración: Sectorial

inexmoda CONOCE, CONECTA Y TRANSFORMA | Powered by sectorial www.sectorial.co

Fuente: Citado en Inexmoda, (2019), Informe del sector cosmético

Fuente: Elaboración propia basados en: Inexmoda. (2019). Informe del sector cosmético. Informe Cosmética

## Direccionamiento estratégico de Hummalab

En los siguientes apartes se presentan los lineamientos estratégicos de la empresa, donde inicialmente, en el siguiente cuadro, se presentan los principios misionales orientadores de las estrategias de HUMMALAB, así como sus procesos y la formulación de una matriz DOFA. (Véase el Cuadro 2 y las figuras siguientes)

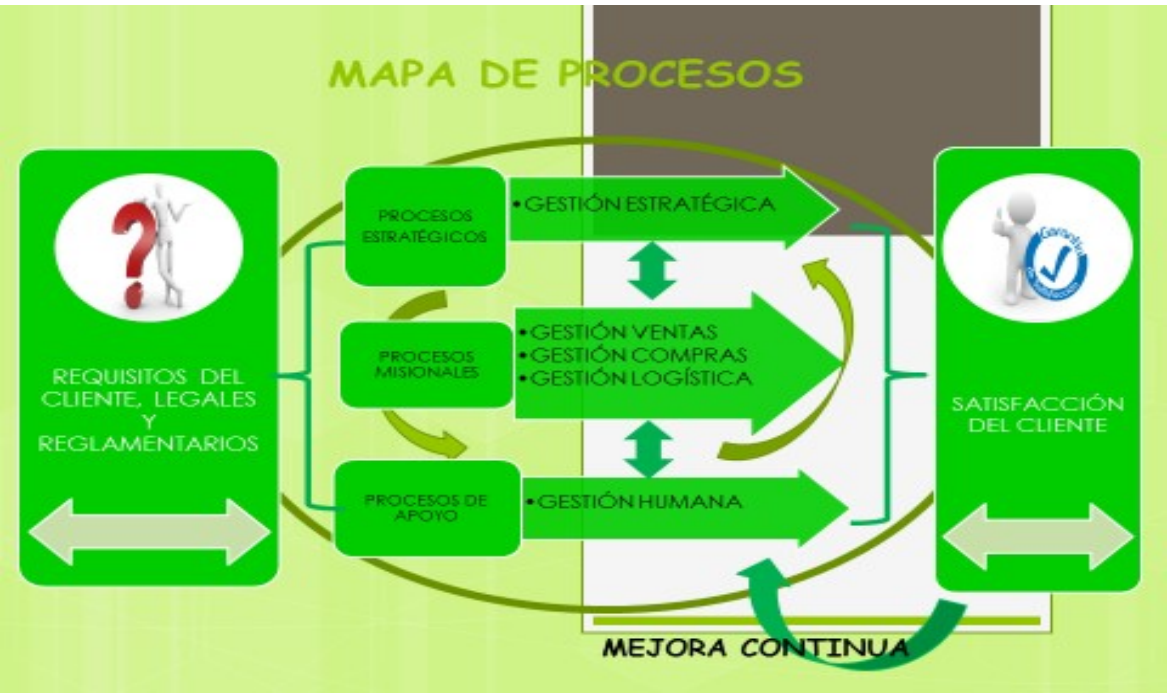
## Cuadro 4. Direccionamiento estratégico de Hummalab

| Misión | Visión |
|---|---|
| HUMMALAB S.A.S Tiene como misión comercializar Reactivos de Diagnóstico In Vitro, Dispositivos Médicos, Material médico quirúrgico, insumos y Equipos Biomédicos, para laboratorios clínicos, veterinarios e industriales con un excelente servicio y soporte técnico, generando de esta manera en nuestros clientes confianza y respaldo en todos nuestros productos. | En el año 2024, HUMMALAB S.A.S Se consolidará como comercializadora e importadora de reactivos de diagnóstico in vitro, dispositivos médicos, Material médico quirúrgico, insumos y equipos biomédicos con mayor reconocimiento a nivel nacional por su excelente servicio y productos. |
| **Valores Organizacionales** | |
| • HONESTIDAD: Convicción de que la verdad, la transparencia y la justicia guían todas nuestras acciones, actitudes y sentimientos.<br>• CONFIANZA: Es el elemento que fundamenta las relaciones entre las personas donde | |

| |
|---|
| prima la apertura al otro desde una escucha consciente y activa.<br>• COMPROMISO: Ponemos al máximo nuestra capacidad para sacar adelante todos los objetivos y metas, cumpliendo con las necesidades de los clientes.<br>• RESPETO: Valoramos a todas las personas con quienes trabajamos, manteniendo excelentes relaciones con nuestro equipo de trabajo, nuestros clientes y proveedores, considerando siempre sus opiniones y necesidades. |
| **Política de Calidad** |
| Nuestro compromiso con la calidad se fundamenta en:<br>• El mejoramiento continuo de los procesos.<br>• Productos que cumplan con las necesidades del cliente y los estándares de calidad.<br>• Fortalecimiento de relaciones comerciales con proveedores confiables.<br>• Un equipo de trabajo competente y capacitado.<br>• Atención personalizada y asesoría postventa. |
| **Objetivos de Calidad** |
| • GESTIÓN ESTRATÉGICA: Aplicar mejoras en cada proceso de la organización<br>• GESTIÓN DE VENTAS: Incrementar la satisfacción del cliente.<br>• GESTIÓN COMPRAS: Productos de calidad a proveedores confiables.<br>• GESTIÓN LOGÍSTICA: Cumplir con entrega en cantidad y tiempo pactados.<br>• GESTIÓN HUMANA: Incorporar, evaluar y entrenar personal competente para la ejecución de labores asignadas. |

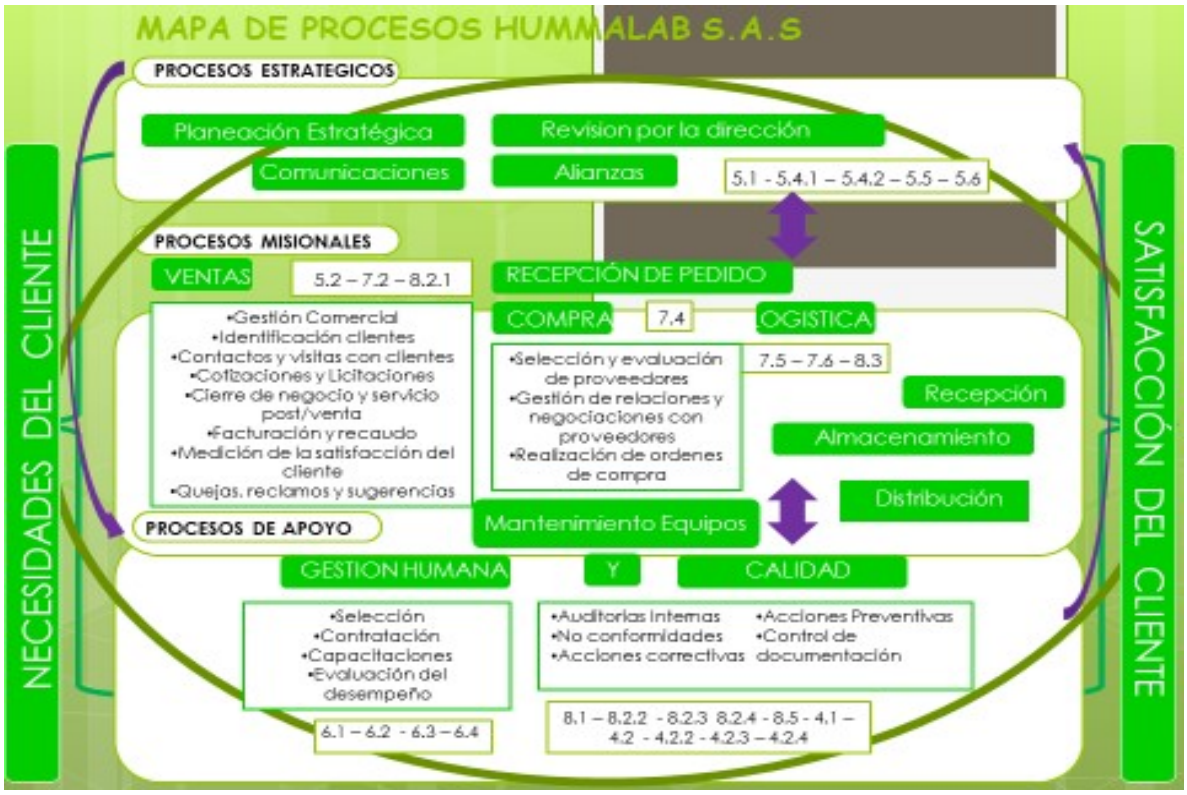
Fuente: https://hummalab.com/es-CO/index.php.

**Figura 5. Mapa de procesos Hummalab S.A.S**




Fuente: https://hummalab.com/es-CO/index.php.

**Figura 6. Caracterización mapa de procesos Hummalab**




Fuente: https://hummalab.com/es-CO/index.php.

**Cuadro 5. Matriz DOFA**

| Fortalezas (F) | Debilidades (D) |
|---|---|
| • Liderazgo administrativo.<br>• Conocimiento del entorno por parte de directivos.<br>• Capacidad de respuesta de la organización a los retos del entorno.<br>• Relaciones de la organización con entorno global.<br>• Relación del área directiva con las demás.<br>• Grado de participación de empresa en el mercado.<br>• Administración relaciones con clientes.<br>• Portafolio de bienes y servicios.<br>• Posicionamiento de marca.<br>• Conocimiento de la competencia | • Existencia y aplicación de planes de marketing<br>• Evaluación de desempeño del área<br>• Innovación en marketing |

| | |
|---|---|
| • Conocimiento de la competencia | |
| **Oportunidades (O)** | **Amenazas (A)** |
| • Crecimiento del PIB<br>• Capacidad adquisitiva<br>• Ingreso per cápita<br>• Nivel educativo<br>• Tendencias tecnológicas<br>• Tendencias medioambientales<br>• Grado actualización tecnológica<br>• Uso de las TIC<br>• Productos sustitutos<br>• Cantidad de proveedores<br>• Poder negociación clientes<br>• Nuevas leyes y decretos<br>• Barreras de entrada<br>• Cooperación con empresas competidoras.<br>• Efectividad en la toma de decisiones | • Tasas de interés<br>• Actitud de la comunidad frente a la organización.<br>• Leyes y decretos<br>• Intensidad Competencia.<br>• Rivalidad entre competidores.<br>• Competidores potenciales |

Fuente: https://hummalab.com/es-CO/index.php.

A continuación, se presenta lo que se tiene establecido como los Indicadores por componentes de la política de calidad y objetivos, establecidos para la empresa, así como una aproximación al mapa estratégico de la empresa. (Véase el Cuadro 6 y Figura 7)

## Cuadro 6. Indicadores por componentes política de calidad y objetivos

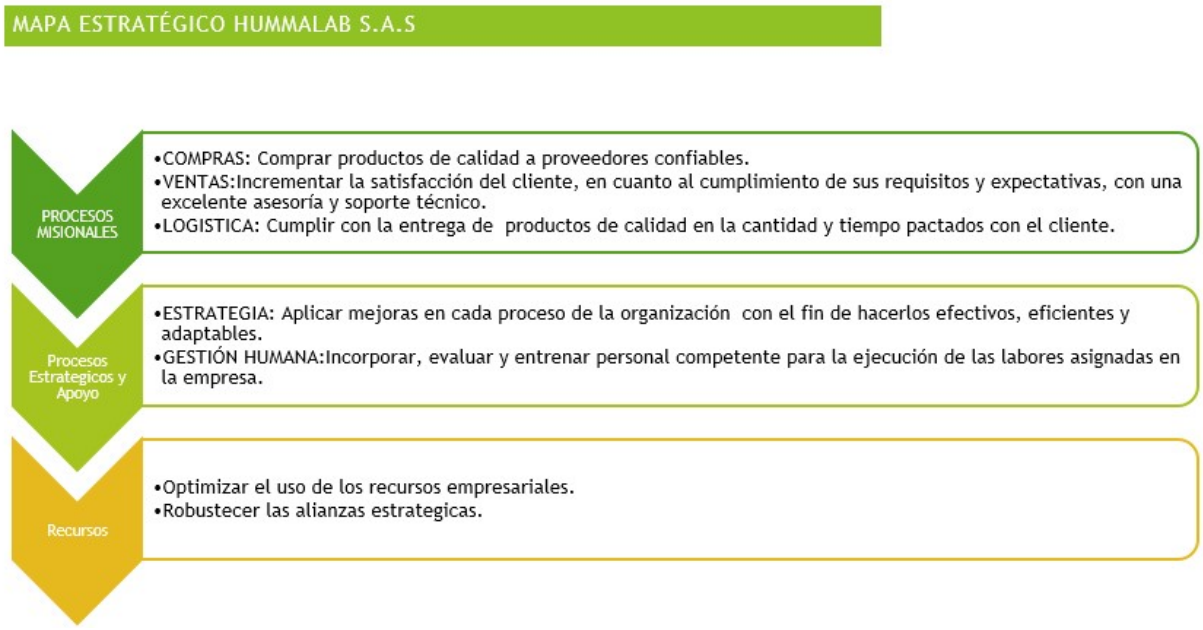
Hummalab s.a. — Suministros para Laboratorios Clínicos

**INDICADORES POR COMPONENTES POLÍTICA DE CALIDAD Y OBJETIVOS**

| SUBPROCESOS | COMPONENTES DE LA POLITICA DE CALIDAD | OBJETIVO DE CALIDAD | INDICADOR | CÓDIGO | FORMA DE CALCULO | FUENTE | FRECUENCIA DE MEDICION | META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| GESTIÓN ESTRATÉGICA | El mejoramiento continuo de los procesos | Aplicar mejoras en cada proceso de la organización con el fin de hacerlos efectivos, eficientes y adaptables. | ACCIONES CPM | GE-I-009 | Acciones cerradas eficazmente / Total acciones cerradas en el periodo | Definidas en el procedimiento | Semestral | **80%** |
| | | | DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS | GE-I-010 | No. indicadores que cumplen en el periodo/ Total indicadores que aplican en el periodo | Todos los indicadores de gestión | Semestral | **80%** |
| GESTIÓN VENTAS | Atención personalizada a nuestros clientes que permita identificar la satisfacción de estos con nuestra empresa. | Incrementar la satisfacción del cliente, en cuanto al cumplimiento de sus requisitos y expectativas, con una excelente asesoría y soporte técnico. | ROTACIÓN Y RECAUDO DE CARTERA DE CLIENTES | GV-I-001 | Ventas a crédito/ Cuentas por cobrar promedio | Informe de ventas | Semestral | **Recaudo 60 % Rotación 40%** |
| | | | CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO Y VENTAS | GV-I-002 | Ventas a crédito/ Cuentas por cobrar promedio | Informe de ventas | Mensual | **Meta de cumplimiento 100%; crecimiento esperado 10%** |
| | | | SERVICIO POSTVENTA | GV-I-003 | Sumatoria de respuestas en los aspectos relacionados con la Asesoria Comercial y Cientifica / Maxima Calificacion en dichos aspectos | Encuestas de satisfacción del cliente | Anual | **90%** |
| | | | SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | GV-I-004 | Sumatoria calificaciones obtenidas en las encuestas/ Máxima calificación | Encuestas de satisfacción del cliente | Anual | **90%** |
| | | | EFICACIA DE LAS QUEJAS Y RECLAMOS | GV-I-005 | Quejas y Reclamos cerradas con satisfacción del cliente /Total Quejas y Reclamos cerradas en el periodo | Encuestas de satisfacción del cliente | Semestral | **Quejas y reclamos 90% y quejas por despachos 90%** |
| GESTIÓN COMPRAS | Fortalecimiento de relaciones comerciales con proveedores confiables | Comprar productos de calidad a proveedores confiables. | FALTANTES DE INVENTARIO | GC-I-006 | Número de ítems no disponibles en el periodo x / número total de ítems que deben estar disponibles | SAG | Mensual | **85%** |
| | | | OPORTUNIDAD DE LAS COMPRAS | GC-I-007 | Numero de entregas en las fechas pactadas con el cliente / Total de entregas | SAG | Mensual | **80%** |
| | | | DESEMPEÑO PROVEEDORES PRODUCTOS | GC-I-008 | Proveedores que cumplen con los criterios minimos de calificación / Total proveedores evaluados en el periodo. | Evaluacion de proveedores | Trimestral | **80%** |
| GESTIÓN LOGÍSTICA | El suministro de productos que cumplan con los requisitos de nuestros clientes. | Cumplir con la entrega de productos de calidad en la cantidad y tiempo pactados con el cliente. | DESEMPEÑO PROVEEDORES DE SERVICIOS | GL-I-011 | Proveedores que cumplen con los criterios minimos de calificación / Total proveedores evaluados en el periodo. | Evaluacion de proveedores de servicios | Anual | **80%** |
| | | | PRODUCTO ACONDICIONADO | GL-I-012 | Total productos Acondicionados que presentan problemas / Total de productos Acondicionados | Informe de Acondicionamiento | Semestral | **80%** |
| | | | PRODUCTO NO CONFORME | GL-I-013 | Total No conformidades cerradas / Total No conformidades | Resporte de PNC y DEVOLUCIONES | Semestral | **90%** |
| | | | BUENAS PRACTICAS DE ALMACENAMIENTO | GL-I-014 | Total de Productos Almacenados /Total de productos que se vencieron o destruyeron en el periodo | Registro de descartes | Semestral | **90%** |
| GESTIÓN HUMANA | Un equipo de trabajo competente y capacitado. | Incorporar, evaluar y entrenar personal competente para la ejecución de las labores asignadas en la empresa. | EFICIACIA DE LAS FORMACIONES | GH-I-015 | Formaciones cerradas eficazmente /Total Formacioes cerradas en el periodo | Evaluacion de la eficacia de la formacion | Semestral | **80%** |
| | | | LOGRO DEL PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO | GH-I-016 | Total empleados que cumplen con los criterios minimos de la evaluación / Total empleados evaluados. | Evaluaciones de desempeño y competencia | Anual | **Empleados que cumplen con las competencias personales 80% y logros de desempeños cumplidos 80%** |

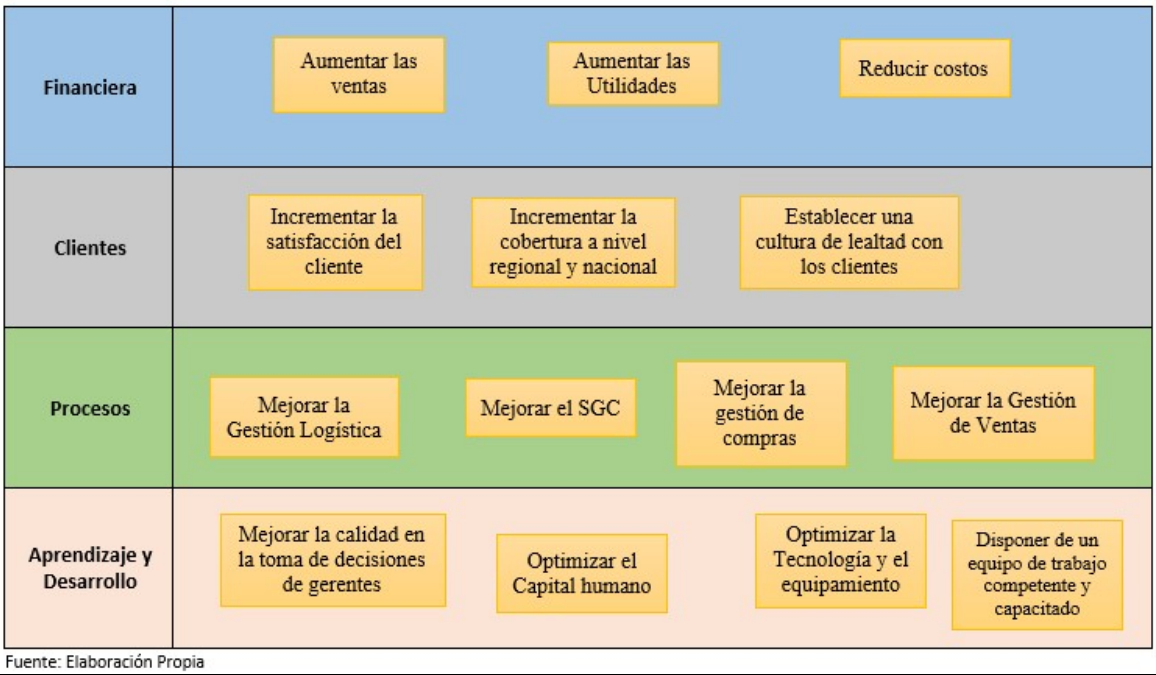
Fuente: https://hummalab.com/es-CO/index.php.

**Figura 7. Mapa estratégico actual de Hummalab**




Fuente: Hummalab. 2019

## Mapa estratégico propuesto para la formulación del BSC en Hummalab




Fuente: Elaboración Propia

**Balanced Scorecard Laboratorios Hummalab**

| Perspectiva | Objetivos | Indicadores | Responsable | Peso | Meta | Actual | % Cumplimiento | Puntos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | **40** | | | | **29** |
| **Financieros** | Reducir costos<br>Aumentar las ventas<br>Aumentar las utilidades | EBITDA | Finanzas y Gerencia | 10 | 24% | 14% | 58% | 6 |
| | | Retorno de inversión | Finanzas y Gerencia | 10 | 19% | 15% | 79% | 8 |
| | | Utilidad operativa como % del ingreso. | Finanzas y Gerencia | 10 | 24% | 20% | 83% | 8 |
| | | Flujo neto de efectivo | Finanzas y Gerencia | 10 | 1.300 millones | 900 millones | 69% | 7 |
| | | | | **25** | | | | **20** |
| **Clientes** | Incrementar la satisfacción del cliente<br>Incrementar la cobertura a nivel regional y nacional<br>Establecer una cultura de lealtad con los clientes | Índice de Calidad en imagen | Logística y ventas | 5 | 9 | 7 | 78% | 4 |
| | | Índice de imagen de empleados | Logística y ventas | 5 | 9 | 7 | 78% | 4 |
| | | Número de clientes | Logística y ventas | 15 | 150 | 117 | 78% | 12 |
| | | | | **20** | | | | **17** |
| **Procesos Internos** | Mejorar la Gestión Logística | Programa de alto desempeño | Ventas y Marketing | 4 | 85 | 70 | 82% | 3 |
| | Mejorar el SGC | Índice de calidad en el servicio | Ventas y Marketing | 4 | 85 | 80 | 94% | 4 |
| | Mejorar la gestión de compras | Encuesta de satisfacción del cliente | Ventas y Marketing | 4 | 90 | 80 | 89% | 4 |
| | Mejorar la Gestión de Ventas | Porcentaje de Recompras. (segunda compra) | Ventas y Marketing | 8 | 40 | 28 | 70% | 6 |
| | | | | **15** | | | | **12** |
| **Aprendizaje y Desarrollo** | Mejorar la calidad en la toma de decisiones de gerentes<br>Optimizar el Capital humano | Índice Gallup | Recursos Humanos | 3 | 9 | 7 | 78% | 2 |
| | | Barómetro de | Recursos | 3 | 10 | 6 | 60% | 2 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Optimizar la Tecnología y el equipamiento<br>Disponer de un equipo de trabajo competente y capacitado | Cooperación | Humanos | | | | | |
| | | Capacitación para empleados | Recursos Humanos | 5 | 9 | 7 | 78% | 4 |
| | | Índice de competencia ejecutiva | Recursos Humanos | 4 | 9 | 9 | 100% | 4 |
| | | | | **100** | | | Total | **78** |

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** (Este ítem corresponde a las conclusiones generales del desarrollo del reto empresarial correspondiente a cada uno de los ítems o apartados realizados durante el proceso, así como las recomendaciones para futuros trabajos a realizar) –Mínimo 1000 palabras

A manera de conclusiones y recomendaciones se presentan las estrategias a propuesta por consenso.

Las medidas financieras del rendimiento indican si la estrategia de la empresa, su implementación y su ejecución están contribuyendo a la mejora del rendimiento neto.

Desde el punto de vista de los inversionistas de Hummalab, su principal foco está en crecer con rentabilidad. Para lograrlo, por un lado, se tiene la reducción de costos con eficiencia y productividad, y por otro, el aumento de los ingresos. Para alcanzar el crecimiento rentable se propone:

1. Aumentar la productividad y participación en el mercado. Lograr una mayor eficiencia en costos y aumentar las ventas.
2. Aumento de rentabilidad. Implica la comercialización de los productos a un menor costo, ya sea por encontrar formas más baratas de comprar con nuevos proveedores o estudios del Área de Gestión Logística que disminuyan costos. El descubrimiento de productos que satisfagan las nuevas necesidades de los clientes. En conjunto con actividades orientadas a fidelizar a los clientes que permitan, finalmente, un crecimiento en los ingresos de Hummalab.

Con relación a la perspectiva del cliente es un tema estratégico que está estrechamente relacionado con brindar un excelente servicio al cliente, apoyándose principalmente en la flexibilidad y tiempos de respuesta y entrega, además de la buena calidad de los productos ofrecidos. Tema que se enmarca en la perspectiva del cliente, involucrando la forma de realizar las distintas actividades en pos de obtener mejores resultados.

- Ofrecer a los clientes una imagen de eficiencia y flexibilidad
- Aumentar la lealtad de los clientes.
- Cumplir con los estándares de calidad, servicio y tiempos de entrega solicitados por el cliente

Para la Perspectiva Interna, es innegable la oportunidad para mejorar los procesos internos que son críticos al momento de cumplir con la promesa de valor hecha a los clientes y orientados a la eficiencia

operativa. Se propone Reducir los tiempos de ciclos a través de un ordenamiento de todas las actividades y obligaciones de la empresa, ayudando a su vez a la mayor utilización de los recursos, disminuyendo los tiempos muertos.

Disminuir errores en la programación de facturación y entrega. Se busca optimizar el proceso de programación de los despachos, indicando a los ejecutivos de venta y logística la disponibilidad de inventarios en tiempo real y futuros, a su vez, busca que los despachos programados, sean los que efectivamente se hagan, minimizando los tiempos de entrega. Así mismo se propone potenciar la investigación de nuevos productos, proveedores, nuevas tecnologías y alianzas estratégicas.

Con respecto a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, su propósito principal es lograr que toda la fuerza laboral al interior de la Hummalab se encuentre calificada, motivada y comprometida, alineada a la misión y visión estratégica. Para tal fin se propone Aumentar la conciencia estratégica del personal, haciéndolos participes en la ejecución e implementación de estrategias para el BSC. Será permanente la Encuesta de satisfacción del cliente y se tendrá prioridad al grupo de clientes que evidencian recompras para definir Porcentaje de Recompras. (segunda compra), periódicamente y total anual. Así mismo, se propone retener y aumentar nivel de capacitaciones de los trabajadores, mantener un personal adecuado a las necesidades de la empresa, en cuanto a números de capacitaciones, conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar su trabajo. Y además de capacitarlos, retenerlos. También, ofrecer un ambiente grato y seguro a todos los trabajadores de la empresa

**BIBLIOGRAFÍA** (En este ítem se deben incluir las referencias bibliográficas en el sistema de referenciación que sea de mayor uso en el área de conocimiento en la que se enmarca el proyecto. También se indica los consultores consultados y las áreas importantes de la empresa que intervinieron en el reto)

Hummalab. (2010). *Quienes somos.* Recuperado de: https://hummalab.com/es-CO/index.php

Grupo Bit. (2020). *¿Para qué sirve el Balanced Scorecard (BSC)?* Recuperado de: https://business-intelligence.grupobit.net/blog/para-que-sirve-el-balanced-scorecard-bsc

Julio Cesar Zamora Muñiz, Arturo Eguía Álvarez (2015): *"Modelo de Gestión Empresarial Balanced Scorecard"*, Revista TECTZAPIC, n. 1 (enero-marzo 2015). En línea:

http://www.eumed.net/rev/tectzapic/2015/01/balanced-scorecard.html

Márquez, Rodrigo E. (2007). *Diseño de un Balanced Scorecard para una empresa productora y distribuidora de hormigón premezclado*. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/104647

Becerra, E. Laura. (2020). "*Colombia va en la ruta para ser más competitivo en estudios clínicos*". Recuperado de: https://www.larepublica.co/empresas/yaneth-giha-presidente-de-afidro-dice-que-colombia-puede-avanzar-en-estudios-clinicos-2950503

Colombia Productiva. (2019). *Plan de negocios Sector farmacéutico - Visión a 2032*. Recuperado de: https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/publicaciones/sectoriales/publicaciones-farmaceuticos/plan-de-negocios-para-la-industria-farmaceutica-20/resumen-plan-de-negocios-de-la-industria-farmaceut

Inexmoda. (2019). *Informe del sector cosmético. Informe Cosmética*: Recuperado de: http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2019/05/Informe_Especial_Cosme%CC%81tico_-_Abr_2019.pdf

**DEBIDA DILIGENCIA** (En este ítem se indica el cumplimiento de los propósitos que esperaba la empresa con la propuesta de solución de reto empresarial. También debe anexarse carta de satisfacción, por parte de la empresa).

Hummalab s.a.s.
Suministros para Laboratorios Clínicos

E-mail: hummalab33@hotmail.com

Medellín, 22 de octubre de 2020

DG- 2685

Señores
**UNIVERSIDAD CES**
Medellín

**Asunto:** Evaluación resultados reto empresarial (balance scord card)

Cordial Saludo,

Hummalab S.A.S es una empresa que desde hace ya varios años ha abierto sus puertas a los jóvenes que han querido contribuir en el fortalecimiento organizacional, estamos convencidos que las investigaciones y proyectos permiten el desarrollo personal de los estudiantes con contribuciones a nivel gerencial y operacional; es por ello que después de evaluar el informe presentado por el joven DANIEL JARAMILLO VELASQUEZ cuyo objetivo buscaba "Diseñar un Balanced Scorecard (BSC) para la empresa Hummalab S.A.S", los resultados obtenidos permitieron precisar el Direccionamiento estratégico de la empresa para el periodo 2020 – 2024 en actuaciones concretas por parte de la organización, con el fin de tomar decisiones enfocadas a superar esta crisis de pandemia con miras al éxito empresarial.

Agradecemos a la universidad y al estudiante sus contribuciones puesto que estamos seguros que el modelo puede replicarse en otras organizaciones lo que propiciaría el desarrollo económico y social de otras empresas del sector con calidad, eficiencia y equidad.

Cordialmente,

**SILVIA VELASQUEZ ARTEAGA**
Gerente

Elaboró: CAROLINA PELÁEZ ARISTIZABAL
Cargo: Coordinadora de Gestión Humana y Calidad

*Medellín, Calle 7 Sur Nº 51A - 112 Bodega 202 · Edif. Bodegas Box - Teléfono: 444 52 46*

IQNet