

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p>PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p>VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p>FO-IP-007</p>
--	--	---

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
DISTRIBUCIONES ANCOR (D.A)**

MARIO ANDRÉS ALMANZA CASTRO

LUIS FERNANDO SIERRA LOZANO

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MONTERÍA
2022**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
DISTRIBUCIONES ANCOR (D.A)**

MARIO ANDRÉS ALMANZA CASTRO

LUIS FERNANDO SIERRA LOZANO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Directora
ING. NATALIA GARCÍA CORRALES**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENEIRÍAS Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MONTERÍA
2022**

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

Este formato aplica para las siguientes modalidades de *trabajo* de grado: trabajo de investigación, monografía y práctica empresarial.

DOCUMENTACION REQUERIDA

Aval firmado por el director del trabajo

El proyecto en formato electrónico, con la siguiente información:

INFORMACIÓN GENERAL (máximo dos páginas)

Título del trabajo de grado	Diseño e implementación de un cuadro de mando integral para Distribuciones ANCOR (D.A)
Estudiantes de Trabajo de Grado	Nombres y apellidos: Mario Andrés Almanza Castro ID: 000319773 Luis Fernando Sierra Lozano ID: 000337741
Directores(es):	Ing. Natalia García Corrales
Unidad académica	Facultad de Ingeniería Industrial
Empresa donde realizó el trabajo	Distribuciones ANCOR (D.A.)
Fecha de inicio	1 de septiembre 2021
Fecha de finalización	
Costo total del proyecto (incluyendo descargas – pago de personal -).	
Montos de contrapartida (Entidad o dependencia que cofinanci).	
Línea de trabajo o área del conocimiento en la cual se inscribió el trabajo	Sistemas de Gestión Integrados

Cada ejemplar de trabajo de grado deberá incluir, como uno de sus preliminares, la siguiente nota: “Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado para optar a un título, ya sea en igual forma o variaciones, en esta o en otra universidad” (Art.82.Acuerdo No.116 CD- de mayo 26 de 2000)

CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	12
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	15
3. MARCO REFERENCIAL	16
3.1 ESTADO DEL ARTE	16
3.1.1 Investigaciones Internacionales	16
3.1.2 Investigaciones Nacionales	20
3.2 MARCO TEÓRICO	24
3.2.1 Cuadro de mando integral o Balanced Scorecard	24
3.2.2 Elementos de cuadro de mando integral	25
3.2.3 Misión, visión, valores	26
3.2.4 Perspectivas del cuadro de mando integral	27
3.2.4.1 Perspectiva financiera	27
3.2.4.2 Perspectiva del cliente	27
3.2.4.3 Perspectiva de proceso interno	28
3.2.5 Mapas estratégicos y objetivos estratégicos	¡Error! Marcador no definido.
3.2.6 Principios del Cuadro de mando integral	29
3.2.7 ¿Cómo se diseña el CMI?	30
3.2.7 Matriz de factores Internos (EFI)	33
3.2.7.1 Construcción de la matriz de factores internos (EFI)	33
3.2.7.2 Análisis de resultado de (EFI)	35
3.2.8 Matriz de factores externos (EFE)	36
3.2.8.1 Construcción de la matriz de factores externos (EFE)	37
3.2.8.2 Análisis de los resultados	38
3.2.9 Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	39
3.2.9.1 Construcción de la matriz DOFA	40
4. METODOLOGÍA	42
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	42
4.3 ETAPAS DE INVESTIGACIÓN	42
4.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45
4.4.1 Fuentes	45
4.4.2 Fuentes Técnicas de Recolección de Información	45
4.5 CRONOGRAMA	46
5. RESULTADOS	46
5.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS	47
5.2 INDICADORES DE VENTAS:	47
5.3 ORGANIGRAMA	48
5.4 PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES	48
5.5 DIAGNÓSTICO	49
5.6 ENCUESTA	50
5.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS CON RESPECTO A CADA PERSPECTIVA.	51
5.7.1 Perspectiva de cliente	51

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

5.7.2 <i>Perspectiva Financiera</i>	52
5.7.3 <i>Perspectiva aprendizaje y crecimiento</i>	53
5.7.4 <i>Perspectiva Procesos internos</i>	55
5.8 ESTADO DEL ÁREA FINANCIERA	56
5.9 IMPLEMENTACIÓN DE MATRICES (EFE - EFI - FODA).....	58
5.9.1 <i>Matriz de factores internos (EFI)</i>	58
5.9.2 <i>Análisis de resultado de matriz EFI</i>	59
5.9.3 <i>Matriz de factores externos (EFE)</i>	59
5.9.4 <i>Análisis de Resultados de matriz EFE</i>	60
5.10 MATRIZ FODA.....	60
5.10.1 <i>Análisis de resultados de matriz FODA</i>	61
5.11 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA.....	61
5.11.1 <i>Establecer objetivos estratégicos</i>	61
5.12 MAPA ESTRATÉGICO	62
EL MAPA ESTRATÉGICO ESTABLECE OBJETIVOS PARA CADA PERSPECTIVA, LO QUE QUEDA SINTETIZADO EN LA	62
5.13 CREACIÓN DE INDICADORES.....	62
5.14 INDICADORES FINANCIEROS (PERSPECTIVA FINANCIERA)	62
5.15 INDICADORES DE CLIENTES (PERSPECTIVA DE CLIENTE).....	63
5.16 INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS (PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS).....	63
5.17 INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO)	64
5.18 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DISEÑADO	64
5.19 PERSPECTIVA FINANCIERA	66
5.19.1 <i>Análisis de perspectiva Financiera</i>	66
5.20 PERSPECTIVA DE CLIENTE	67
5.20.1 <i>Análisis de Perspectiva de cliente</i>	67
5.21 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	68
5.21.1 <i>Análisis de perspectiva de procesos internos</i>	68
5.22 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	69
5.22.1 <i>Análisis de Aprendizaje y crecimiento</i>	69
6. CONCLUSIONES.....	71
7. RECOMENDACIONES.....	72
8. REFERENCIAS	73

Lista de figuras

Figura 1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	25
Figura 2. Matriz de Factores Internos (EFI)	36
Figura 3. Matriz de Factores Internos (EFI)	39
Figura 4. DOFA.....	41
Figura 5. Análisis encuesta clientes.....	52
Figura 6. Análisis de encuesta perspectiva aprendizaje y crecimiento	54
Figura 7. Análisis encuesta perspectiva procesos internos.....	55
Figura 8. Matriz DOFA Ancor 2022	60
Figura 9. Mapa estratégico Ancor 2022	62
Figura 10. Resultados perspectiva financiera Ancor 2022.....	66
Figura 11. Resultados perspectiva clientes Ancor 2022	67
Figura 12. Resultados perspectiva procesos internos Ancor 2022	68
Figura 13. Resultados perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Ancor 2022	69

Lista de Tablas

Tabla 1 Diagrama de pescado	14
Tabla 2. Diseño de encuesta.....	49
Tabla 3. Resultados análisis encuesta financiera	52
Tabla 4. Estado de Resultado 2021 Ancor.....	56
Tabla 5. Matriz EFI Ancor 2022.....	58
Tabla 6. Matriz de factores externos (EFE) Ancor	59
Tabla 7. Indicadores financieros Ancor 2022	62
Tabla 8. Indicadores de clientes Ancor 2022.....	63
Tabla 9. Indicadores de procesos internos Ancor 2022	63
Tabla 10. Indicadores de aprendizaje y crecimiento Ancor 2022.....	64
Tabla 11. Cuadro de Mando Integral Ancor 2022	64

Resumen

En el marco de determinar la importancia del Cuadro de Mando Integral (CMI), se tomó como foco de estudio una organización de la ciudad de Montería para implementar y evidenciar el impacto real que el CMI tiene en las empresas. Desde este panorama, la investigación tuvo como objetivo principal realizar el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa Distribuciones Acor. Para darle cumplimiento, se optó por una investigación cualitativa con un método descriptivo que permitió comprender la funcionalidad del CMI en empresas, a su vez, se tuvo en cuenta como instrumentos la entrevista no estructurada y las encuestas. Finalmente, el trabajo investigativo realizado pudo concluir la necesidad latente de las mejoras que se obtienen con el CMI en las diferentes perspectivas, y genera posibilidades de solución para problemas que se detallan desde las matrices como EFE, EFI Y FODA.

Palabras clave: estrategia, indicadores, mapa estratégico, CMI

Abstract

In the framework of determining the importance of the Balanced Scorecard (BSC), an organization in the city of Montería was taken as the focus of study to implement and demonstrate the real impact that the BSC has on companies. From this perspective, the main objective of the research was to determine the impact of the implementation of the Balanced Scorecard in the company Distribuciones Acor. To comply with this, qualitative research was chosen with a descriptive method that allowed understanding the functionality of the BSC in companies, in turn, the unstructured interview and the surveys were taken into account as instruments. Finally, the investigative work carried out was able to conclude the latent need for the improvements obtained with the BSC in the different perspectives and generates solution possibilities for problems that are detailed from the matrices such as EFE, EFI and SWOT.

Keywords: strategy, indicators, strategic map, BSC

Introducción

En los últimos años se ha venido acrecentando el fenómeno de creaciones de empresas en Colombia, esto causado por el buen clima para los negocios y la motivación generada por el estado para que desde las escuelas se contemple una educación de emprendimiento. Así, se puede evidenciar el nacimiento de un número considerable de micro, pequeñas y medianas empresas. No obstante, las cifras de fracaso de estas organizaciones son muy elevadas, lo que conduce a inevitables liquidaciones. Dicha eventualidad posee muchas aristas, aunque, Dorado (2006) constituye que las cualidades de los emprendedores son fundamental para la supervivencia a largo plazo de la organización, es decir, dichas cualidades deben abordar justificaciones que fundamenten su emprendimiento, su identidad profesional y sus competencias para postular una planificación inicial de negocio. Por tanto, una visión carente de estrategias desde los inicios influye de manera negativa en las identidades de planeación de empresas nuevas, así, perjudica en las posibilidades de supervivencia.

El presente trabajo investigativo está basado en una propuesta de intervención estratégica fundamentada en la herramienta Cuadro de Mando Integral, que busca responder a problemáticas de la empresa Distribuciones Ancor (D.A), intervención realizada debido a inexistencia de un modelo de planificación que potencie la durabilidad en el tiempo. Cabe mencionar que esta empresa cubre gran proporción del mercado local, con lo cual, es pertinente para el desarrollo económico de la ciudad que se gestione mecanismos que reduzcan la cantidad de posibles liquidaciones de empresas. En este orden de ideas, El diseño del modelo de planificación estratégica propuesto se basa en su aplicabilidad para orientar la planificación a largo plazo.

Por su parte, este informe expone detalladamente los elementos que conforman una planeación estratégica y el diseño de la herramienta de gestión del Cuadro de Mando Integral debidamente desarrolladas para la empresa Distribuciones ANCOR (D.A). La investigación está compuesta por tres fases: en la primera se aborda todo el diagnóstico actual de la empresa que es foco de estudio y el análisis externo e interno. En la segunda fase, se realiza la formulación, evaluación, dando prioridad a los objetivos y estrategias por medio de herramientas como Matriz Interna-Externa, DOFA. Finalmente, en la tercera fase se ejecuta el diseño e implementación de la

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

herramienta Cuadro Mando Integral con la medición de cada uno de los indicadores, sus resultados y análisis; Por último, se elabora un Cuadro de Mando Integral con los planes operativos de mejora.

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción y justificación del problema

La realidad de las micros y pequeñas empresas en Colombia en su labor productiva se ve manchada de discordancias, ya que por un lado su aporte a la economía de vital importancia, pero, en su ambiente productivo se ve en decadencia, y por consecuencia no se les posibilita tener un crecimiento eficiente. En este mismo ideario, las organizaciones que planifican de manera experimental limitan sus posibilidades de crecimiento dado las visiones y planificaciones en tiempos cortos, esto desemboca, en la restringida producción para abarcar el día a día. Las consecuencias de estas situaciones desencadenan un estancamiento en asuntos, administrativos, financieros y económicos.

Por tanto, es un hecho que para cualquier empresa existe una alta competitividad y un constante cambio en cuanto al entorno y sector económico. En este panorama, se puede afirmar que a nivel general es importante tener un valor agregado al bien o servicio prestado, por esto las empresas deben estar en continuo cambio focalizadas al mejoramiento de todos sus procesos.

Considerando lo antes afirmado, se debe mencionar que DISTRIBUCIONES ANCOR (D.A.) es una empresa vinculada al sector comercial de la ciudad de Montería, Córdoba. Este sector económico es el que más empleo genera a nivel departamental (Mincomercio, 2021). La labor principal a la que se dedica la empresa es a la distribución al por mayor de víveres y productos de primera necesidad en la ciudad. De igual manera, D.A. Posee una plataforma estratégica consolidada y políticas para la mejora continua de sus procesos.

Actualmente, Distribuciones Ancor enfrenta a una fuerte competencia en el mercado. A pesar de la experiencia corporativa de D.A. los directivos de la empresa han hallado tres grandes problemáticas como: la carencia en la capacitación para los empleados, la toma de decisiones mediados o basadas solamente por la experiencia y, por último, la falta de control sobre los indicadores financieros.

En entrevista con los directivos de la organización se evidenció la ausencia de sistemas de control de indicadores de gestión en general. Para solucionar dicha ausencia (Payares et al., 2017) sostiene que la empresa necesita adecuar los procesos para prestar un servicio de calidad donde se maneje la planificación, organización, prevención, coordinación, control y evaluación de las tareas que se lleven a cabo.

Por otro lado, es de notar que en el presente los indicadores de gestión cumplen un rol primordial en el seno de las empresas, dado que, reconocen preventivamente problemas y oportunidades, lo que contribuye a comprender procesos, realizar seguimientos y controlar responsabilidades y acciones de precaución que aporten al constante progreso de las empresas. Desde este panorama, es necesario tener circulación de información en tiempo real de la organización y de sus áreas, para así tener un control que posibilite una evaluación eficiente, de los elementos, financieros, de gestión y administrativos ejecutados en organizaciones.

Desde la literatura revisada, se da cuenta que el CMI concede medir las actividades de una compañía teniendo en cuenta los elementos de visión, objetivos y estrategias. Desde esta perspectiva, se convierte en un método pertinente para la alta gerencia en las compañías ya que proporciona una inspección detallada y suscita el crecimiento del desempeño del negocio. En este sentido, proponer un sistema de indicadores para controlar, mejorar los procesos y gerenciar se justifica en una organización como D.A. Además del planteamiento de este sistema de indicadores se hace necesario intervenir los procesos en busca de mejoras. El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que proporciona información habitual por medio de indicadores en el cual se evalúa la concreción de metas dispuestas por la empresa para facilitar la toma de decisiones directivas. Los indicadores toman aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la gestión de los procesos, la toma de decisiones y la planeación estratégica (Kaplan & Norton, 2002).

Es necesario contar con un cuadro de control donde se establezcan los objetivos que tiene una empresa y así mismo poder evaluar el éxito de estos, el hecho de no contar con un cuadro de mando integral por cualquier motivo hace que la compañía pueda tener dificultades al momento de controlar sus procesos y así mismo al momento de evaluar su éxito, en el siguiente diagrama se

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

logran identificar algunos de los problemas que posiblemente tenga la compañía y cuales son las causas de estos.

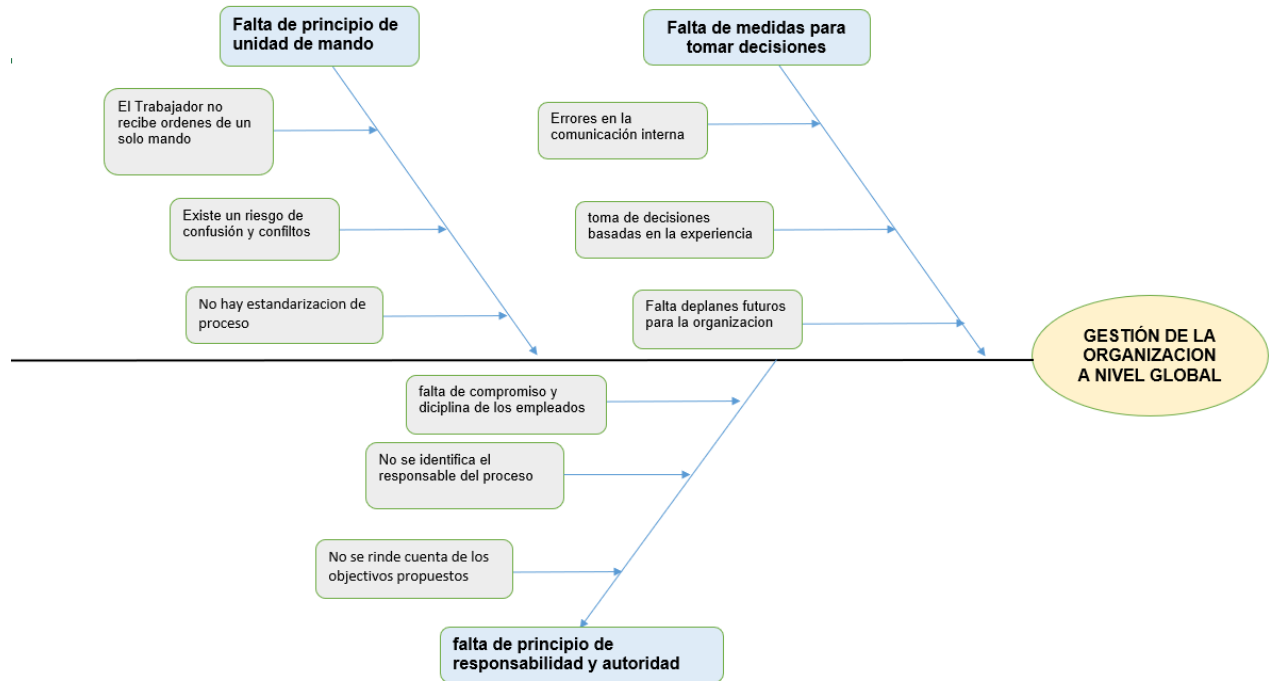


Tabla 1 Diagrama de pescado

Diagrama de pescado 1-1

La ejecución de este método para la Empresa ANDACOR, da posibilidades en los aspectos gerenciales y administrativos; proporciona descripciones reales para desarrollar estrategias de planeación coherentes a la implementación y avances continuos de los indicadores de eficacia en las áreas financieras, comerciales y administrativas. De esta manera, se puede decir que implementar un cuadro de mando integral para D.A. es de mucha utilidad para la mejora sus procesos ya que puede ayudar a las exigencias está en las áreas de medición, control y mejora de los indicadores financieros, a la toma de decisiones, y mejoramiento de los procesos internos.

A raíz de esta situación problemática nace la pregunta de la cual se basa la investigación **¿Cuál es el impacto de la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa Distribuciones Ancor?**

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Realizar el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa Distribuciones Ancor DM con el fin de lograr planeación y alineación estratégica de la organización.

2.2. Objetivo Específicos

- Realizar diagnóstico estratégico de la empresa de distribuciones ANCOR, mediante la aplicación de encuestas, elaboración de matrices EFE y EFI, y Matriz DOFA, que permita identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización.
- Diseñar el cuadro de mando integral (CMI) para distribuciones ANCOR, que atienda los aspectos identificados en el diagnóstico, para la realización de una planeación estratégica que globalice todas las partes de la organización.
- Implementar el cuadro de mando integral (CMI) diseñado, por medio de la medición de los objetivos e indicadores propuestos, con el fin de establecer una línea base de los procesos internos, las finanzas, la formación y crecimiento de la empresa para que se alcancen las metas propuestas.

3. Marco Referencial

3.1. 3.1 Estado del Arte

En primer lugar, es de notar que, para la selección del corpus de este estado del arte, se tuvo en cuenta mayormente artículos de investigación y de reflexión. De igual manera, se contempló revisar tesis de pregrado y posgrados. Estos documentos se hallaron en los portales bibliográficos Dialnet, ResearchGate, Redalcy, Metarevistas y los repositorios de varias universidades colombianas. En principio, se realizó una búsqueda rápida y focalizada teniendo en cuenta las variables de “Diseño de Cuadro de Mando Integral” e “implementación de CMI”. El grupo investigador encontró 45 archivos, de los cuales solo se utilizaron 20 dado que los depurados no contaban con información relevante con respecto a las dos categorías de investigación que fueron eje para la revisión.

A razón de los criterios cronológicos, solo entraron los artículos y tesis que fueron publicados en la última década; así mismo, se consideró un criterio espacial, repartiendo 10 tesis nacionales y 10 internacionales. Para la sistematización se fijaron leer a detalles los resúmenes, marco teórico y conclusiones, en los cuales se resaltó, subrayó e hicieron notas al margen para posteriormente, en un documento, agruparlos con la información que se consideró relevante. En este orden de ideas, se detallan a continuación las investigaciones seleccionadas.

3.1.1 Investigaciones Internacionales.

La primera investigación a tener en cuenta se titula “Cuadro de mando integral en una empresa cubana de ingeniería y construcción” de la autoría de Dianelys Nogueira¹, Dayron López, Alberto Medina y Arialys Hernández (2014). La investigación tuvo como objetivo, desarrollar un cuadro de mando integral para la implementación y el control de la estrategia en una empresa de construcciones de ingeniería. En lo que respecta de la metodología, emplearon el procedimiento propuesto por Nogueira Rivera (2002), integrando herramientas que fortalecen el enfoque de perspectiva BS, como el Modelo SERVQUAL, el Despliegue de Funciones de Calidad (QFD2) y el Índice Económico-Financiero (Índice EFE).

Los autores concluyen que, mediante el uso de esta metodología se logró la confinidad sobre los objetivos estratégicos representados por el mapa estratégico. BS contribuyó a desplegar, dar seguimiento y controlar la visión estratégica de la empresa, que fue transmitida a todos los niveles como parte integral de la cultura de la organización. Se empleó el software “Catalejos”, desarrollando tablas comparativas e informes graficados. De la misma forma, la aplicación del Índice Ief evidenció la estabilidad económico-financiera en la empresa. Aunque, es necesario seguir mejorando la vulnerabilidad de las acciones, la liquidez de los activos y los indicadores de límite de deuda y finalmente, con el uso del modelo SERVQUAL y QFD, se fortalecieron los procesos y perspectivas de los clientes, lo que llevó a incrementar las expectativas de los clientes externos y contribuir al progreso de los procesos de la compañía.

En la segunda investigación, “Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima” de la autoría de Héctor Peralta (2021). El objetivo que presentó fue enriquecer la gestión empresarial, reflejando el incremento de ofertas y en la rentabilidad de la empresa en corto y mediano tiempo. La investigación es de tipo no experimental y la metodología empleada es descriptiva, ya que intenta esclarecer características y el perfil de la empresa estudiada para analizar las cuatro perspectivas que componen el CMI.

El autor concluyó que el desarrollo e implementación de CMI mejoró significativamente la gestión empresarial de la empresa fabricante de tintas vinculada a la industria gráfica en Lima. Teniendo en cuenta el aumento del volumen de ventas en un 18% interanual en el periodo enero-septiembre de 2019. La rentabilidad también aumentó, con un aumento del margen de beneficio neto del 0,89 % al 4,64 % durante el mismo período. Por otro lado, la implementación de CMI como sistema de gestión empresarial en la empresa estudiada, fortaleció su capacidad para generar mayores volúmenes de ventas. Plantea como fruto de la investigación, que El CMI y sus componentes permitieron ajustar los objetivos organizacionales con la estrategia a seguir. Por último, con la implementación, la empresa reforzó la capacidad para monitorear el ambiente de competencia, disminuir amenazas y valerse de las oportunidades.

Ahora bien, en la investigación Sistema de Información: Cuadro De Mando Integral en una empresa Eléctrica Integrada, llevada a cabo por Elsa Suarez, Myriam De Marco, Miguel Para (2014), el objetivo fue llevar a cabo un modelo de implementación del CMI que propiciara la identificación y previsión de los riesgos que puedan aparecer en la compañía Pampa S.A -Empresa Argentina-, se enmarcó en el enfoque cualitativo y como método usaron un estudio de caso. Concluyeron los autores, la implementación del CMI en la empresa es de utilidad y beneficio para el desarrollo organizacional, dado que, permitió medir el proceder cabal de las cuatro perspectivas estudiadas, así como ajustar la dirección estratégica de la empresa, con los procesos operativos, inductores de actuación en las proyecciones de la empresa e indicadores.

En esta misma línea, el trabajo “El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada” realizado por Patricio Abad (2018) tuvo como objetivo la aplicación del CMI en la entidad bancaria Austro, se rigió bajo un estudio de caso en la cual primó la revisión documenta. Las conclusiones a las que llegaron, es que el CMI posibilitó al banco, adquirir una visión generalizada de las deficiencias en los procesos de inclusión de estrategias, para corregir dichas deficiencias, comenzaron una serie de actividades correctivas, así, el CMI proporcionó al Banco, una visión completa donde se incluía acciones operativas para cumplir con las necesidades de los clientes, también, medidas para la innovación y actividades para potenciar la organización y el componente financiero.

En esta misma línea de aplicación del CMI a bancos, se encontró el trabajo “Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral, para mejorar la Gestión de Clientes en la Sucursal del BAZ Oficina – Chepén” constituido por Carmen Chávarry y Diana Vasquez (2016) quienes se plantearon aportar al perfeccionamiento de la gestión de clientes en la sucursal del Banco Azteca del Perú Oficina Chepén por medio del CMI. Enmarcaron la investigación bajo los preceptos de la metodología descriptiva con diseños preexperimentales. La conclusión, constata el incremento en los niveles de satisfacción de clientes y clientes interno, a su vez, se mejoró el tiempo en el proceso de respuesta y la toma de decisión en gerencia.

La investigación que lleva por nombre, Diseño de Cuadro De Mando Integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina, desarrollado por Martín Oyola (2019). Persiguió el objetivo principal de diseñar un CMI para el departamento antes mencionado. En esta investigación se usó el enfoque cualitativo. Se permitió concluir que, en el sistema de valor está integrada por todas las acciones de la empresa y se generan valores por los aportes de cada una de estas. Destacó, que con el CMI potenció la eficacia en las líneas de producción, dando observancia a los planes de producción, efectividad en logística, valores de almacenamiento, reducción de los tiempos de entrega de los insumos primarios y de cobertura de insumos claves para la producción.

Continuando, se encuentra el trabajo investigativo “Cuadro de Mando Integral aplicado a Empresa del rubro transporte de carga y logística”, la llevó a cabo Marianella Messina (2015) contempló la realización de diseño primario de un CMI para una empresa vinculada al sector de transportes. Determina como metodología la investigación exploratoria usando las herramientas FODA y encuestas a los directivos de la organización de transporte. Concluyó que es factible la aplicación del CMI en dicha empresa, dado que, en las respuestas de los directivos se detalla la utilidad que les puede generar en el proceso de estandarizar proceso de control de modo eficiente.

Se halló la investigación. “Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejorar la competitividad en una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos” cuyo autor es Roberto Aguilar (2018). Se planteó la implementación de un sistema de gestión mediado por el CMI con el fin de mejorar el ambiente de competencia de la empresa en mención. Por lo cual, se enmarcó una investigación aplicativa-experimental.

Los resultados permiten concluir que la implementación tuvo un resultado beneficioso, debido a que, generó estándares de mejora a través de la utilización del sistema integrado de gestión que acaparó la sistematización de eventualidades, que mostraron, aspectos considerables y significativos para la organización. Esto provocó, un cambio positivo, ya que luego de la ejecución de la propuesta el post test 2017 mostró un nivel general de cien por ciento.

Seguidamente, el estudio investigativo “Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Refinería Camilo Cienfuegos” efectuado por Ednay Hernández, Richard Sánchez y Víctor Herrera, implementaron un sistema informático de Cuadro de Mando Integral para ayudar las tomas de decisiones en la refinería mencionada con anterioridad. Los autores, enmarcaron la metodología de Scrum con el desarrollo de software. Afirman que, el desarrollo y ejecución de sistemas informáticos capaces de cumplir requisitos definidos para gestionar la información necesaria para la toma de decisiones proporcionó un instrumento favorable para facilitar este proceso.

La última investigación internacional consultada, lleva por nombre “Cuadro de Mando Integral, Droguería Cabrera SRL” desarrollada por Claudio Gutiérrez, quien diseñó un sistema de indicadores para el control de gestión en una compañía farmacéutica, se basó, en las perspectivas del CMI, se realizó bajo la metodología descriptiva de tipo no experimental. Concluyó Gutiérrez, que la implementación del CMI se pudo tener un flujo de información que evidenció elementos dispares de la línea de actividades de la empresa. Para el mejoramiento de esta problemática, propuso fundamentalmente orientarse hacia el cliente, reducir tiempo de respuestas, avanzar en la calidad, promocionar el trabajo colectivo y fundamentar una visión a largo periodo.

3.1.2 Investigaciones Nacionales

La primera investigación nacional consultada, se nombra “Implementación del Cuadro de Mando Integral para una oficina de gestión de proyectos del sector financiero” llevado a cabo por Dora Garzón (2014), este trabajo implementó un CMI en la oficina de proyectos financieros en el Banco Bogotá, la metodología contemplada fue la revisión documental, la cual, permitió constituir indicadores para la evaluación los resultados en el componente de gestión. Concluyó con la identificación de necesidades, planteó, que los indicadores cumplen funciones relevantes para evaluar los resultados encontrados y tratar de producir efectos positivos en los objetivos estratégicos en la entidad bancaria.

Por otro lado, el trabajo “Diseño de un Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico para la Clínica Medicauca Ltda” llevada a cabo por Orlando Palma (2022), diseñaron un CMI para la alta gerencia de dicha clínica, de igual manera, trabajaron con la metodología cualitativa, estudio de caso. Concluye, que el CMI posibilita a la alta gerencia tener una cultura para el seguimiento y control de las actividades estratégicas. Sin embargo, los estrategas deberán cumplir con una comunicación asertiva, solo así, facilitará una toma de decisiones acertada. Con este camino metodológico propuesto, se acerca a una planeación amparada en procesos contextualizados con las necesidades de la compañía.

La investigación, “Mejoramiento de la gestión gerencial de la empresa Transportes Unidos de Colombia-Transucol Ltda de Palmira, mediante la implantación del Cuadro de Mando Integral” constituida por Marilu Avendaño, Julio Montoya y Martha Fuertes (2017) quienes utilizaron el CMI con el fin de mejorar la gestión de organización en la empresa foco de estudio. Trabajaron bajo el enfoque cualitativo con el método descriptivo. Llegaron a la conclusión, que al estar la empresa inmersa en un estilo empírico la empresa padecía de una categorización de las diferentes unidades estratégicas. Así, postularon indicadores de gestión para cada perspectiva y así garantizar estrategias organizativas. Finalmente, exponen que el CMI ayudará a posicionar a la empresa en instancias mayormente competitivas.

Por su parte, en la investigación “Propuesta de aplicación del Cuadro De Mando Integral (CMI) como herramienta de control de gestión gerencial para la empresa Empaques Alphaflex Ltda.” Realizada por Gregorio Prada y Javier Vargas (2008), buscaron proponer la aplicación del CMI como herramienta de control de gestión gerencial en la empresa estudiada, usaron una investigación descriptiva. Concluye los autores, que al tener métricas precisas integradas en su misión y objetivos permitirá alcanzar un mayor control sobre sus recursos. En consecuencia, una mejor gestión de los recursos y procesos con el Cuadro de Mando Integral da como resultado una mejor utilización de recursos y procesos, lo que se traduce directamente en rentabilidad.

El estudio investigativo “Diseño del sistema de información para la gestión del Cuadro de Mando Integral del restaurante El Faro De Mar Adentro” ejecutado por María Acevedo, Juliana

Mendoza y Zaira Ramírez (2017) diseñaron un CMI para dicho restaurante a través metodologías con soporte tecnológico para facilitar el control de seguimiento en las metas gerencias de la compañía, contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas para aportar mejoras en los indicadores de cada una de las perspectivas. Concluye, el CMI posibilita a la empresa tener un plan específico que la direcciona al cumplimiento de sus metas empresariales en los periodos lejanos, medianos y cercanos. Pues, el CMI guía la operatividad de la empresa, evaluada la ejecución de esta herramienta ayudará a mejorar la gestión del restaurante.

Otro trabajo investigativo pertinente para la presente investigación lleva por nombre, Cuadro de mando integral como herramienta de análisis de riesgos en una organización avícola, con la autoría de Lorena Rodríguez y Christian Guerrero (2017), consistió diseñar para posteriormente aplicar el modelo de control para análisis de riesgos basado en el CMI garante del éxito de la organización avícola. Los autores concluyen, teniendo en cuenta los resultados y la revisión previa sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI) y Análisis de Riesgos, se puede ver que, si este modelo de control fuera aplicado a cabalidad dentro de una organización, si bien no garantizaría con certeza absoluta la obtención del tan nombrado éxito, si la pondría bajo unas condiciones favorables para alcanzarlo. De esta forma se acercaría mucho más a un modelo objetivo que atacaría todos los frentes de trabajo, otorgando ventajas que muy probablemente otros competidores o participantes del mismo mercado estarían pasando por alto. De este mismo modo, las organizaciones avícolas debido a las condiciones que requieren para su operación y el medio en el cual practican sus actividades, se hace necesaria una implementación completa de un modelo de CMI fundamentado el análisis de riesgos, de esta manera, se pueden tratar de reducir y practicar un adecuado seguimiento para tener el control de las situaciones internas que se emplean en la organización.

En esta línea investigativa, se puede incluir “Diseño e implementación de un plan estratégico Utilizando la herramienta CMI para distribuciones Forero Sierra en el municipio De Girón – Santander, este trabajo fue hecho por Carroll Molina (2019), implementó un plan estratégico utilizando el CMI para la compañía de estudio. La investigación cumple un enfoque cualitativo, considerando que es descriptivo-explicativo. Concluye la investigación, explicando que con la propuesta alcanzó un mejoramiento inicial, dado que, planteó una misión, visión,

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

objetivos estratégicos y estructura organizacional, con miras a un crecimiento empresarial a través adquisición de un sentido de pertenencia de todo el equipo de trabajo de la empresa. De la misma forma, estableció planes de acción encaminados a consolidar los objetivos estratégicos.

Así mismo, la investigación realizada por Ana Vega (2017), titulada “Diseño de planeación estratégica para Innovación, Tecnología y Educación S.A.S fundamentado en el Balanced Scorecard con el fin de mejorar la competitividad para el periodo 2016-2021 en la ciudad de Bucaramanga” diseñó una planeación estratégica para la empresa suscitada, se enmarcó como un estudio descriptivo- explicativo. El estudio demuestra que la empresa posee una ventaja significativa para seguir incursionando en el mercado, y que, si se realiza un seguimiento adecuado de cada indicador, la empresa tendrá una ventaja competitiva favorable frente a sus competidores, y podrá obtener reconocimiento a escala nacional como promotor de la mentalidad de 'fabricante', tal y como está definida en la Visión 2021

Continuando, en la consulta se halló el trabajo que lleva por nombre “Diseño de un modelo de gestión estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para el cumplimiento de objetivos organizacionales de la empresa DotActual S.A.S” efectuado por Stefy Vargas (2018), se diseñó un modelo de gestión estratégico basado en CMI para efectuar los objetivos organizacionales. El tipo de investigación que se implementó fue el descriptivo dado a que se buscó revelar la situación de la empresa en el momento que se ejecutó el estudio investigativo. Concluye, al establecer el plan de acción se apoya de manera eficaz a la organización para que esta de estricto cumplimiento a los objetivos estratégicos, y así mismo, se apliquen indicadores que sirvan como medidores de desarrollo. Establecer dicho plan, brinda la posibilidad de controlar la puesta en práctica de estrategias, responsabilidades, actividades, cronogramas de seguimiento y uso de recursos.

El último trabajo investigativo consultado lleva por nombre “Impacto de la implementación del cuadro de mando integral (CMI) en las entidades bancarias del sector financiero del Municipio de Santander de Quilichao en el periodo 2009-2011” realizado por Eliana Buitrón y Mario Yonda

(2013) los autores analizaron el impacto de la implementación del CMI en las Entidades Bancarias mencionada. Es una investigación descriptiva. Concluyeron, que las entidades bancarias que determinan como eje el buen ambiente laboral, generan una esfera de trabajadores fidedignos y con confianza, resultando así, eficiencias en las personas que laboran y, además, presentan una mayor productividad en sus organizaciones.

Por su parte, da información y planteamientos para la aplicación del CMI en Distribuciones ANCOR, ofreciendo la oportunidad de comparar los resultados o esperar que estos sean igual de positivos para la investigación que se está llevando a cabo.

3.2 Marco Teórico

3.2.1 Cuadro de mando integral o Balanced Scorecard

El cuadro de mando integral (CMI en adelante) o Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica utilizada para la organización estratégica de una empresa, consta de indicadores que ayudan a la medición de los sectores de la empresa para la toma de decisiones (Kaplan & Norton, 2002)

El CMI permite desarrollar, exponer y aplicar una estrategia, propiciando consigo resultados a cercanos y lejanos plazos, usando diversos elementos de otros sistemas de gestión y otorga una visión global de toda la organización, también considera el sistema de causa-efecto en calidad, el éxito de los procesos, los recursos humanos, la línea de valor, y las declaraciones estratégicas de misión, visión y valores (Leiva & Flamm, 2010).

Otra definición destacada es la de Niven (2003) que describe el cuadro de mano integral como

Un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes

interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. (p. 35)

La herramienta (CMI) está compuesta por cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento) las cuales son observadas por medio de indicadores establecidos y establecen la relación causa-efecto con los objetivos estratégicos de la empresa.



Figura 1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Fuente. GERENS Escuela de Gestión y Economía (Gallegos,2011).

3.2.2 Elementos de cuadro de mando integral

Suscitan Kaplan y Norton. (2002) los elementos del cuadro de mando integral: Misión, visión, políticas y valores; Concepto de perspectiva; Perspectivas (Financiera, Clientes, procesos internos, Aprendizaje y crecimiento); Mapas y objetivos estratégicos; Indicadores estratégicos, metas e iniciativas (Cuantificadores de resultados) y Responsables y recursos.

3.2.3 Misión, visión, valores

En principio, hay que denotar que para que la estrategia de una organización sea coherente, es pertinente definir la misión, visión, políticas y valores, por esta razón el CMI considera que se debe comenzar por la conceptualización de los elementos en mención. Kaplan y Norton. (2002), determinan que estos elementos son el punto de partida del CMI, debido que a partir de la interpretación y conceptualización de estos se construye la estrategia que puede ser representada gráficamente en mapas estratégicos o conceptualizados. Así mismo, recalcan que lo fundamental es la existencia de la estrategia bien constituida y pertinente, siendo esta el punto inicial para el desarrollo de los componentes del modelo; de no ser así, se iniciaría con la constitución de la estrategia.

Desde este panorama, se define:

- **Misión:** Conceptualiza la actividad económica de la empresa y el mercado en el cual se labora, se incluye el segmento de clientes a quién está dirigido la empresa, y responde a preguntas frecuentes como: ¿Qué hace la empresa? ¿Cuál es la razón de ser? ¿Quién es el público objetivo?
- **Visión:** Define a dónde quiere llegar la empresa, las metas a mediano o largo plazo, estas metas deben observables, medibles y alcanzables, y responde a preguntas frecuentes como: ¿Que quiere lograr la empresa? ¿Dónde se estará en el futuro? ¿Para quién se realizará?
- **Valores:** Define los principios que reflejan la cultura de la empresa y permite crear pautas de comportamiento, y responde a preguntas frecuentes cómo: ¿Cómo somos? ¿En qué cree la empresa?

3.2.4 Perspectivas del cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (2002) se compone de cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y la perspectiva de formación y crecimiento. Estas perspectivas son primordiales para la formulación de la estrategia.

3.2.4.1 Perspectiva financiera.

En primer lugar, La perspectiva financiera revela los indicadores más valiosos que reflejan el impacto económico de una organización en relación con las medidas adoptadas. Indican si las actividades financieras de una empresa contribuyen a alcanzar niveles aceptables mínimos predeterminados, generalmente basados en la rentabilidad, el crecimiento de los ingresos o la generación de flujo de caja. (Kaplan y Norton, 2002). En esta misma línea, plantea David (2013) en esta perspectiva contempla los objetivos financieros considerados tienen una doble finalidad y son especialmente relevantes para el modelo de gestión.

Sin embargo, lograr una integración entre la perspectiva financiera y las demás perspectivas requiere de la adecuada ejecución de diversas acciones; una de ellas es la identificación de la fase financiera en la que se encuentra el negocio. Hofer y Schendel (1978) sostienen que las empresas en diferentes niveles a menudo se encuentran en ciclos de vida específicos y esto impulsa el uso de estrategias. Financieramente, las empresas generalmente se pueden clasificar en tres fases: crecimiento, sostenibilidad y cosecha.

Así, identificada la fase financiera o ciclo de vida en el que se encuentra la compañía, se hace necesario diseñar la integración mediante el principio de causa-efecto. Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto, teniendo en cuenta que, un sistema de medición o gestión como el cuadro de mando integral, debe establecer explícitamente las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas para una adecuada gestión. (Kaplan y Norton, 2002).

3.2.4.2 Perspectiva del cliente

Para Kaplan y Norton (2002) en esta perspectiva Las empresas identifican los clientes y los segmentos de mercado contra los que eligen competir. Estos segmentos representan fuentes que

aportan componentes de ingresos a los objetivos financieros de la empresa. Customer View permite a las empresas hacer coincidir las métricas clave de los clientes (satisfacción del cliente, lealtad, retención, adquisición y rentabilidad) con segmentos, mercados objetivo y clientes. También le permite definir claramente la propuesta de valor agregado que ofrece a clientes y segmentos de mercado seleccionados.

Además de la satisfacción del cliente, los líderes empresariales deben traducir las declaraciones de visión y las estrategias en objetivos para sus mercados y bases de clientes específicos. (Kaplan y Norton, 2002)

3.2.4.3 Perspectiva de proceso interno.

El análisis continuo de los procesos internos es esencial para satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que, desde la perspectiva de los procesos internos, los gerentes deben identificar los procesos más críticos para lograr los objetivos de los accionistas y los clientes. Por esta razón, las empresas a menudo desarrollan objetivos y métricas financieras y de clientes, y luego desarrollan objetivos y métricas desde esta perspectiva. Esta secuencia permite a las empresas centrar sus métricas de procesos internos en los objetivos establecidos por sus clientes y accionistas. (Kaplan y Norton, 2002)

En esta misma línea de ideas, Pulido (2016) plantea que en esta perspectiva se fundamenta el análisis de la cadena de valor, visualizando las capacidades, recursos y procesos que se deben mejorar o cambiar, dando así la posibilidad a la organización de eficiencia a través de procesos optimizados, de tal manera que se satisfagan las necesidades de los clientes a la hora de brindarles los productos o servicios que tiene la organización.

A su vez, recomienda Kaplan y Norton (2002) que para el CMI Los gerentes definan una cadena de valor completa de procesos internos, comenzando con la innovación, continuando con las operaciones y terminando con el servicio posventa.

3.2.4.4 Perspectiva de formación y crecimiento. Esta perspectiva identifica la infraestructura que las empresas necesitan construir en términos de tecnología y personas para generar mejoras y crecimiento a largo plazo. Los objetivos de las tres perspectivas mencionadas anteriormente no se

pueden lograr sin esta base, que consiste principalmente en tres dimensiones: personas, tecnología y proceso. Desde una perspectiva de capacitación y desarrollo, las acciones están diseñadas para educar y capacitar a los empleados, mejorar los sistemas y tecnologías de información, los procesos y las prácticas de una organización, e impulsar el desempeño del crecimiento. (Kaplan y Norton, 2002)

Por su parte, se evidencia el enfoque de esta perspectiva en los recursos humanos, en los sistemas y procedimientos. Por medio del CMI se puede identificar y detallar las fallas o carencias de dichos aspectos, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hace parte de la estructura y el modo de actuar de la organización. Debido a que esta relaciona el factor humano con un compilado de objetivos e indicadores, los cuales hacen parte de la estructura organizacional y sin estos la organización no podría cumplir y funcionar de manera correcta (Cartes, 2009).

Proporciona Kaplan y Norton (2002) tres categorías principales de variables para esta cuarta perspectiva son: Competencias de los colaboradores, capacidades y motivaciones de los sistemas de información, responsabilidad de poderes y coherencia de metas.

3.2.5 Mapas y objetivos estratégicos

El Mapa estratégico puede conceptualizarse como la representación visual en una figura, en la cual se evidencia la relación de causa y efecto que existe entre los objetivos estratégicos, misión, visión, estrategia y las perspectivas del CMI Este mapa es una contribución conceptual muy importante para CMI, ayudando en la formulación y priorización de objetivos estratégicos y la evaluación de cada uno a medida que presenta su alcance. Dada el conjunto de perspectivas que le permiten comprender las relaciones entre los objetivos estratégicos y visualizar la estrategia de su organización de forma sencilla, fácil y gráfica (Cortes y Gaviria, 2011)

3.2.6 Principios del Cuadro de mando integral

Un mapa estratégico tiene muchos principios que, cuando se implementan correctamente y se combinan con un cuadro de mando integral, permiten que una organización genere ganancias sostenibles. Kaplan y Norton (2004). Estos principios son:

- **Equilibrio de expectativas financieras contradictorias:** Tenga en cuenta que a través del desarrollo y la implementación del mapa, se prioriza la alineación de los objetivos estratégicos y las acciones clave basadas en la estrategia para lograr los objetivos a largo plazo sin sacrificar los objetivos de corto tiempo.
- **Valor diferenciado para el cliente:** como fuente sustentable de creación de valor. La estrategia implica segmentar completamente a tus clientes y sus expectativas para diseñar una propuesta de valor que los satisfaga.
- **Creación de valor mediante procesos internos:** Teniendo en cuenta el mapeo de procesos, CMI ayuda a identificar los procesos internos claves que entregan la propuesta de valor del cliente y logran los objetivos financieros. Estos procesos internos se identifican en 4: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación, procesos reguladores y sociales.
- **La estrategia consta de temas estratégicos simultáneos y complementarios:** Hallar la unión de los componentes estratégicos o temas que produce cada proceso interno.
- **La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles:** Se puede categorizar en tres: capital humano, capital de información y capital organizacional. Dado el hecho de que, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI, la consistencia de los tres es esencial para el establecimiento organizacional. No tiene sentido medirlos por separado.

Mientras que los objetivos estratégicos, determinan las acciones que se ejecutarán en la empresa, se utilizan para generar valor a los clientes, colaboradores, accionistas y todas las partes interesadas de la empresa a corto y mediano plazo.

3.2.7 ¿Cómo se diseña el CMI?

Partiendo de Kaplan y Norton (2002), para diseñar el Cuadro de Mando Integral, se deben seguir los siguientes pasos o etapas

- 1. Caracterización de la organización:** Se realiza una descripción detallada de la organización, en la que se definen elementos tales como misión, visión, valores corporativos, organigrama entre otros.
- 2. Selección de la unidad de negocio:** Se seleccionan las unidades de negocio apropiadas para el Cuadro de Mando Integral. Idealmente, se elige una unidad de negocios que opere en toda la cadena de valor, incluida la innovación, las operaciones, el marketing, las ventas y los servicios. (Kaplan & Norton, 2002). Puesto que una unidad de negocios con tales características es la que tendría sus propios clientes y productos y/o servicios, de modo que es fácil construir indicadores, sin complicaciones.
- 3. Identificación de las vinculaciones entre la unidad de negocio y la organización:** Si se selecciona una unidad de negocio (área o departamento), hay que averiguar e informar las relaciones de estas con las demás unidades de negocios.
- 4. Diagnostico Organizacional:** Analizar los factores externos e internos de la organización de tal manera de que se conozca los factores críticos de la organización y del sector en que esta se encuentra, para la realización de este diagnóstico se utilizan herramientas de gestión tales como DOFA, EFI, EFE, pudiendo con estas herramientas hallar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que nos permiten evaluar a la organización.
- 5. Construcción del consenso alrededor de los objetivos estratégicos:** Se realiza un consenso con los directivos de cuales sería los objetivos que tendría cada perspectiva y cuales serían los potenciales indicadores respectivamente.

- 6. Clasificación de los objetivos de las 4 perspectivas:** Plantear objetivos para cada cliente potencial en función de los diagnósticos obtenidos y clasificar los clientes potenciales que son adecuados para su unidad de negocio.
- 7. Identificación de las causas y efecto:** Antes de comenzar a definir cuáles serían los indicadores que se seleccionaran, se debe hacer un proceso previo y ese sería verificar que exista una relación de causa y efecto entre las cuatro perspectivas de tal forma de que exista una completa nivelación y equilibrio.
- 8. Construcción del mapa estratégico:** Una vez verificada la relación de causa y efecto entre las 4 perspectivas, se procede a ilustrar la composición de los objetivos estratégicos de las 4 perspectivas.
- 9. Selección y diseño de los indicadores:** Selección adecuado de los indicadores de cada perspectiva, para ello es de vital importancia que se identifique aquellos indicadores que comuniquen, implanten y monitoricen de mejor manera el significado de una estrategia.
- 10. Construcción de la línea de base de los indicadores y frecuencia de análisis:** Establecer una línea base de estos, esta consta de fórmulas, frecuencia o tiempo de evaluación de indicador, unidad de medida entre otras.
- 11. Identificación de la relación de causa y efecto entre los indicadores y perspectivas:** Verificar que exista una relación de causa y efecto, en este caso que exista esta relación entre los indicadores y perspectiva, de tal manera de que es necesario de que cada perspectiva tenga coherencia con cada indicador seleccionado.
- 12. Construcción del plan de implantación:** Definición y formalización de las metas que se tiene con cada indicador, después de eso es necesario que con la alta dirección o gerenciase

convaliden las metas definidas, de modo de que estas se encuentren alineadas con las diversas iniciativas de cambio de la organización a través de sus objetivos estratégicos.

13. Comunicación y capacitación: Una vez definidas las metas o iniciativas de cambio es de vital importancia comunicar y capacitar a los empleados, también, se debe integrar el CMI como una filosofía de gestión, es por eso que es necesario crear un sistema de información que permita el fluido de información y apoye al CMI.

14. Alineación de la estrategia y fin del plan de implantación: Finalmente, se establece un plan de acción que permita evaluar el CMI a través del tiempo, se hace necesario establecer responsables, cronograma de actividad, reuniones y cuantificación los resultados obtenidos para que de esta forma realizar la evaluación de manera eficiente y eficaz. Todo esto con el fin de contribuir con el logro de la visión y alinear los objetivos estratégicos con los organizacionales.

3.2.7 Matriz de factores Internos (EFI)

La matriz de factores internos resume y evalúa las debilidades y fortalezas de la compañía, con el fin de realizar un análisis y generar las estrategias oportunas que determinen el éxito de la compañía. (David, 2003)

Objetivo: Identificar el estado actual en el que se encuentra la organización para luego evaluar los aspectos y criterios más relevantes a nivel interno, identificando debilidades y fortalezas de la compañía.

3.2.7.1 Construcción de la matriz de factores internos (EFI).

Paso 1: Recolección de información

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

Se realiza una auditoría interna con visión general de los procesos y actividades para luego realizar una reunión con la mayoría de los participantes en las decisiones directivas y de procesos, esto para establecer una lista de los factores identificados.

Lista de fortalezas y debilidades

Se elabora una lista entre 10 y 20 factores internos encontrados en la auditoría, estos deben incluir tanto fortalezas como debilidades, se deben elaborar de manera específica y con respaldo de cifras, porcentajes y comparaciones.

Paso 2: Asignación de peso relativo.

Se asigna un peso que va de 0 a 1, siendo 0 el menos importante y 1 el más importante, este peso relativo otorgado indica la importancia relativa que tiene ya sea la fortaleza o debilidad en el alcance del éxito de la compañía.

Indistintamente de la repercusión que el factor clave genere, ya sea fortaleza o debilidad, siempre se le otorgará en un valor mayor al de mayor importancia. El total de todos los pesos deben tener como resultado 1.

En este paso los pesos tienen en cuenta el sector en el que se desempeña la industria o compañía.

Paso 3: Asignación de la calificación.

Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores internos.

Para garantizar un buen manejo de la calificación se tiene en cuenta la siguiente asignación:

Amenaza mayor – Calificación=1

Amenaza menor – Calificación=2

Fortaleza menor – Calificación=3

Fortaleza mayor – Calificación=4

En este paso la calificación se refiere directamente a la compañía.

Paso 4: Calificación ponderada.

En este paso se multiplica el peso de cada uno de los factores con su respectiva calificación, esto con el fin de obtener una calificación ponderada.

Paso 5: Total ponderado de la organización.

Se suman las calificaciones ponderadas de cada uno de los factores con el fin de identificar el estado en el que se encuentra la organización a nivel interno.

3.2.7.2 Análisis de resultado de (EFI). Teniendo en cuenta lo realizado en 5 pasos, se procede analizar la situación en que se encuentra la empresa a nivel interno, y para determinar de manera asertiva el estado de la empresa debemos tener en cuenta lo siguiente:

- El total ponderado mínimo es de 1.0
- El total ponderado máximo es de 4.0
- El promedio de la calificación es 2.5
- Calificación debajo del promedio se consideran débiles.
- Calificaciones por encima del promedio se consideran fuertes.

Cabe resaltar que la cantidad de factores enlistados no tienen relevancia en las cifras debido a que la suma de los pesos siempre será 1.

Por otra parte, si una fortaleza también se identifica como una debilidad, esta se debe enlistar en ambas secciones con su respectivo peso y calificación según la condición.

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

CALIFICACIÓN	1	DEBILIDAD MENOR	
	2	DEBILIDAD MAYOR	
	3	FORTALEZA MENOR	
	4	FORTALEZA MAYOR	
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
DEBILIDADES			
1.			
2.			
3.			
4.			
-			
-			
-			
DEBILIDADES	%		%
FORTALEZAS			
1.			
2.			
3.			
4.			
-			
-			
-			
FORTALEZAS	%		%
El resultado arroja una calificación de: Esto quiere decir que la empresa se encuentra "?" a nivel interno. Factores de fortaleza mas importante: Factores de debilidades mas importante:			

Figura 2. Matriz de Factores Internos (EFI)

Fuente: Elaboración Propia

3.2.8 Matriz de factores externos (EFE)

La Matriz de Factores Externos contribuye a la evaluación de conocimientos en aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, gubernamentales, ambientales, legales, tecnológicos y competitivos que una empresa posee. (David, 2003)

Objetivo: Identificar el estado actual en el que se encuentra la organización para luego evaluar los aspectos y criterios más relevantes a nivel externo, identificando amenazas y oportunidades del sector en que se encuentra la compañía.

3.2.8.1 Construcción de la matriz de factores externos (EFE)

Paso 1: Recolección de información

Se realiza una investigación para hallar los factores críticos o determinantes que abarcan a la compañía, esto se realiza con la participación de todos los entes de la empresa para obtener una mayor visión del funcionamiento y los sucesos.

Lista de Amenazas y debilidades

Se organiza una lista entre 10 y 20 factores encontrados en la investigación, estos deben incluir tantas oportunidades que pueden ser relevantes para la compañía y debilidades con las cuales confronta la organización.

Paso 2: Asignación del peso relativo.

Se asigna un peso que va de 0 a 1, siendo 0 el menos importante y 1 el más importante, este peso relativo otorgado indica la relevancia que posee, ya sea la amenazas y oportunidades en el alcance de los logros de la compañía.

Independientemente de la repercusión que el factor clave genere, ya sea fortaleza o debilidad, siempre se le otorgará en un valor mayor al de mayor importancia. El total de todos los pesos deben tener como resultado 1.

En este paso los pesos tienen en cuenta el sector en el que se desempeña la industria o compañía.

Paso 3: Asignación de la calificación.

Se asigna una puntuación de 1 a 4 a cada uno de los determinantes del éxito. Estos se miden frente a las estrategias que utilizan las empresas para suplir oportunidades y amenazas, definiendo su eficacia con los elementos correspondientes definidos.

Para garantizar un buen manejo de la calificación se tiene en cuenta la siguiente asignación:

4 = Respuesta superior.

3 = Respuesta superior a la media.

2 = Respuesta media.

1 = Respuesta mala.

En este paso la calificación se refiere directamente a la compañía.

Paso 4: Calificación ponderada.

Se realiza una multiplicación del peso de cada factor con su respectiva calificación, y de esta manera se obtiene una calificación ponderada.

Paso 5: Total ponderado de la organización.

Se hace la sumatoria de las calificaciones ponderadas de cada uno de los factores, y para obtener un total ponderado, esto con el fin de identificar en el que se encuentra la empresa a nivel externo.

3.2.8.2 Análisis de los resultados. Teniendo en cuenta lo realizado en 5 pasos, se procede analizar la situación en que se halla la empresa a nivel externo. Para determinar de manera asertiva el estado de la empresa debemos tener en cuenta lo siguiente:

- El total ponderado mínimo es de 1.0
- El total ponderado máximo es de 4.0
- El promedio de la calificación es 2.5

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

- Calificación debajo del promedio, se considera que la empresa incumple con el aprovechamiento de las oportunidades y tampoco está evadiendo las amenazas.
- Calificaciones por encima del promedio, se considera que la empresa está cumpliendo de manera excelente ante las amenazas y está aprovechando las oportunidades presentadas.

Cabe resaltar que la cantidad de factores enlistados no tienen relevancia en las cifras debido a que la suma de los pesos siempre será 1. Por otra parte, si una oportunidad también se identifica como una amenaza, esta se debe enlistar en ambas secciones con su respectivo peso y calificación según la condición.

CALIFICACIÓN	1	NADA IMPORTANTE	
	2	POCO IMPORTANTE	
	3	IMPORTANTE	
	4	MUY IMPORTANTE	
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
AMENAZAS			
1.			
2.			
3.			
4.			
.			
.			
.			
AMENAZAS	%		%
OPORTUNIDADES			
1.			
2.			
3.			
4.			
.			
.			
.			
OPORTUNIDADES	%		%
El resultado arroja una calificación de:			
Esto quiere decir que la empresa se encuentra "?" a nivel externo			
Factores de amenazas más importante:			
Factores de oportunidades más importante:			

Figura 3. Matriz de Factores Internos (EFI)

Fuente: Elaboración Propia

3.2.9 Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

La matriz FODA es una herramienta para analizar el estado actual un negocio a modo interno y externamente para determinar qué se ve afectado y cómo puede cubrirlo para determinar el éxito de su negocio. (David, 2003)

Objetivo: Analizar la organización, teniendo en cuenta los aspectos internos y externos, esto con el fin de determinar los factores relevantes que ayuden a la empresa a llegar el éxito.

3.2.9.1 Construcción de la matriz DOFA. En la construcción de la matriz DOFA se tiene en cuenta los resultados adquiridos en las matrices elaboradas anteriormente (matriz EFI y matriz EFE). Debido a que la información recolectada se tiene en cuenta para el planteamiento de la estrategia a realizar para abarcar los factores que determinan el cumplimiento de metas en las organizaciones.

Paso 1: Construcción de listas.

Se realiza una lista de los factores a abarcar (lista de factores internos y externos):

- 1- Listado de oportunidades externas. (matriz EFE)
- 2- Listado de amenazas externas. (matriz EFE)
- 3- Listado de fortalezas internas. (matriz EFI)
- 4- Listado de debilidades internas. (matriz EFI)

En la elaboración de listas se tiene en cuanta de 10 a 20 factores para cada una.

Paso 2: Estrategias entre factores.

Se establece la conexión entre los factores internos y externos para la construcción de estrategias que abarcan todos los aspectos que determinan los factores.

- Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO).
- Estrategias de debilidades y oportunidades (DO).
- Estrategias de fortalezas y amenazas (FA).
- Estrategias de debilidades y amenazas (DA)

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

La elaboración de estas estrategias tiene como propósito crear alternativas de aprovechamiento posible, no se elige ni se determina cual estrategia es mejor, de esta manera, todas las estrategias son escogidas para la implementación para abarcar de manera eficiente todos los factores posibles que determinen el éxito de la compañía.

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS: F 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Lista de fortalezas	DEBILIDADES: D 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Lista de debilidades
OPORTUNIDADES: O 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Lista de oportunidades	ESTRATEGIAS FO 1. 2. 3. 4. Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS DO 1. 2. 3. 4. Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.
AMENAZAS: A 1. 2. 3. 4. Lista de amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS FA 1. 2. 3. 4. Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS DA 1. 2. 3. 4. Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.

Figura 4. DOFA

Fuente: Adaptado de David Fred R. (2003).

4. Metodología

3.2. 4.1 Tipo de investigación

El presente trabajo investigativo se enmarca en el enfoque cualitativo con el método descriptivo, según Hernández y Baptista (2015) Implica conocer situaciones, hábitos y actitudes comunes a través de descripciones precisas de actividades, objetos, procesos y personas. Su propósito no se limita a la recolección de datos, sino a predecir y determinar las relaciones que existen entre dos o más variables. De aquí que se conocerá las situaciones de gestión presentadas en Distribuciones Acor ubicada en la Ciudad de Montería.

Así mismo, se utiliza el tipo descriptivo para tratar de representar la situación real de la empresa Distribuciones Acor al momento de realizar el trabajo y mostrar las relaciones causales entre las variables consideradas. En el mismo sentido, el método en cuestión se basa en la recopilación de información necesaria de las empresas y las investigaciones, a posteriori realizar un diagnóstico.

3.3. 4.2 Población y muestra

Para el desarrollo del trabajo de grado, se toma como población el personal operativo de Distribuciones Acor, quienes apoyan el desarrollo del trabajo adhiriéndose a los documentos de gestión del área e información precisa sobre el desempeño en los procesos internos y externos, además de brindar información relevante a través de visitas personales y encuestas. De igual manera, la dirección de la empresa ha ayudado proporcionando documentación e información administrativa, y ha proporcionado amablemente información para que se lleven a cabo las investigaciones. Se justifica la muestra, ya que es un elemento fundamental para lograr los objetivos generales de este trabajo de investigación.

3.4. 4.3 Etapas de investigación

Se precisan cuatro etapas que pretenden cumplir con los objetivos propuestos, expresos a continuación:

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

1. Se realiza un estudio general del estado de la empresa, donde identificamos por medio de un análisis las falencias, demoras, faltantes, sobrantes, y todos aquellos factores internos y externos. Para llevar a cabo el análisis se contempla las herramientas de matriz tales: FODA, EFE, EFI. Esto se lleva a cabo con ayuda de la parte gerencial de la empresa, por medio de entrevistas, encuestas y reuniones.
2. Se diseña un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la formulación de indicadores que ayuden a la dirección estratégica de todos los ámbitos de la empresa. De esta manera, se busca la concreción de los objetivos propuestos por el trabajo investigativo y los de la empresa.
3. Se implementa el cuadro de mando integral creado en la etapa dos, cuyo fin consiste en identificar las falencias que presentan los procesos internos y externos de la empresa por medio de los indicadores establecidos y así verificar el acatamiento de metas.
4. Finalmente, la etapa cuatro consiste en proponer acciones de mejoras para todos los procesos de la empresa teniendo en cuenta el impacto obtenido de la implementación del CMI, estos datos obtenidos serán la base principal para abarcar las principales necesidades o debilidades que tenga la empresa.

A continuación, se explica detalladamente cada etapa a desarrollar.

Etapa 1. Estudio de la empresa

- Observación de los procesos

Se lleva a cabo un estudio previo del contexto de la empresa, en la cual se logró observar las condiciones en las cuales se encuentra la empresa y se detectan los distintos puntos débiles que posee, por consiguiente, se estima la prioridad de solución.

- Diagnóstico de los procesos

Luego de haber realizado la observación se procede hacer un diagnóstico de la empresa tanto de la parte interna como externa, esto se llevará a cabo por medio de matrices como: FODA, EFE, EFI, que serán las herramientas utilizadas para determinar los elementos que necesita la empresa, las posibilidades con las que cuenta y que tipo de cosas amenazas tiene con respecto a su sector empresarial.

Etapa 2. Elaboración del CMI para la empresa

- Creación de medición estratégica.

Se tiene en cuenta la misión y visión de la empresa y se pretende una estrategia que vaya acorde al cumplimiento de estas, aquí se definen el tipo de mapa que se establecerá para llevar un control de los procesos de la empresa a nivel táctico y global.

- Elaboración de mapa estratégico.

La construcción del mapa estratégico se ejecuta mediando las perspectivas de estudio del CMI que son: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, cuyas perspectivas buscan mejorar de manera específica los procesos de cada área de la empresa viéndola de manera global, generando indicadores que puedan ser medidos para todas las áreas, esto con el fin de mejorar los todos los procesos de la compañía.

Etapa 3. Implementación del CMI

Una vez diseñado el cuadro de mando integral (CMI) se procede a la implementación, en la cual se hace el control de las acciones tomadas y los procesos de la empresa, en este momento se logra identificar la forma de gestión que tiene la organización, a su vez, se evidencian las fortalezas y debilidades que presenta la empresa por medio de los indicadores establecidos en las diferentes perspectivas de estudio del CMI.

Etapa 4. Propuestas de mejoras

En esta etapa se identifica el alcance que tiene el CMI implementado en la empresa por medio de la evaluación de los indicadores que describen la conducta de la empresa en todos los avances, teniendo toda la información necesaria para proponer un plan de mejora que abarque todas las debilidades o falencias detectadas en los indicadores propuestos para así lograr un mejor resultado en las actividades de la empresa.

3.5. 4.4 Técnicas de recolección de datos

Los instrumentos metodológicos usados fueron:

4.4.1 Fuentes

Fuentes Primarias

Herramientas que proporcionaron un flujo de información directa, en este caso, las encuestas a al personal administrativo y operativo de Distribuciones Acor.

Fuentes Secundarias:

- Referencias bibliográficas que avala o contiene temas sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI) y su implementación. Los principales autores de esta teoría son David P. Norton y Robert S. Kaplan y Humberto Serna Gómez por la planificación y gestión estratégica.

4.4.2 Fuentes Técnicas de Recolección de Información

- Identificar la empresa por medio de llamadas telefónicas con personal de la empresa
- Entrevistas con Gerentes y ejecutivos de Distribuciones Acor
- Ejecución de los formatos de análisis internos y externos de análisis para obtener información que ayude a identificar perfiles subyacentes, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la preparación de la propuesta. La obtención se hizo soportados con las matrices DOFA, EFE y EFI

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

3.6. 4.5 Cronograma

<i>Actividad</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Sept</i>	<i>Oct</i>	<i>Nov</i>	<i>Dic</i>	<i>Ene</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>May</i>	<i>Jun</i>
<i>Visita a la empresa Distribuciones Acor</i>	X												
<i>Estudio general del estado actual de la empresa</i>	X	X											
<i>Elaboración de mapa estratégico</i>			X										
<i>Objetivos estratégicos</i>				X									
<i>Informe de avances</i>					X								
<i>Creación de indicadores</i>					X	X							
<i>Diseño de CMI</i>						X	X						
<i>Informe de avance 2</i>								X					
<i>Implementación del CMI</i>									X	X			
<i>Estudio de resultados</i>											X	X	
<i>Conclusiones y propuestas de mejora</i>													X

5.Resultados

Con el fin de comprender el funcionamiento de la organización foco de este trabajo investigativo, se ejecutó en principio y de manera inicial una entrevista no estructurada al gerente de Distribuciones Acor (D.A.), realizada virtualmente el 9 de noviembre de 2021.

Distribuciones Acor (D.A.) es una empresa familiar que tiene más de 20 años en el mercado y cuenta con aproximadamente 50 empleados, una de sus funciones principales es distribuir productos a tiendas minorista por ejemplo tiendas de barrio y comercializadoras de productos al por menor.

La empresa Distribuciones Acor (D.A.) pertenece al sector comercial de la ciudad de Montería-Córdoba, se encarga de la distribución de víveres y productos de primera necesidad

(productos de consumo masivo) a través de los canales TAT (tienda a tienda) que posee en la región de Córdoba.

3.7. 5.1 Aspectos Estratégicos.

1. Misión:

Somos una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, buscando el crecimiento rentable con marcas líderes, el progreso para nuestros trabajadores y cumpliendo con los tiempos de entrega y disponibilidad del producto; garantizando la plena satisfacción de nuestros clientes.

2. Visión:

Ser la distribuidora líder en el canal TAT (canal tradicional o canal tienda a tienda) para el año 2024 en el departamento de Córdoba.

Para establecer y conocer el funcionamiento de la organización, sus operaciones y modos de tomar decisiones, se realizó una entrevista abierta no estructurada con el gerente de la organización, en la fecha 5 de septiembre del 2021.

3. Indicadores:

Actualmente la empresa lleva a cabo el seguimiento de los indicadores de ventas, los cuales son los más relevantes para la organización en su modelo de negocio. El fin de mostrar los indicadores es para conocer qué está midiendo la empresa para la gestión de procesos y cuáles serán los indicadores que se tendrán en cuenta al momento de establecer el cuadro de mando integral.

3.8. 5.2 Indicadores de ventas:

Impactos, clientes, referencia, visitas diarias, ventas totales, venta diaria por producto, facturación.

1. Objetivos estratégicos:

- Aumentar la cobertura de mercado hacia el departamento de sucre

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

- Tener y mantener personal calificado en cada una de las áreas de la empresa.
- Ser el número uno en ventas en el canal TAT en el departamento de Córdoba.
- Reconocimiento como líder en servicio superior al cliente
- incursión en el servicio electrónico.

2. Valores de la empresa:

- Pasión
- Disciplina
- Agradecimiento

3.9. 5.3. Organigrama



Organigrama (D.A)

Fuente: Adaptado de Distribuciones Ancor

3.10. 5.4 Procesos de toma de decisiones

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

Las decisiones se toman desde la gerencia, dado que, esta es una empresa familiar no hay conciliación de un grupo para la toma de decisiones. En consecuencia, la alta gerencia se encarga de dar o negar avales.

3.11. 5.5 Diagnóstico

El diagnóstico es la fase principal en la construcción del CMI, esta parte de la metodología se enfoca en la recolección de información relevante acerca de la empresa con el fin de tener una idea de cómo se encuentra la empresa actualmente, cuáles son sus ventajas en el mercado y cuáles son sus debilidades con respecto a su actividad económica, luego de la recolección de información y observación se procede a definir cómo sacar provecho de las debilidades y que hacer para seguir mejorando.

Para llevar a cabo la investigación del estado actual de la empresa empleamos unas encuestas seleccionando estratégicamente a la población, aquí se tuvo en cuenta el área de trabajo de los grupos encuestados para que este tuviera estrecha relación con las perspectivas del CMI, de esta manera se da inicio a una investigación del entorno general de la compañía.

Encuesta:

Tabla 2. Diseño de encuesta

PERSPECTIVA DEL CMI	INTERESADO	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA
CLIENTES	Clientes	1 ¿Cómo calificarías su experiencia general con los servicios recibidos por parte de distribuciones Acor? 2 ¿Hasta qué punto los productos y servicios de Distribuciones Acor superaron tus expectativas? 3 ¿considerando su experiencia con los servicios de Distribuciones Acor qué tan satisfecho se encuentra con estos? 4 ¿Tienes alguna sugerencia con respecto a algún producto o servicio que quieras mejorar de distribuciones Acor? 5 ¿Qué tan eficiente es para usted distribuciones Acor?	1) A. Excelente B. Buena C. Aceptable D. Mala 2) Calificación de 1 a 5 siendo 5 el puntaje más alto. 3) A. Muy satisfecho. B. Satisfecho. C. Aceptable. D. Poco satisfecho. 4) Respuesta libre 5) A. Muy eficiente. B. eficiente. C. Aceptable. D. Poco eficiente.

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

FINANCIERA	Gerente	1 ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la empresa? 2 ¿Cuál es el margen de utilidad de la empresa? 3 ¿Qué indicador es el de mayor interés para los inversionistas o para la compañía? 4 ¿Cuánto es el gasto de la empresa anual? 5 ¿Cuál es la visión estratégica financiera de la empresa?	Respuesta libre con concordancia específica.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Trabajadores: Área administrativa y operacional	1 ¿Qué tanto recomiendas a tu organización como un buen lugar para trabajar? 2 ¿Tienes acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente? 3 ¿Consideras que la organización celebra sus logros y aprendizajes? 4 ¿Sientes que tu organización te alienta para opinar y aportar ideas con respecto a una propuesta de mejora o una mejor manera de realizar las actividades? 5 ¿Percibes que tienes la oportunidad de crecer dentro de la organización? 6 ¿La empresa cuenta con programas de capacitación para los trabajadores?	1) Calificación de 1 a 5 siendo 5 el puntaje con mayor valor. 2) A. Si B. No 3) A. SI B No 4) A. Si B. No 5) A. Si B. No 6) A. Si B. No
PROCESOS INTERNOS DEL NEGOCIO	Gerente Personal: Área administrativa y operacional	1 ¿Los procesos de la empresa están definidos? 2 ¿Cómo califica usted la manera en cómo se lleva a cabo los procesos de la empresa? 3 ¿La empresa socializa los resultados de la medición de las metas propuestas? 4 ¿los objetivos de la empresa están asociados a un indicador y son medibles? 5 ¿Se realiza supervisión y control de las actividades de la empresa?	1) A. Si B. No 2) A. Excelente. B. Bien. C. Aceptable. D. Mal 3) A. Si B. No 4) A. Si B. No 5) A. Si B. No

Fuente: elaboración propia

3.12. 5.6 Encuesta

Para la realización de la encuesta, se tuvo en cuenta la muestra determinada de la población, cada una de las muestras tiene conexión directa con cada una de las perspectivas del CMI.

En este caso las muestras fueron establecidas basados en las perspectivas del CMI de la siguiente manera:

Cientes: Se encuestó a 8 clientes directos de Distribuciones Acor en el periodo comprendido entre el 10 y el 20 de julio de 2021.

Financiera: Se encuestó a los 2 gerentes Durante el mes de marzo de 2021.

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

Aprendizaje: Se encuestó a 5 personas del área administrativa y 5 del área logística durante el mes de junio de 2021.

Procesos internos: Se encuestó a 5 personas del área administrativa y 5 del área logística durante el mes de junio de 2021.

3.13. 5.7 Análisis de resultados de encuestas con respecto a cada perspectiva.

Todos los resultados obtenidos están directamente relacionados con el cuadro de encuesta visto anteriormente.

5.7.1 Perspectiva de cliente

A Continuación, se puede observar el resultado obtenido de las encuestas realizadas a los clientes de Distribuciones Acor, para obtener los siguientes resultados se realizó una investigación directa con los clientes de distribuciones Acor en la cual detallan las razones de la calificación.

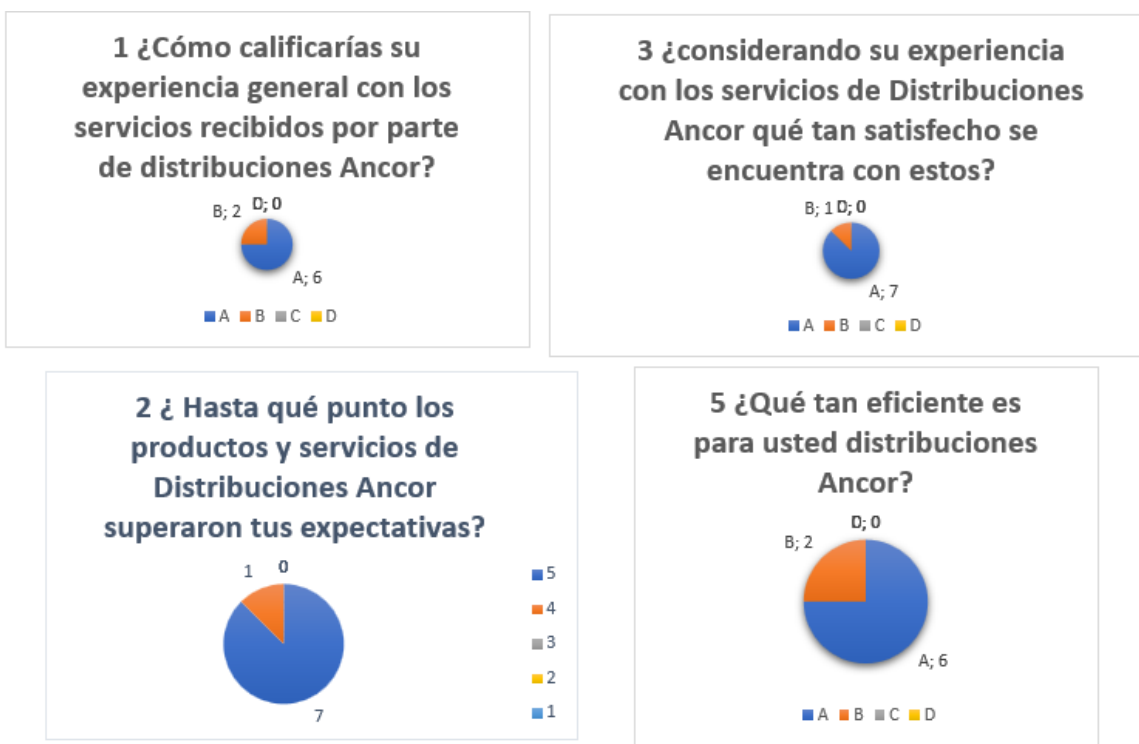


Figura 5. Análisis encuesta clientes

Fuente: elaboración propia

Dentro de lo resultado se identifica que el 80% de los clientes encuestados están muy satisfechos con los servicios y la eficiencia de los resultados de trabajo de la empresa distribuciones Ancor, el otro 20% dentro de la encuesta también está satisfecho pero no en un 100% debido a que dentro de la investigación se identifica que la empresa no con regularidad presenta demoras al momento de la entrega de la mercancía, o de lo contrario el producto no llega en buenas condiciones es por esto el hecho de su calificación un punto menos.

5.7.2 Perspectiva Financiera

Así mismo, se ve reflejado en un cuadro las respuestas obtenidas por parte del gerente de ventas y el gerente financiero de distribuciones Ancor con respecto con a esta área financiera de la empresa. Estas respuestas fueron obtenidas en una reunión que fue llevada a cabo de manera presencial con ambos gerentes.

Tabla 3. Resultados análisis encuesta financiera

1 ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la empresa?	ventas
2 ¿Cuál es el margen de utilidad de la empresa?	7 millones
3 ¿Qué indicador es el de mayor interés para los inversionistas o para la compañía?	ventas y clientes
4 ¿Cuánto es el gasto de la empresa anual?	18 millones de pesos
5 ¿Cuál es la visión estratégica financiera de la empresa?	Aumentar la utilidad de la empres un 30% para el año 2024

Fuente: elaboración propia

En la reunión realizada se abarcaron las preguntas de manera específica, aquí se expone la información relevante obtenida:

- Las ventas y los pasivos corrientes son los ingresos obtenidos por la compañía, esto hace que la empresa se incline altamente al desarrollo total del área de ventas y que el seguimiento de las demás áreas de la compañía pase a segundo plano, tales como el área logística y la capacitación de los empleados.
- La fuerza mayor de trabajo de la compañía está puesta en el área de ventas, debido a esto la empresa cuenta con una gama de veinte trabajadores que cumplen la función de ventas, por esto, es el indicador de mayor relevancia y el que actualmente se mide en la compañía.
- La empresa cuenta con una visión estratégica enfocada directamente al aumento de su base de cliente para incrementar ventas y expandir a nuevas zonas de cobertura, esto con el fin de cumplir objetivos previamente establecidos.

5.7.3 Perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Los resultados obtenidos en la parte de aprendizaje y crecimiento se consiguieron con las encuestas realizadas a los trabajadores de D.A y también en conversaciones con los mismo de manera presencial, seguidamente se muestran las imágenes de las respuestas de los empleados con respecto a la perspectiva siendo A=si y B=no.

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

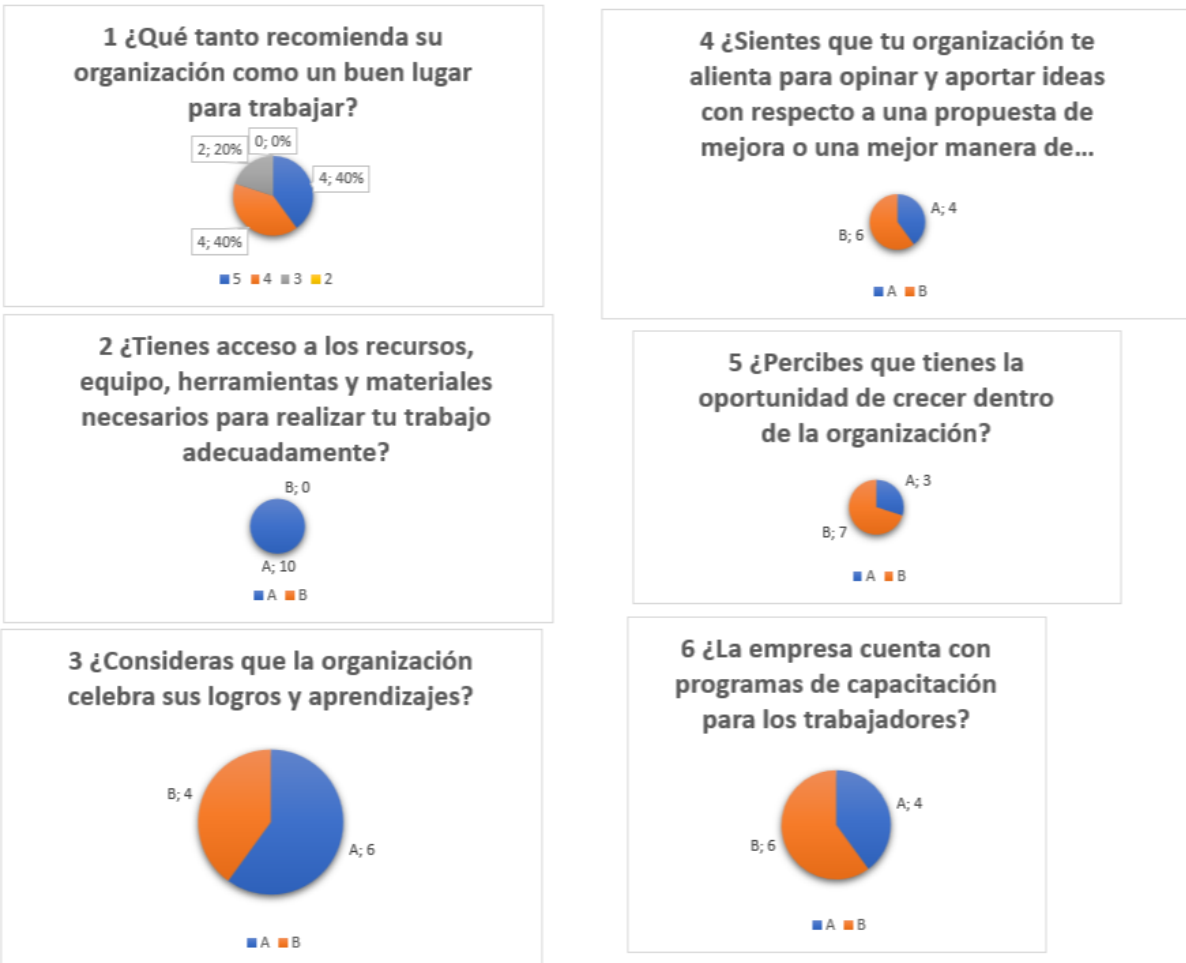


Figura 6. Análisis de encuesta perspectiva aprendizaje y crecimiento

Fuente: elaboración propia

De esta manera, se puede identificar que la empresa ofrece todos los elementos y herramientas pertinentes para el buen desarrollo de las actividades que realizan sus trabajadores, pero a pesar de esto, se logra identificar que un 60% de la muestra no estaría de acuerdo en recomendar la empresa como un buen lugar para trabajar, esto se debe a que los trabajadores no se sienten cómodos con la distribución que tiene la empresa, debido a que es una bodega grande la distribución del inventario y la ubicación de las oficinas hacen que el trabajo se dificulte.

Por otro lado, los trabajadores afirman que las labores realizadas son específicas y esto hace que la oportunidad de crecimiento en la organización sea nula, por lo que se genera baja expectativa de crecimiento profesional en los trabajadores.

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

De igual manera, es preciso decir que la empresa tiene establecido una manera de ejecutar las actividades y los procesos, por lo que cualquier opinión o idea para mejorar o solucionar algo no es debatible.

La empresa cuenta con una empresa externa encargada del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, esta empresa realiza las respectivas capacitaciones a los trabajadores, sin embargo, la empresa no realiza capacitaciones en las demás áreas por lo que siempre contratan personal con experiencia en el mercado no lo ven realmente necesario, esto hace que los nuevos integrantes disminuyan el flujo de trabajo los primeros días de integrarse a la organización.

5.7.4 Perspectiva Procesos internos.

En la perspectiva de procesos internos además de la encuesta, se realizó un seguimiento directo de los procesos durante su realización para tener una versión más profunda de los resultados obtenidos en las respectivas preguntas, en la que se identificó lo siguiente:



Figura 7. Análisis encuesta perspectiva procesos internos.

Fuente: elaboración propia.

Así se evidencia, que la empresa tiene todos sus procesos bien definidos y establecidos, esto hace que la forma de trabajo sea única tanto para los nuevos integrantes de la empresa como para los antiguos. Ahora bien, como la empresa tiene establecida a las personas líderes encargadas

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

de los procesos la supervisión y control de las actividades siempre está presente, aunque planteado de esta forma llega a convertirse en una desventaja porque los jefes de procesos son los únicos encargados de la toma de decisiones, lo que genera que los procesos, en ciertas etapas, no se realicen de manera eficiente, dicha afirmación se respalda con las respuestas del 60% de los trabajadores encuestados.

La empresa socializa los resultados únicamente en el área de ventas, pues, este es el único indicador fuerte al que se le hace seguimiento y control, por esto los demás procesos quedan aislados de los puntos claves para cumplir con los objetivos planteados por la organización.

3.14. 5.8 Estado del área financiera.

En la siguiente imagen se detalla el estado de resultados de la empresa, para llegar al análisis general de las condiciones financieras de la empresa actualmente se llevó a cabo una reunión de manera virtual con el gerente y el contador, aquí se obtuvo una explicación del comportamiento de la empresa los últimos dos años.

Tabla 4. Estado de Resultado 2021 Ancor

	2020	2021	Notas
RESULTADO DEL PERIODO			
Ganancia(Pérdida)			
ingresos de actividades ordinarias	121.653.897	79.004.383	20
Costo de ventas	50.177.266	30.865.948	21
Ganacia Bruta	71.476.631	48.138.435	
Otros ingresos	2.263.281	10.675.411	24
Gastos de administración	16.596.609	14.761.292	22
Gastos de ventas	39.688.105	26.891.218	22
Otros gastos	1.268.333	2.094.762	24
Utilidad (Pérdida) por actividades de operación	16.186.865	15.066.574	
ingresos financieros	7.248.799	17.879.094	23
Gastos financieros	13.878.978	21.657.860	23
Utilidad (Pérdida), antes de impuestos	9.556.686	11.287.808	
Ingreso(Gasto) por impuestos	4.079.022	4.881.759	
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	5.477.664	6.406.049	

Fuente: área de contabilidad Ancor, 2022

Como bien es sabido, para el año 2020 y 2021 la mayoría de empresas en el país tuvieron un decrecimiento en ventas y producción, e incluso hasta llevarlas a la quiebra, en este caso

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

distribuciones Acor no fue la excepción, a continuación, los detalles de la comparación entre el año 2020 y 2021:

Para el año 2020 se puntualiza que la empresa generó más ventas que en el año 2021, esto debido a que al iniciar la pandemia entre los productos de primera necesidad como lo son los productos de higiene y los productos de consumo masivo como los productos alimenticios, presentaron una tendencia de alto consumo para los meses de marzo a septiembre del 2020, esto hizo que la empresa aumentará las ventas durante el años, pero con esto también la compañía tuvo la necesidad de incrementar la fuerza en la parte de productividad para poder cumplir con las necesidades de los clientes, esto trajo consigo el incremento en gastos como alquiler de maquinaria, contratación de personal extra, aumento en los gastos administrativos debido al tiempo de hora de trabajo en planta.

Una vez implementados los cambios en la compañía se ve reflejado el aumento tanto de ingresos como de costos y gastos, estas decisiones en medio de la pandemia trajeron consigo una desestabilización tanto del orden como de la utilidad generada por la operación de la empresa.

Para finales del 2020 y a inicios del 2021 Distribuciones Acor presenta disminución en ventas, esto debido a la regulación de la pandemia, aquí se vivió una transición de cambios nuevamente debido a que varios clientes de la empresa por motivos de liquidez no podían seguir comprando sus productos, entonces se presenta una pérdida considerable de clientes y por ende un decrecimiento de las ventas e ingresos.

A mediados del año 2021, la empresa vuelve a regular las operaciones y a estandarizar sus procesos, la razón por la cual la empresa logra seguir en operación durante este periodo es debido a las cuentas por cobrar y monto de emergencia que colocaron a funcionar para este tiempo.

Dadas las condiciones de los sucesos, podemos identificar que la empresa ha tenido fuertes altibajos en temas de ingresos por ventas y que para el año 2021 ha seguido dentro de un margen considerable, esto demuestra que la empresa tiene suficiente liquidez para manejar las operaciones

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

y problemas presentes, pero también se logra identificar que es necesario un seguimiento de las operaciones de la empresa y la medición de las mismas.

3.15. 5.9 Implementación de matrices (EFE - EFI - FODA)

Una vez establecido los conceptos de las matrices en el marco teórico se procede a la implementación de estas. Para realizar las matrices se establecieron reuniones con el área directiva y administrativa para la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa y de esta forma saber la situación actual que tiene la compañía tanto a nivel interno como externo.

5.9.1 Matriz de factores internos (EFI)

Tabla 5. Matriz EFI Acor 2022

Calificación	1	Debilidad mayor
	2	Debilidad menor
	3	Fortaleza menor
	4	Fortaleza mayor

Fortalezas			
Factor	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Tiene buena infraestructura	0,07	3	0,21
Tiene buen servicio al cliente	0,14	4	0,56
Liquidez para la rotacion de inventario	0,13	4	0,52
Experiencia en el mercado	0,08	3	0,24
buena situacion financiera	0,12	4	0,48
Fortalezas	0,54	3,6	2,01
Debilidades			
Factor	Peso	Calificación	Calificación ponderada
no comercializacion a travez de internet	0,08	2	0,16
Ausencia de mecanismos de evaluacion de desempeño	0,16	1	0,16
No cuentan con capacitaciones	0,14	1	0,14
Se toman las decisiones basado en la experiencia.	0,08	2	0,16
Debilidades	0,46	1,5	0,62
TOTAL	1	5,1	2,63

Fuente: elaboración propia.

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

5.9.2 Análisis de resultado de matriz EFI

Luego de la aplicación de la matriz de factores internos se obtuvo un puntaje total de 2.63, esto significa que la empresa está por encima de la media de 2.5, con esto se da por entendido que los factores expuestos están siendo manejados de manera aceptable por la organización, pero no obstante dado el resultado muy cercano a la media de aceptabilidad la empresa debe darse a la tarea de resolver y ajustar algunos de los factores internos presentes que están bajando la puntuación general, y así poder pasar de una situación interna aceptable a excelente, todo esto con el fin de mejorar el rendimiento de los procesos internos de la empresa y aprovechar las fortalezas para robustecer la empresa a nivel general.

5.9.3 Matriz de factores externos (EFE)

Tabla 6. Matriz de factores externos (EFE) Ancor

Calificación	1	Nada importante
	2	Poco importante
	3	Importante
	4	Muy importante

Oportunidades			
Factor	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Mejorar las relación con los clientes	0,1	3	0,3
Efectuar plan de carrera para los trabajadores	0,14	1	0,14
Descuentos por compras en cantidades mayores	0,08	1	0,08
Atencion via canales online	0,06	2	0,12
Confiabilidad de la marca por experiencia en el mercado	0,1	2	0,2
Oportunidades	0,48	9	0,84
Amenazas			
Factor	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Falta de personal calificado	0,11	3	0,33
Competencia con empresas similares en el mercado	0,09	2	0,18
Resistencia al Cambio	0,08	3	0,24
Perdida de clientes	0,12	4	0,48
Trabajadores desmotivados	0,12	2	0,24
Amenazas	0,52	14	1,47
	1	23	2,31

Fuente: elaboración propia

5.9.4 Análisis de Resultados de matriz EFE

Dentro del análisis de la matriz de factores externos se obtuvo un puntaje de 2.31, dicho puntaje está por debajo de la media de 2.5, lo que quiere decir que la empresa no está manejando de manera factible los factores expuestos, dado que la empresa no está aprovechando las oportunidades que tiene para ser relevante en el mercado como lo es la atención por canales online para concretar o conseguir clientes, y tampoco está contrarrestando de manera práctica las amenazas que tiene en la actualidad.

Dado el caso que la puntuación está por debajo de la media la empresa debe darse a la tarea de abarcar cada punto de los factores externos y buscar la solución más factible e inmediata, esto con el fin de mejorar la presencia de la empresa a nivel externo, mostrar buena cara a nivel competitivo, y demostrar confiabilidad para los antiguos y futuros clientes que quieran tener relaciones con la compañía.

3.16. 5.10 Matriz FODA

		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1	Tiene buena infraestructura	1 no comercialización a través de internet
	2	Tiene buen servicio al cliente	2 Ausencia de mecanismos de evaluación de desempeño
	3	Liquidez para la rotación de inventario	3 No cuentan con capacitaciones
	4	Experiencia en el mercado	4 Se toman las decisiones basadas en la experiencia.
	5	buna situación financiera	
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)		Estrategias (DO)
1 Mejorar las relaciones con los clientes	1. Aumentar exponencialmente la lista de clientes mejorando la satisfacción de los clientes y desarrollando prácticas para obtener la lealtad del cliente.		1. Crear y establecer mecanismos para la evaluación de los procesos de la empresa.
2 Efectuar plan de carrera para los trabajadores	2. Establecer canales de atención al cliente para concretar las ventas vía online y que este permita la evaluación de satisfacción de los clientes.		2. Capacitar y desarrollar planes de carrera para la obtención de mejores resultados por parte de los trabajadores.
3 Descuentos por compras en cantidades mayores			
4 Atención vía canales online			
5 Confiabilidad de la marca por experiencia en el mercado			
Amenazas (A)	Estrategias (FA)		Estrategias (DA)
1 Falta de personal calificado	1. Promover una cultura organizacional de apoyo donde todos los empleados aporten ideas que ayuden al excelente desarrollo de los procesos		1. Tomar decisiones basadas en indicadores y seguimiento de procesos.
2 Competencia con empresas similares en el mercado	2. Establecer programas de inducción, reinducción y capacitación, para los trabajadores recién ingresados, con menos de 1 año y antiguos.		2. Establecer actividades para incentivar la lealtad de los clientes con la compañía.
3 Resistencia al Cambio			
4 Pérdida de clientes			
5 Trabajadores desmotivados			

Figura 8. Matriz DOFA Ancor 2022

Fuente: elaboración propia

5.10.1 Análisis de resultados de matriz FODA

Una vez identificados los factores internos y los factores externos de la empresa, se aplica la matriz DOFA para establecer posibles soluciones que abarquen los factores críticos que impiden conseguir de forma sencilla los objetivos propuestos por la empresa, una vez propuestas las posibles soluciones se determinó los factores a abarcar como pueden identificarlos en la imagen anterior.

3.17. 5.11 Elaboración del cuadro de mando integral para la empresa.

5.11.1 Establecer objetivos estratégicos

Para establecer los objetivos estratégicos se llevó a cabo reuniones periódicas durante el mes de febrero del año 2022 con la administración de la empresa, aquí se determinaron los puntos más significativos para la compañía y se evaluaron los factores a más críticos que tenía y como se iban a abarcar, también se hizo una visión general de donde está la empresa y hacia dónde quiere ir, una vez en contexto se establecieron los siguientes objetivos estratégicos para ayudar a la alineación de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de Distribuciones Acor.

Para poder establecer los objetivos estratégicos se tomó como base la elaboración de un mapa estratégico donde se define cada uno de los objetivos propuestos de manera clara y concisa, dentro del mapa se implantan los objetivos dentro de las perspectivas del CMI, de esta manera los objetivos quedan conectados uno a uno con la perspectiva que determine el direccionamiento de la función del objetivo, así se logra una alineación de todos los objetivos apoyados en las perspectivas del CMI.

3.18. 5.12 Mapa estratégico

El mapa estratégico de distribuciones Acor se elaboró en el marco de la ejecución del presente proyecto de investigación, tomando como punto de partida las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, y la información recopilada durante el diagnóstico estratégico.

El mapa estratégico establece objetivos para cada perspectiva, lo que queda sintetizado en la **Figura 9.**

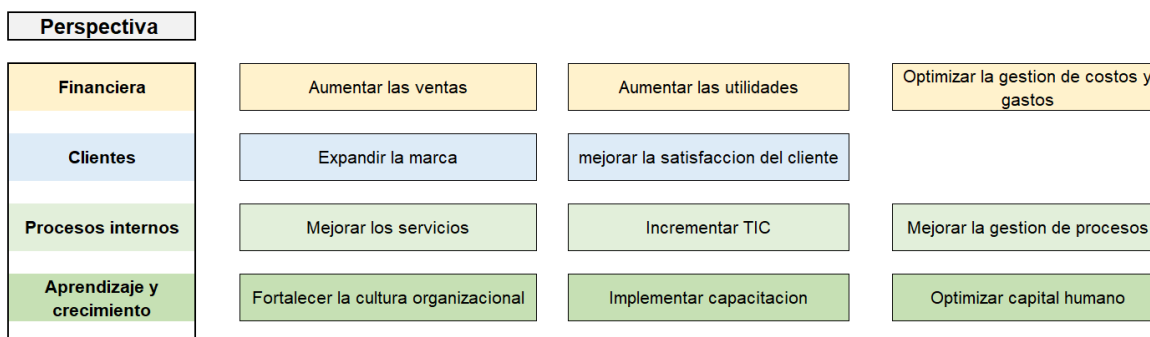


Figura 9. Mapa estratégico Acor 2022

Fuente: elaboración propia

3.19. 5.13 Creación de indicadores

Los indicadores ayudan a la medición de la información obtenida dentro de los procesos y de esta manera ayuda a la toma de decisiones para contribuir al mejoramiento de las actividades implementadas en la empresa, cada indicador está alineado a los objetivos estratégicos establecidos fundamentados en cada una de las perspectivas del CMI a continuación los indicadores para la gestión de procesos de Distribuciones Acor.

3.20. 5.14 Indicadores Financieros (Perspectiva Financiera)

Los indicadores correspondientes a la perspectiva financiera se sintetizan en la siguiente tabla.

Tabla 7. Indicadores financieros Acor 2022

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

Objetivo	Nombre del indicador	Formula de indicador	Base	Meta
Aumentar ventas	Margen operacional	(utilidad operacional/ventas)	12%	20%
	Incremento de venta mensual	((Ventas mes actual / ventas mes anterior)-1)	3%	7%
Aumentar utilidades	Utilidad	Nuevos ingresos / ingresos totales	7%	11%
Gestion de costos y gastos	Estado de resultados			

Fuente: elaboración propia

3.21. 5.15 Indicadores de clientes (Perspectiva de Cliente)

Tabla 8. Indicadores de clientes Ancor 2022

Objetivos	Nombre del indicador	Formula de indicador	Base	Meta
Expandir la marca (nuevos clientes)	% de clientes nuevos	(# de clientes nuevos / # total de clientes facturados)	8%	15%
	Satisfacción del cliente	Encuesta a clientes	3	4.5
Satisfacción del cliente	Quejas mensuales	# de quejas totales en el mes presente	8	4
	% Atención de quejas	# de quejas recibidas/ # de quejas resueltas	35%	80%

Fuente: elaboración propia

3.22. 5.16 Indicadores de procesos internos (Perspectiva de Procesos Internos)

Tabla 9. Indicadores de procesos internos Ancor 2022

Objetivos	Nombre del indicador	Formula de indicador	Base	Meta
Mejorar los servicios	Teimpo promedio de pedido y entrega	Dia/hora promedio de toma de pedido y Dia-hora de entrega de pedido	Según cantidad y existencia.	24 horas
	Venta promedio	Ventas netas / Facturas Validas	600	1200
Incrementar TIC	Venta promedio de cliente	Ventas netas / # total de clientes que realizaron una compra en el mes	1000	2000
	Empleabilidad de las TIC	(Personal capacitado en TIC / # total de personal)*100	10%	20%
	Faltantes en inventario	Cantidad total fisica - cantidad total de sistema.	Según el producto	0
Gestion de Procesos	% valor faltante en inventario	(Cantidad faltante * costo del producto) / (cantidad total de sistema * costo del producto)	Según el producto	0%
	% Productos con fallas	# de articulos con fallas/total de articulos ingresados	1,2	0,8
	Costo de productos con fallas	Total de costos de articulos ingresados * % productos con fallas	\$ 300.000,00	\$ 70.000,00

Fuente: elaboración propia

3.23. 5.17 Indicadores de Aprendizaje y crecimiento (Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento)

Tabla 10. Indicadores de aprendizaje y crecimiento Ancor 2022

Objetivos	Nombre del indicador	Formula de indicador	Base	Meta
Cultura organizacional	Satisfacción del personal	Encuestas a empleados	2,5	4,5
	% Horas de capacitación	(Horas asistidas a capacitación / Horas programadas de capacitación)	25%	80%
Capacitación	% personal capacitado	Personal capacitado / total de personal	25%	80%
	% Cursos efectuados	Cursos realizados / Cursos programados	20%	80%
Optimizar capital humano.	Certificación	(Personal con estudios certificados / total del personal)*100	35%	55%

Fuente: elaboración propia

5.18 Cuadro de mando integral diseñado

De acuerdo con la información organizada en el mapa estratégico, y los indicadores formulados y medidos, para validación en entorno real e implementación, se construye el Cuadro de Mando Integral para Distribuidora Ancor, lo que se muestra en la Tabla 11.

Se destaca, que se utiliza sistema de semaforización para clasificar los resultados del cuadro, verde: bueno, amarillo: alerta y rojo: malo; con el propósito de aportar a la lectura e interpretación de los resultados del CMI, concentrando la toma de decisiones de la organización, alineadas a lograr los resultados medibles en indicadores para los objetivos propuestos.

Tabla 11. Cuadro de Mando Integral Ancor 2022

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

Perspectivas	Objetivo	Nombre del indicador	Formula de indicador	Base	Meta	logro	Evaluación de logro %	Parámetro
Financiera	Aumentar ventas	Margen operacional	(utilidad operacional/ventas)	12%	20%	72%	72%	Bueno
		Incremento de venta mensual	((Ventas mes actual / ventas mes anterior)-1)	3%	7%	66%	66%	Bueno
	Aumentar utilidades	Utilidad	Nuevos ingresos / ingresos totales	7%	11%	68%	68%	Bueno
Cliente	Expandir la marca (nuevos clientes)	% de clientes nuevos	(# de clientes nuevos / # total de clientes facturados)	8%	15%	73%	73%	Bueno
		Satisfacción del cliente	Encuesta a clientes	3	4.5	87%	87%	Excelente
	Satisfacción del cliente	Quejas mensuales	# de quejas totales en el mes presente	8	4	40%	40%	Malo
		% Atención de quejas	# de quejas recibidas/ # de quejas resueltas	35%	80%	59%	59%	Malo
Procesos Internos	Mejorar los servicios	Tiempo promedio de pedido y entrega	Día/hora promedio de toma de pedido y Día-hora de entrega de pedido	Según cantidad y existencia.	24 horas	68%	68%	Bueno
		Venta promedio	Ventas netas / Facturas Validas	600	1200	79%	79%	Bueno
		Venta promedio de cliente	Ventas netas / # total de clientes que realizaron una compra en el mes	1000	2000	80%	80%	Excelente
	Incrementar TIC	Eempleabilidad de las TIC	(Personal capacitado en TIC / # total de personal)*100	10%	20%	53%	53%	Malo
		Faltantes en inventario	Cantidad total fisica - cantidad total de sistema.	Según el producto	0	76%	76%	Bueno
		% valor faltante en inventario	(Cantidad faltante * costo del producto) / (cantidad total de sistema * costo del producto)	Según el producto	0%	72%	72%	Bueno
	Gestion de Procesos	% Productos con fallas	# de articulos con fallas/total de articulos ingresados	1,2	0,8	89%	89%	Excelente
		Costo de productos con fallas	Total de costos de articulos ingresados * % productos con fallas	\$ 300.000,00	\$ 70.000,00	78%	78%	Bueno
Aprendizaje y Crecimiento	Cultura organizacional	Satisfaccion del personal	Encuestas a empleados	2,5	4,5	55%	55%	Malo
		% Horas de capacitación	(Horas asistidas a capacitación / Horas programadas de capacitación)	25%	80%	67%	67%	Bueno
	Capacitación	% personal capacitado	Personal capacitado / total de personal	25%	80%	58%	58%	Malo
		% Cursos efectuados	Cursos realizados / Cursos programados	20%	80%	45%	45%	Malo
	Optimizar capital humano.	Certificación	(Personal con estudios certificados / total del personal)*100	35%	55%	62%	62%	Malo

Fuente: elaboración propia

3.24. 5.19 Perspectiva financiera

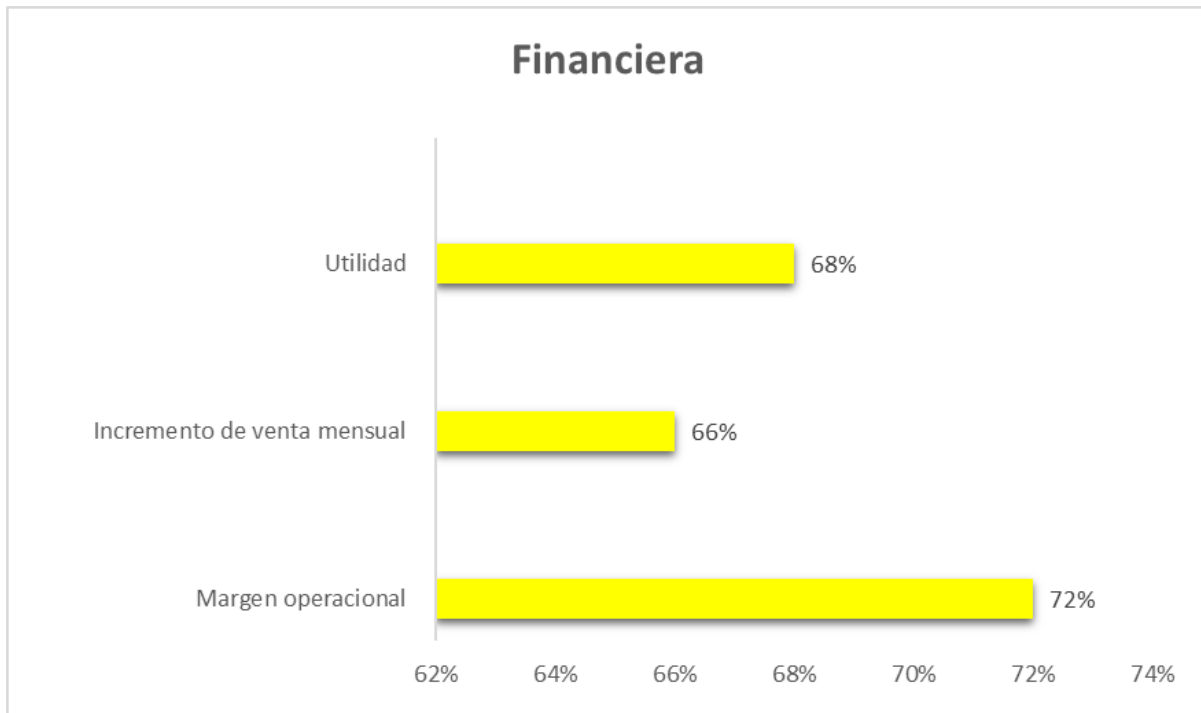


Figura 10. Resultados perspectiva financiera Acor 2022

Fuente: elaboración propia

5.19.1 Análisis de perspectiva Financiera

El área financiera de la empresa se encuentra de manera estable, la empresa está obteniendo 2 clientes nuevos por semana, lo que provoca un incremento de las ventas y nuevos ingresos para la compañía, también con la mejora de procesos implementada por parte de la administración, se han minimizado los costos por operación lo que refleja un aumento en el margen operacional de la empresa, esto comprende que la empresa necesita seguir mejorando y acatando buenas prácticas para la gestión de su ingresos, pero no se deja atrás qué optimizando el control operacional se obtiene un margen de beneficio más alto.

3.25. 5.20 Perspectiva de Cliente

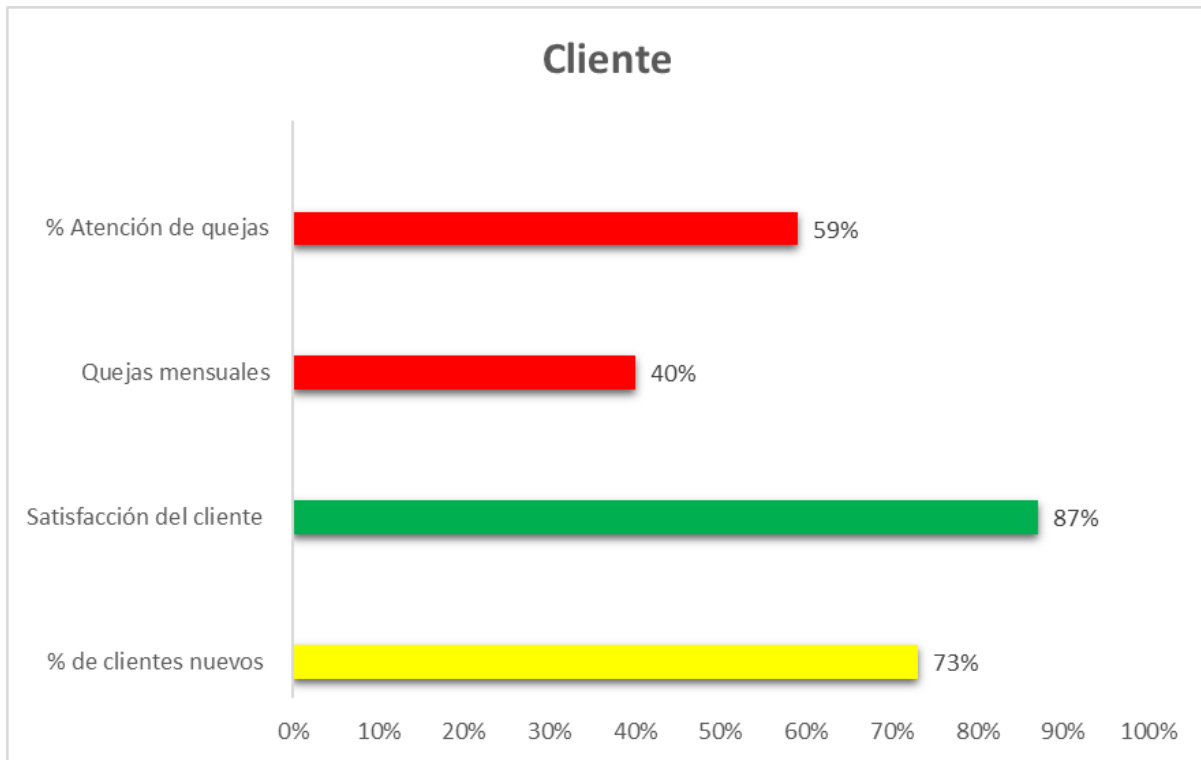


Figura 11. Resultados perspectiva clientes Acor 2022

Fuente: elaboración propia

5.20.1 Análisis de Perspectiva de cliente

Se tiene buena relación con los clientes actuales, esto se refleja en la satisfacción del cliente, con las mejoras de proceso en función, se ha detectado que los clientes están a gusto con los servicios que brinda la compañía, en temas de adquisición de clientes, la empresa está ganando 2 clientes por semana aproximadamente lo que ha sido un aumento en la lista de nuevos clientes.

Para detallar un poco los índices en rojo, la organización presenta problemas aun en el tema de gestión de quejas, al conseguir clientes nuevos han llegado nuevas quejas y peticiones acerca del tiempo de entrega, envío de producto de productos fecha corta (próximos a vencer), se determina que la empresa tiene que seguir mejorando la gestión de procesos para reducir más el número de quejas recibidas y de la misma manera cumplir de manera objetiva tanto con el indicador como con la satisfacción del cliente.

3.26. 5.21 Perspectiva de procesos internos

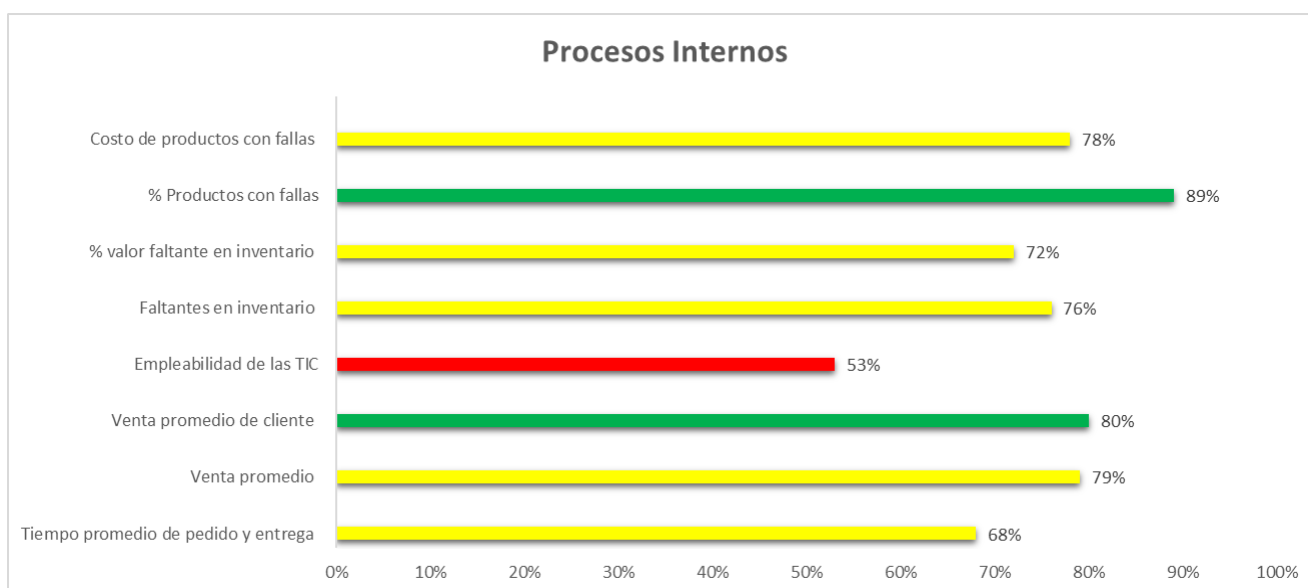


Figura 12. Resultados perspectiva procesos internos Ancor 2022

Fuente: elaboración propia

5.21.1 Análisis de perspectiva de procesos internos

La empresa ha presentado un avance en temas de control de procesos, anteriormente por temas de ubicación de producto y desconocimiento no se realizaba una rotación de inventario factible, por esto se presentaban varios inconvenientes por faltante, producto vencido, y falla en los productos, ahora la empresa tiene un control más efectivo del inventario y control al momento de la manipulación de carga y descarga lo que ha disminuido todo lo dicho anteriormente, esto aporta un valor importante a la empresa y una mejora continua para los procesos de la empresa.

El indicador en rojo expresa que la mayoría de los empleados no manejan de manera práctica las herramientas ofimáticas ni de comunicación que posee la empresa, por lo cual la empresa debe enfocarse en la capacitación de los empleados que lo requieran para así mejorar eficientemente los aspectos de la empresa en temas de tecnologías y comunicación, y así de esta forma hacer que el trabajo en términos de control de procesos se realice de una forma optimizada.

3.27. 5.22 Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

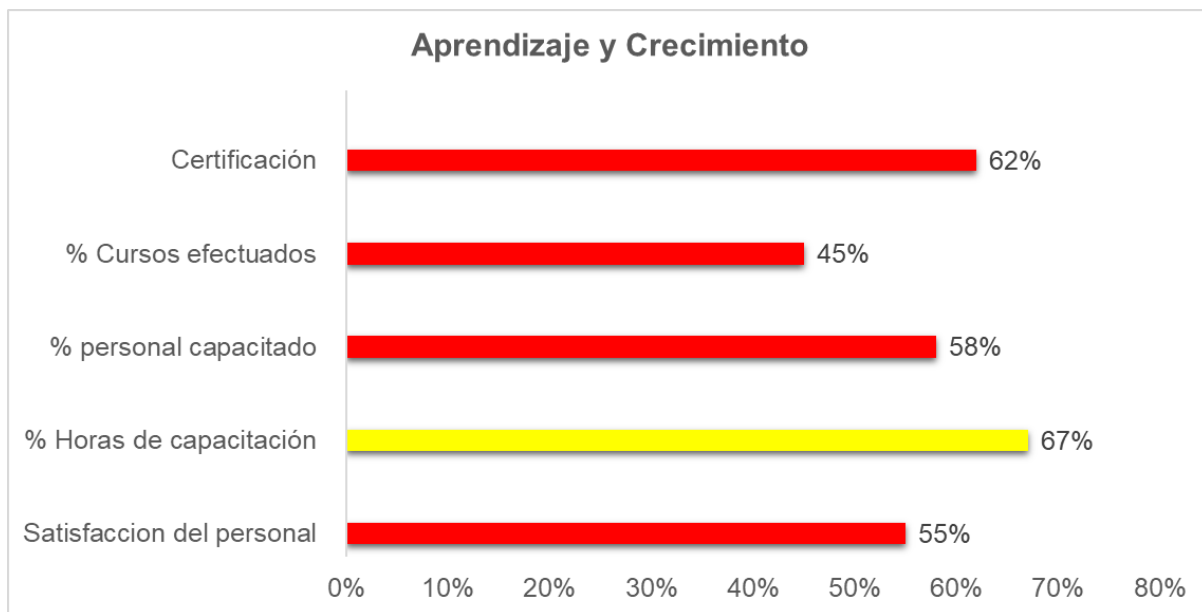


Figura 13. Resultados perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Ancor 2022

Fuente: elaboración propia

5.22.1 Análisis de Aprendizaje y crecimiento

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la empresa ha empezado a implementar modelos de capacitación para los empleados que lo requieran, y tiene programado implementar cursos de certificaciones para mejorar el capital humano, se obtiene de los indicadores que es de suprema relevancia enriquecer el capital humano de la compañía, con las capacitaciones que se han llevado a cabo hasta el momento al área de procesos, como lo es la manipulación de cargas, la administración del inventario y el cuidado del producto han generado un cambio positivo para la mejora de los procesos y se ve reflejado al momento de iniciar las actividades laborales de la compañía, para poder seguir avanzando y poder optimizar todos sus procesos la empresa debe enfocar sus esfuerzos en la mejora del personal de trabajo, esto con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa, pero también para crear un ambiente de trabajo excelente.

6. Conclusiones

Del estudio investigativo realizado, se contemplan a modo sintético las principales conclusiones recopiladas.

- Se ha diseñado un modelo de CMI (cuadro de mando integral) por medio de la hoja de cálculo Excel para la empresa Distribuciones Acor, ubicada en la ciudad de Montería - Córdoba, con el fin de crear un mecanismo de control para la gestión de procesos de la empresa y lograr un beneficio económico.
- Se realizó un mapa estratégico para la vinculación de objetivos estratégicos soportados en las bases del CMI, de esta manera se espera que la empresa proceda al cumplimiento de estos objetivos y se detalla que la aplicación de indicadores si contribuye con la mejora de la gestión organizacional.
- Para la adquisición de datos de línea base, se aplicaron encuestas basadas en las perspectivas y designadas a las partes de la organización tanto internas como externas, y se obtuvo información por parte de reuniones con los altos directivos y por parte del sistema de la compañía.
- En la creación de cada indicador se establece un cuadro detallado de la siguiente forma: Nombre del indicador, Fórmula, responsable Directo, Fuente de información, Frecuencia de medida, Meta, Base, y la evaluación de desempeño detallada en colores Verde, Amarillo y Rojo.
- La evaluación de las perspectivas se llevó a cabo con ayuda de parte de los trabajadores de la empresa y toda el área administrativa.
- Las matrices EFI, EFE y DOFA realizadas a la compañía fueron el puente clave para identificar la situación de la empresa y para mostrar una vista general de esto a las partes interesadas de la compañía con el fin de establecer los ajustes pertinentes.

7. Recomendaciones

- Crear un sistema para el control del inventario, esto con el fin de mantener la cantidad y el flujo correcto.
- Cumplir con los objetivos estratégicos consolidados, de esta manera se refleja el impulso por la mejora de la organización.
- Incluir al software de la empresa los indicadores establecidos para que sea fácil al momento de mediciones y recolección de información.
- Crear diagramas o flujogramas para la implementación en cada área, esto permitirá la estandarización de los procesos y evitará los errores al momento de realizar las actividades.
- Llevar un control de quejas y reclamos para mantener satisfechos a los clientes, esto se lleva a cabo para la fidelización y retención del cliente.

Referencias

Abad, J. (2019) El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Revista Ciencia UNEMI*. 12 (29). 20-35

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6896073>

Acevedo, M, Mendoza, J. y Ramírez, Z. (2017) Diseño del sistema de información para la gestión del Cuadro de Mando Integral del restaurante el Faro de Mar Adentro. [Tesis de pregrado].

Alejandro. <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/1114/DISE%20C3%91O%20DEL%20SISTEMA%20DE%20INFORMACION%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CUADRO%20DE%20MANDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Aguilar, R. (2018) Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillo.

Revista Industrial Data 21 (2) 25-34

<https://www.redalyc.org/journal/816/81658967004/81658967004.pdf>

Avendaño, M., Fuertes, M. y Montoya, J. (2017) Mejoramiento de la gestión gerencial de la empresa Transportes Unidos de Colombia-Transucol Ltda de Palmira, mediante la implantación del modelo Balance Scoreboard (Cuadro de Mando Integral). *ECACEN*. (1).

<https://doi.org/10.22490/ECACEN.1907>

Beatriz, E., Suarez, K., De Marco, M. y Prat. M. (2014) Sistema de Información: Cuadro de Mando Integral en una empresa eléctrica integrada. *Cuadernos del CIMBAGE* (17). 19-35

<https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CIMBAGE/article/view/789/1434>

Buitrón, E. y Yonda, M. (2013) Impacto de la implementación del cuadro de mando integral (CMI) en las entidades bancarias del sector financiero del Municipio de Santander de Quilichao en el periodo 2009-2011. [Tesis de pregrado] Repositorio UniValle.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/13375/0524067.pdf?sequence=1>

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

Cartes, A. (2009). Cuadro de Mando Integral para el área de Servicio Posventa de la empresa Centro Motor S.A. [Tesis de pregrado] Repositorio UE Siglo 21 https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12575/TESIS_corregidafinal3-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cortes, M., & Gaviria, A. (2011). Creación del Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA. [Tesis de pregrado] Repositorio Univalle <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/4087/CB-0461361.pdf?sequence=4>

David, F. (2003), *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México

Gallego. (2011) *Escuela de Gestión y Economía*. GERENS

Garzón, D. (2014) Implementación del Cuadro de Mando Integral para una oficina de gestión de proyectos del sector financiero. *Escuela Colombiana de Ingeniería*. 1-9 <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/handle/001/177/Art%C3%ADculo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Gutiérrez, C. (2016) Cuadro de Mando Integral, Droguería Cabrera SRL. [Tesis de Pregrado] Repositorio UE Siglo 21. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12906/GUTIERREZ%20Claudio%20Rodrigo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, E., Sánchez, R., & Herrera, V. (2021). Propuesta de cuadro de mando integral para la refinería Camilo Cienfuegos. *Revista Sociedad y Tecnología*, 4(1), 31-37 <http://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/so/352>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana Editores, S.A.

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Formulación de la estrategia: conceptos analíticos*. St. Paul, MN: West Publishing Company.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*
http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf

Marín, Ch., Vásquez, D. (2016) Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral, para mejorar la Gestión de Clientes en la Sucursal del BAZ Oficina – Chepén. [Tesis de pregrado] BD Universidad Nacional de Trujillo
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjI-5ny6rj6AhUjQzABHa7HDTToQFnoECAgQAQ&url=https%3A%2F%2Fdspace.unitru.edu.pe%2Fhandle%2FUNITRU%2F3793&usg=AOvVaw1rc3Zr7F4SvOtALuZV3Vmp>

Messina, M. (2015) Cuadro de Mando Integral aplicado a empresa del rubro transporte de carga y logística. [Tesis de pregrado] Repositorio UnCuyo.
<https://core.ac.uk/download/pdf/75997438.pdf>

Ministerio de Comercio, Industrio y Turismo. (2021) *Perfil económico: Departamento de Córdoba*.
<https://www.mincit.gov.co/getattachment/a49c0639-d5c2-4079-82fb-9f4304f25d0f/Cordoba>

Molina, C. (2019) Diseño e implementación de un plan estratégico Utilizando la herramienta Balanced Scorecard (CMI) Para Distribuciones Forero Sierra en el municipio De Girón – Santander. [Tesis de pregrado] Repositorio UPB.
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8500/39218.pdf?sequence=1>

Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Gestión 2000.

PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL TRABAJOS DE GRADO

Nogueira, D., Medina, D., y Hernández, A. (2014) Cuadro de Mando Integral en una empresa de ingeniería y construcción. *Revista ingeniería de construcción*. 29 (4) <https://www.scielo.cl/pdf/ric/v29n2/art06.pdf>

Oyola, M. (2019) Diseño de Cuadro de Mando Integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina. [Tesis de maestría] Biblioteca Digital UCC http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1685/1/TM_Oyola.pdf

Palma, O. (2022). Diseño de un Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico para la clínica MediCauca LTDA. [Tesis de Especialización]. CES. <https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/5769/Trabajo%20de%20grado%20Orlando%20Palma%20Villamizar%20GIPS.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Peralta, H. (2021) Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *Industrial Data*. 24 (4). 53-65 <http://www.scielo.org.pe/pdf/idata/v24n2/1810-9993-idata-24-02-53.pdf>

Prada, G., & Vargas, J. (2009). Propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral CMI como herramienta de control de gestión gerencial para la empresa Empaques Alphaflex Ltda. [Tesis de pregrado] Ciencia la Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1308

Pulido, M. (2016) Propuesta de planeación estratégica basada en el balanced scorecard para la empresa Distriacero Figura. [Tesis de Maestría] Ciencia Salle https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1484&context=maest_administracion

Rodríguez, L. y Guerrero, C. (2017) Cuadro de mando integral como herramienta de análisis de riesgos en una organización avícola. *UCC (I)*. 2-20 <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/4852/1/Cuadro%20de%20mando%20integral%20como%20herramienta%20de%20an%C3%A1lisis%20de%20riesgos%20en%20una%20organizacion%20av%C3%ADcola.pdf>

Vargas, S. (2018). Diseño de un modelo de gestión estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión para el cumplimiento de objetivos organizacionales de la empresa DotActual S.A.S. [Tesis de pregrado] Repositorio Ucatólica. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23597/1/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20ESTRAT%C3%89GICO%20BASADO%20EN%20EL%20CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL%20%28CMI%29%20COMO%20HERRA.pdf>

Vega, A. (2017). Diseño de planeación estratégica para Innovación, Tecnología y Educación S.A.S fundamentado en el Balanced Scorecard con el fin de mejorar la competitividad para el periodo 2016-2021 en la ciudad de Bucaramanga. [Tesis de pregrado]. Repositorio UPB. https://biblioteca.bucaramanga.upb.edu.co/docs/digital_35609.pdf