

Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del
Cuadro de Mando Integral en Jordan Industrias de Colombia S.A.

Walter Andrés Carballido Nova

187462

Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Floridablanca

2016

Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del
Cuadro de Mando Integral en Jordan Industrias de Colombia S.A.

Plan de trabajo presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Walter Andrés Carballido Nova

187462

Directora

Prudencia Medina Monterrosa

Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Floridablanca

2016

Contenido

	pág.
Introducción	10
1 Generalidades de la empresa	11
2 Planteamiento del problema	13
3 Antecedentes.....	15
4 Justificación	17
5 Objetivos.....	19
5.1 Objetivo general.....	19
5.2 Objetivos específicos	19
6 Marco teórico.....	20
6.1 Cuadro de mando integral.....	20
6.2 Perspectivas.....	20
6.2.1 Perspectiva financiera	21
6.2.2 Perspectiva del cliente.....	21
6.2.3 Perspectiva de procesos internos	21
6.2.4 Perspectiva de formación y crecimiento:	22
6.3 Vinculación con la estrategia	22

6.3.1 Relaciones causa-efecto	22
6.4 Indicadores de gestión.....	23
6.5 Establecer metas.....	23
6.6 Implementación del CMI	23
7 Diseño metodológico.....	24
8 Cronograma de actividades	26
9 Presupuesto.....	28
10 Misión, visión y estrategias corporativas.....	29
10.1 Misión.....	29
10.1.1Hasta el 2015.....	29
10.1.2Reforma del 2016.....	29
10.1.3Revisión de cumplimiento	29
10.1.4Ajuste	31
10.2 Visión	31
10.2.1Hasta el 2015.....	31
10.2.2Reforma del 2016.....	32
10.2.3Revisión de cumplimiento	32
10.3 Estrategias corporativas.....	32
10.3.1Diversificación.....	33
10.3.2Desarrollo del mercado.....	34

11	Mapa estratégico	35
11.1	Relaciones causa efecto.....	40
12	Indicadores de gestión.....	41
13	Medición de la gestión para el año 2015	45
14	Implementación del cuadro de mando integral para el año 2016	48
15	Conclusiones	49
16	Recomendaciones	51
	Bibliografía	52
	Anexos	54

Listado de tablas

	pág.
Tabla I Generalidades de la empresa	11
Tabla II Indicadores genéricos para las perspectivas	22
Tabla III Presupuesto del proyecto	28
Tabla IV Cumplimiento de parámetros de la misión de Jordan Industrias de Colombia S.A.	30
Tabla V Cumplimiento de parámetros de la visión de Jordan Industrias de Colombia S.A.	32
Tabla VI Relación entre las perspectivas y los objetivos estratégicos	36
Tabla VII Relación entre los objetivos estratégicos y la justificación	36
Tabla VIII Relación entre los indicadores y los objetivos estratégicos	41
Tabla IX Frecuencia de medición, variables, responsables y fuente de la información de los indicadores	42
Tabla X Metas para los indicadores de gestión.....	43
Tabla XI Ponderación de las perspectivas y los objetivos estratégicos	46
Tabla XII Resultados de la gestión del año 2015.....	47
Tabla XIII Estado actual de la herramienta para el 2016.....	48

Listado de figuras

	pág.
Figura I. Cronograma de actividades.	27
Figura II. Mapa estratégico para Jordan Industrias de Colombia.	39

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral en Jordan Industrias de Colombia S.A.

AUTOR(ES): Walter Andres Carballido Nova

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Prudencia Medina Monterrosa

RESUMEN

El trabajo se desarrolló en la empresa Jordan industrias de Colombia S.A con el objetivo general de diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en la metodología del cuadro de mando integral. Las practicas iniciaron el 1 de Abril de 2016 y finalizaron el 1 de agosto de 2016, durante este periodo de tiempo se realizaron las siguientes actividades con el fin de cumplir el objetivo general del proyecto, y las voy a nombrar en el orden que se desarrollaron: - Analizar el vínculo entre la misión, la visión y las estrategias corporativas para el desarrollo de la herramienta de gestión estratégica Cuadro de Mando Integral. -Diseñar el mapa estratégico con objetivos que vayan de la mano con el direccionamiento corporativo desde las perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. -Determinar los indicadores de gestión para la medición de los objetivos formulados en el mapa estratégico basados en la metodología del cuadro de mando integral. -Medir la gestión del año 2015 a través de los indicadores desarrollados con la metodología del cuadro de mando integral. -Implementar el diseño del cuadro del mando integral en Jordan Industrias de Colombia S.A. para la medición de la gestión. Dado los resultados obtenidos, los directivos han determinado que la herramienta del cuadro de mando integral es adecuada para medir la gestión de Jordan industrias de Colombia S.A.

PALABRAS CLAVES:

estrategias corporativas, indicadores de gestión, balanced-scorecard, misión, visión, mejoramiento continuo.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Design and implementation of a management control system based on the methodology of Balanced Scorecard in Jordan Industries of Colombia S.A.

AUTHOR(S): Walter Andrés Carballido Nova

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Prudencia Medina Monterrosa

ABSTRACT

The work was developed in the company Jordan Colombia S.A industries with the overall objective of designing and implementing a management control tool based on the methodology of Balanced Scorecard. The practice began on April 1, 2016 and ended on August 1, 2016, during this period the following activities were carried out in order to meet the overall objective of the project, and will name in the order that they developed: - Analyze the link between the mission, vision and corporate strategy for the development of strategic management tool Balanced Scorecard. -Design The strategic map with targets that go hand in hand with the corporate address from financial prospects, customers, internal processes, learning and growth. -Determine Management indicators for measuring the objectives formulated in the strategic map based on the methodology of the balanced scorecard. - Measure Management 2015 through indicators developed with the methodology of the balanced scorecard. Implement design picture scorecard in Jordan Industries of Colombia S.A. for measuring management. Given the results, managers have determined that the tool scorecard is suitable for measuring management industries Jordan Colombia S.A.

KEYWORDS:

corporate strategies, management indicators, balanced-scorecard, mission, vision, continuous improvement.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción


En la actualidad las empresas buscan nuevas formas de redefinir su modelo de negocio, para buscar nuevas estrategias que les ayuden a distinguirse en el mercado. El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que traduce las estrategias de la empresa en un conjunto de indicadores.

Se va a diseñar e implementar un Balanced Scorecard para Jordan industrias de Colombia S.A. El cual inicio con un análisis de la empresa para conocer a fondo sus fortalezas y oportunidades., de acuerdo a este análisis se desarrollaron una seria de actividades como: Analizar el vínculo entre la misión, la visión y las estrategias corporativas para el desarrollo de la herramienta de gestión estratégica Cuadro de Mando Integral, Diseñar el mapa estratégico con objetivos que vayan de la mano con el direccionamiento corporativo desde las perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, Determinar los indicadores de gestión para la medición de los objetivos formulados en el mapa estratégico basados en la metodología del cuadro de mando integral, Medir la gestión del año 2015 a través de los indicadores desarrollados con la metodología del cuadro de mando integral, y por ultimo implementar el diseño del cuadro del mando integral en Jordan Industrias de Colombia S.A. para la medición de la gestión. Dado los resultados obtenidos, los directivos han determinado que la herramienta del cuadro de mando integral es adecuada para medir la gestión de Jordan industrias de Colombia S.A.

1 Generalidades de la empresa

Tabla I

Generalidades de la empresa

Generalidad	Descripción
Razón social	Jordan Industrias de Colombia S.A.
Logo	
Actividad económica	<p>Fundada en el año 2007 en la ciudad de Bucaramanga (Santander - Colombia). Su nombre surge gracias a una mascota que tenía uno de los socios al momento de su fundación. En un principio era una empresa dedicada únicamente a la impresión digital y a la instalación de elementos publicitarios, pero con el tiempo y debido a las necesidades de sus clientes, se ha transformado en una empresa líder en suministro de diferentes servicios, no sólo en el ámbito publicitario, sino también en campos como la construcción, mobiliario, dotación, inflables y muchos más, teniendo claro siempre el ofrecer un servicio de calidad.</p>
Dirección	Calle 21 # 16-31 San Francisco
Página web	http://jordanindustriasde.wix.com/jordanindustrias <p>Jordan Industrias de Colombia S.A. fue fundada en el año 2007 en la ciudad de Bucaramanga (Santander - Colombia). Su nombre surge gracias a una mascota que tenía uno de los socios al momento de su fundación. En un principio era una empresa dedicada únicamente a la impresión digital y a la instalación de elementos publicitarios, pero con el tiempo y debido a las necesidades de sus clientes, se ha transformado en una empresa líder en suministro de servicios publicitarios, construcción de gimnasio bio-saludables, mobiliario, dotación e inflables teniendo claro siempre el ofrecer un servicio de calidad.</p>
Historia de la empresa	<p>Es una organización del sector publicitario, orientada a la elaboración de medios publicitarios y servicios de adecuación y remodelación, a través de material de primera calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes tanto a nivel local como nacional.</p>
Misión	<p>Nuestra meta es ser la empresa número uno del sector publicitario en Santander y ser reconocida entre las mejores del país para el año 2015, para alcanzar el objetivo contamos con personal humano capacitado y maquinaria de punta, acompañado de un proceso de innovación continuo, destacándonos por proporcionar un trabajo profesional con estándares de calidad de alto nivel.</p>
Visión	<p>Somos un equipo de trabajo especializado en brindar soluciones a nuestros clientes, sin importar los diferentes aspectos que puedan tener sus solicitudes.</p>
Filosofía	

Para nosotros el cliente es nuestro recurso más preciado, por tanto, siempre tendrá la razón y nuestro objetivo siempre será satisfacer a plenitud sus necesidades.

Hemos trabajado de la mano con la Gobernación de Santander - Colombia con los proyectos que están renovando la calidad de vida y salud de la gente en Santander, con estos proyectos de gimnasios al aire libre y parques infantiles que dan un giro positivo a la ciudad y la población.



Cientes



2 Planteamiento del problema

Este proyecto se fundamentó a partir de la falta de un instrumento de control, que permita hacerle un seguimiento al uso y aprovechamiento de los recursos que posee la empresa. Además, existe una brecha en el sistema de información el cual no permite monitorear el desempeño en la gestión de cada una de las áreas que conforman a Jordan industrias de Colombia.

A grandes rasgos, la compañía carece de objetivos estratégicos que orienten el rumbo de la misma, la administración tampoco ha generado un plan estratégico. Por lo tanto, no se han formulado indicadores de gestión para medir el desempeño de la empresa y tomar decisiones, lo cual no permite determinar el impacto que tienen los resultados obtenidos sobre el desarrollo del trabajo.

Esta situación en el largo plazo, podría conducir a la creación de problemas de carácter financiero, comercial y productivo reflejados tanto en clima laboral como en la percepción del cliente y las ventas en la disminución de la participación del mercado. Esto por no medir la calidad percibida por el cliente en busca de su fidelización.

Por ende, estas situaciones conllevan a una deficiente toma de decisiones por falta de información que permita ver el panorama de la empresa desde un enfoque holístico dado que no se cuenta con una estrategia corporativa desde las perspectivas financieras, clientes, procesos internos e innovación y desarrollo, reduciendo así la efectividad de la gestión empresarial.

La aplicación de un sistema de gestión de control basado en la metodología del Balance Scorecard permite verificar el estado de la compañía y direccionarla hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente.

El modelo de gestión Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, alimentándose de la información empresarial, con el fin de medir indicadores y determinar de manera oportuna problemas y tomar acciones correctivas.

Actualmente, de acuerdo al entorno competitivo en el que se desarrollan las organizaciones, es necesario implementar modelos administrativos de control, que aborden de manera integral las distintas áreas para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

De acuerdo con este flujo de ideas, se formula la siguiente pregunta, ¿Cómo se puede diseñar e implementar un sistema de gestión de control basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral para Jordan Industrias de Colombia S.A.?

3 Antecedentes

“Aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociales” publicación de la Universidad EAFIT que la consiste en la adaptación de un modelo multidimensional, el Cuadro de Mando Integral, CMI, para medir y evaluar la gestión de proyectos de empresas sociales a partir de la aplicación de este modelo en el proyecto Eco-parque de Selva Húmeda Tropical “Los Yarumos” de la alianza multi-sectorial conformada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, la Alcaldía de Manizales, la Casa Lúker y la Fundación Lúker. (Urrea Arbeláez, Jiménez Rincón, & Escobar Santander, 2014)

“Establecimiento de un modelo de planeación estratégica y diseño de indicadores de gestión como instrumentos de dirección gerencial en el área comercial de la compañía Avícola Pollosan S.A”, de la Universidad Industrial de Santander de Bucaramanga se desarrolló el trabajo de grado propuesto por Silvia Carolina Fernández. El trabajo hace énfasis en diseñar un conjunto de indicadores de gestión que permitan monitorear y controlar el desempeño de los factores claves de éxito en la empresa y además logre la integración del plan estratégico con las acciones tomadas para así obtener los resultados esperados. (Castillo, 2006).

“Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral y gestión por procesos en un centro de investigaciones biotecnológicas, Guayaquil 2007” de la Escuela superior politécnica del Litoral, se ha realizado un diseño del Cuadro de Mando Integral a un centro de investigación, el cual inicio con un análisis de la empresa para conocer a fondo sus fortalezas y oportunidades. Luego se desarrollaron objetivos estratégicos de los cuales se elaboraron indicadores para medir el cumplimiento de los mismos. Además, se desplego el CMI a nivel departamental creando objetivos por cada departamento e indicadores para cada uno de

ellos. Por último, se analizaron los procesos operativos de centro de investigación (Tapias Cardenas & Valdes Heredia, 2007).

“Diseño e implementación de un sistema de gestión basado en un modelo Cuadro de Mando Integral para la corporación ESSA” Este modelo busca establecer una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la corporación ESSA, a través de una estrategia traducida de forma clara y alineada al interior de toda la organización. El diagnóstico inicial, dio los parámetros para definir los factores que permiten el comienzo del estudio interno dispuesto por el clima organizacional. La DOFA y su análisis correlacional, cuyo resultado arrojado estableció el juicio para definir temas y acciones estratégicas; que son elementos básicos para el diseño del plan, el mapa y la matriz estratégica. Posterior a esto con puesta en marcha de la estrategia y la incorporación de la herramienta sistemática se dio por cumplido lo propuesto para este proyecto dejando a la corporación ESSA con el sistema flexible de gestión, funcional para sus necesidades y proyecciones (Morales, 2009).

4 Justificación

Diseñar un sistema de control de gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), para Jordan Industrias de Colombia S.A. supone una ventaja competitiva ya que permite hacer seguimiento al desarrollo de las actividades empresariales a través de indicadores de gestión con el fin de lograr resultados beneficiosos en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Una herramienta como el CMI permite por lo tanto identificar equivocaciones en la gestión, a través de los indicadores seleccionados de acuerdo con la naturaleza de la actividad económica y la realidad de la compañía. Su diseño es importante para Jordan Industrias de Colombia S.A. ya que la organización presenta falencias en la planificación y ejecución de los proyectos. Durante la planificación, se presentan errores en la generación del presupuesto al no contemplar rubros que a futuro aumentan el costo del proyecto. En la planificación, no se tiene en cuenta el tiempo de mantenimiento y cuando se requiere maquinaria se retrasan las operaciones de la obra que dependen de ésta. Además, Jordan Industrias de Colombia S.A. no cuenta con un proceso estructurado de selección de personal dando lugar a retrasos en la ejecución debido a que el personal contratado no cuenta con las competencias necesarias. En la logística, se tiene en cuenta el tiempo de entrega, pero no el tiempo de preparación de los insumos para su uso, por lo que también se generan retrasos. Por estas razones, los clientes se muestran descontentos por la demora en la entrega de los proyectos debido a las fallas a lo largo de la planificación y ejecución del mismo.

Dados estos problemas que se presentan en Jordan Industrias de Colombia S.A. es necesario implementar un CMI para medir la gestión de los colaboradores a través de resultados y

así tomar decisiones en busca de la mejora continua. Además, con base en las acciones correctivas y la frecuencia de medición se puede verificar el impacto de los planes formulados.

Por otro lado, sumado a los errores en planificación y ejecución, se presenta la carencia de un instrumento de control, que permita hacerle un seguimiento al uso y aprovechamiento de los recursos que posee la empresa de la organización, luego en la realidad de Jordan Industrias de Colombia S.A. se hace necesario diseñar y evaluar indicadores relacionados con los atributos de los servicios prestados, es decir, precios, calidad, servicio al cliente, imagen, prestigio y la generación de valor, que son indispensables en el desarrollo del producto. La perspectiva financiera del CMI es una herramienta importante para controlar el aumentar el valor de la empresa en forma continua a través del crecimiento en ventas y la rentabilidad.

En la aplicación del CMI a Jordan Industrias de Colombia S.A., se da solución a la necesidad de la empresa por controlar continuamente la gestión a través de indicadores que permitan hacer seguimiento a las líneas base de tiempo, el presupuesto ejecutado, la rentabilidad del ejercicio, las ventas, la satisfacción del cliente, entre otros, con el fin de tomar decisiones en busca de la mejora continua siempre de la mano con el direccionamiento estratégico de la empresa.

5 Objetivos

5.1 Objetivo general

Diseñar e implementar el Cuadro de Mando Integral en Jordan Industrias de Colombia S.A. para medir la gestión del año 2015 desde las cuatro perspectivas en busca de acciones de mejora.

5.2 Objetivos específicos

Analizar el vínculo entre la misión, la visión y las estrategias corporativas para el desarrollo de la herramienta de gestión estratégica Cuadro de Mando Integral.

Diseñar el mapa estratégico con objetivos que vayan de la mano con el direccionamiento corporativo desde las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, desarrollo e innovación.

Determinar los indicadores de gestión para la medición de los objetivos formulados en el mapa estratégico basados en la metodología del cuadro de mando integral.

Medir la gestión del año 2015 a través de los indicadores desarrollados con la metodología del cuadro de mando integral.

Implementar el diseño del cuadro del mando integral en Jordan Industrias de Colombia S.A. para la medición de la gestión.

6 Marco teórico

6.1 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona el equipo de instrumentos que necesitan para un éxito competitivo, ya que traduce la estrategia y la misión en de la organización en un conjunto de medidas de actuación para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Un CMI exige una estrategia explícita de nivel corporativo para añadir valor a las unidades de negocio (Kaplan & Norton, 2002).

El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras como un sistema de gestión estratégica a largo plazo para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el *feedback* y formación estratégica.

6.2 Perspectivas

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados. A continuación, se presentan dichas perspectivas de acuerdo con lo planteado con Kaplan & Norton (2002).

6.2.1 Perspectiva financiera

En esta perspectiva se establecen indicadores que permitan evaluar la evolución del desempeño de la empresa, comparando los resultados de un periodo de tiempo respecto a otro, lo que permite ver el aprovechamiento que la empresa de los recursos. Los indicadores de tipo financiero brindan una visión general sobre las áreas y factores que están afectando en mayor medida el comportamiento de la productividad en la organización (Kaplan & Norton, 2002).

6.2.2 Perspectiva del cliente

Las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes-satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados (Kaplan & Norton, 2002).

6.2.3 Perspectiva de procesos internos

De acuerdo con Kaplan & Norton (2002), los ejecutivos identifican los procesos críticos en los que la organización dese ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar la propuesta de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos priorizan aquellos procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Evalúa no solo el contexto de la planta de producción o los elementos que la

conforman (maquinarias y equipos, materias primas y materiales, personal o proceso de producción) sino el marco de relación de la empresa con su entorno.

6.2.4 Perspectiva de formación y crecimiento:

La cuarta perspectiva del cuadro de mando integral indica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo a plazo. La formación y crecimiento de una organización procederá de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y procedimientos de la organización. Se centra en la efectividad de la inversión realizada en el entrenamiento, resultados de investigaciones e inversiones en infraestructura tecnológica (Kaplan & Norton, 2002).

Tabla II
Indicadores genéricos para las perspectivas

Perspectiva	Indicadores genéricos
Finanzas	Rendimiento sobre la inversión y el valor añadido económico.
Clientes	Satisfacción, retención y cuota del mercado.
Procesos internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos.
Formación y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.

Fuente: (Kaplan & Norton, 2002)

6.3 Vinculación con la estrategia

6.3.1 Relaciones causa-efecto

Las múltiples medidas que se encuentran en un CMI forman un conjunto de objetivos y medidas que se vinculan, que son consistentes y se refuerzan unas con otras. Estos vínculos se hacen visibles a través de las relaciones causa-efecto y debe saturar las cuatro perspectivas; así pues, un CMI debe permitir visualizar la historia de la estrategia a través de la explicación de la secuencia (Kaplan & Norton, 2002).

6.4 Indicadores de gestión

Kaplan & Norton (2002) mencionan que el Cuadro de Mando Integral debe ser más que objetivos e indicadores agrupados en cuatro perspectivas; debe comunicar la estrategia de la empresa a través de relaciones causa efecto. Además, la medición de los indicadores de resultados señala si los esfuerzos más próximos han conducido hacia los resultados deseados.

6.5 Establecer metas

Con el fin de evitar que las metas de los indicadores se conviertan en enfoques fragmentados que establecen objetivos ambiciosos aislados, se hace uso del *benchmarking*, con el fin de estudiar la actuación de otras compañías del sector (Kaplan & Norton, 2002).

6.6 Implementación del CMI

En la implementación se formalizan las metas que se desean alcanzar para cada uno de los indicadores propuestos. Además, se crea un plan para la implementación donde se debe incluir la forma en que los indicadores se vinculan con las bases de datos, los sistemas de información. Para que el cuadro de mando integral cree valor debe integrarse con el sistema de gestión de la organización. Un proyecto típico de despliegue puede durar unas 16 semanas, de las cuales la implementación o “plan de despliegue” puede tomar 3 semanas. Al terminar la programación del proyecto, se debe haber conseguido claridad y consenso sobre los nuevos sistemas y responsabilidades de medición que conlleva la alimentación continua del cuadro de mano integral (Kaplan & Norton, 2002).

7 Diseño metodológico

Diseñar e implementar un sistema de control de gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral da lugar a un estudio de alcance propositivo y descriptivo donde a través de las estrategias corporativas, la misión y la visión se diseña la herramienta desde cuatro perspectivas: la financiera, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Para ello, se hará en primer lugar un análisis de la misión y la visión para crear el mapa estratégico donde se formulan objetivos alineados con la estratégica en cada una de las cuatro perspectivas. A continuación, se dibujarán las relaciones causa-efecto entre cada uno de los objetivos para verificar el efecto de las perspectivas en el crecimiento de la organización. Luego, se proponen indicadores de gestión para la medición del cumplimiento de cada uno de los objetivos junto con el requerimiento de información, las metas y la frecuencia de medición. Posteriormente, se diseña el cuadro de mando integral y finalmente se diligencia con la información proveniente del año 2015 que desea medir Jordan Industrias de Colombia S.A.

La recopilación de información procede de fuentes secundarias. Para obtener información específica sobre la empresa y sus cifras con el fin de alimentar los indicadores de gestión generados bajo la metodología del cuadro de mando integral se tendrán como fuente secundaria los estados financieros e informes de gestión de Jordan Industrias de Colombia S.A. Para el diseño del cuadro de mando integral se tendrán en cuenta fuentes secundarias como textos y artículos relacionados con la temática.

Como técnica para la recolección de información se realizarán cuatro (4) entrevistas a los colaboradores encargados de cada una de las áreas funcionales de la organización (administrativa, mantenimiento, procesos, financiera) sobre el funcionamiento de la organización. La información

recolectada en dichas entrevistas se resumirá en párrafos que sirvan como diagnóstico del estado actual de la organización. Esto se llevarán a cabo, en la fase inicial ya que será el insumo base para la generación de los objetivos estratégicos del cuadro de mando integral.

Para el análisis del vínculo entre la misión, la visión y las estrategias corporativas para el desarrollo de la herramienta de gestión estratégica Cuadro de Mando Integral, se hará uso de la información presentada en la página web. Para diseñar el mapa estratégico con objetivos que vayan de la mano con el direccionamiento corporativo desde las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y desarrollo e innovación, se tendrán en cuenta las falencias que presenta la organización en cada una de las perspectivas.

En cuanto a los indicadores de gestión para la medición de los objetivos formulados en el mapa estratégico basados en la metodología del cuadro de mando integral, se determinará el más adecuado para medir el desempeño de la organización en el objetivo estratégico. Para realizar la prueba piloto y medir la gestión del año 2015 a través de los indicadores desarrollados con la metodología del cuadro de mando integral, se solicitará la información a los departamentos pertinentes de acuerdo con los requerimientos de información necesarios con los indicadores generados. Así mismo, para implementar el diseño del cuadro del mando integral en Jordan Industrias de Colombia S.A. para la medición de la gestión, se solicitará la información necesaria para alimentar los indicadores durante el 2016.

En cuanto a la población de estudio, se tiene como unidad de estudio a Jordan Industrias de Colombia S.A. en su totalidad ya que se trata de una herramienta holística que mide a toda la organización. Luego, la implementación no se hace en un único departamento sino de manera general en la organización.

8 Cronograma de actividades

A continuación, se listan las actividades que se realizarán con el fin de cumplir el objetivo general “Implementar el Cuadro de Mando Integral en Jordan Industrias de Colombia S.A. para medir la gestión desde las cuatro perspectivas en busca de acciones de mejora”.

- Analizar el vínculo entre la misión, la visión y las estrategias corporativas.
- Análisis de la misión y la visión
- Análisis de las estrategias corporativas
- Diseñar el mapa estratégico.
- Formular objetivos alineados con las estrategias
- Generar las relaciones causa-efecto
- Determinar de los indicadores de gestión.
- Formular los indicadores de gestión
- Determinar las necesidades de información
- Determinar la frecuencia de medición
- Fijar metas para los indicadores de gestión
- Medir de la gestión del año 2015.
- Consultar por la información necesaria
- Calcular los indicadores de gestión
- Llevar a cabo una prueba piloto de la herramienta con información del 2015

Estas actividades se presentan con sus respectivas fechas de ejecución en el cronograma de actividades.

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	T1 16					
					mar.	abr.	may.	jun.	jul.	ago.
1	Analizar el vínculo entre la misión, la visión y las estrategias.	04/04/2016	15/04/2016	10d						
2	Análisis de la misión y la visión	04/04/2016	08/04/2016	5d						
3	Análisi de las estrategias corporativas	11/04/2016	15/04/2016	5d						
4	Diseñar el mapa estratégico.	18/04/2016	13/05/2016	20d						
5	Formular objetivos alineados con las estrategias	18/04/2016	06/05/2016	15d						
6	Generar las relaciones causa-efecto	09/05/2016	13/05/2016	5d						
7	Determinar de los indicadores de gestión.	16/05/2016	24/06/2016	30d						
8	Formular los indicadores de gestión	16/05/2016	03/06/2016	15d						
9	Determinar las necesidades de información	06/06/2016	10/06/2016	5d						
10	Determinar la frecuencia de medición	06/06/2016	10/06/2016	5d						
11	Fijar metas para los indicadores de gestión	13/06/2016	24/06/2016	10d						
12	Medir de la gestión del año 2015.	27/06/2016	29/07/2016	25d						
13	Consultar por la información necesaria	27/06/2016	08/07/2016	10d						
14	Calcular los indicadores de gestión	11/07/2016	15/07/2016	5d						
15	Describir la gestión del 2015	18/07/2016	29/07/2016	10d						

Figura I. Cronograma de actividades.

Fuente: Autor

9 Presupuesto

A continuación, se presenta un desglose del presupuesto y su respectivo valor.

Tabla III
Presupuesto del proyecto

Ingresos		Egresos				
Ítem	Valor total	Ítem	Descripción	Valor Unitario	Cantidades	Valor total
Recursos Propios	\$240.500	Impresiones	Presentación del trabajo	\$150	150	\$22.500
		Fotocopias	Formatos y demás documentos	\$50	20	\$1.000
		Utensilios escolares	Corresponde a lapiceros, libretas y demás útiles que se utilizan en la recolección de información			\$35.000
		Otros	Materiales Varios			\$30.000
		Buses	Transporte de traslado	\$1.900	80	\$152.000
Total	\$240.500		Total			\$240.500

Fuente: Autor

10 Misión, visión y estrategias corporativas

En este capítulo se presenta la relación existente entre la misión, la visión y las estrategias corporativas seleccionadas por la administración para el éxito del negocio.

10.1 Misión

A continuación, se presenta la misión que permaneció vigente hasta diciembre de 2015. Luego, se muestra la reforme que se hizo para el 2016 incluyendo la incursión de Jordan Industrias de Colombia en nuevas actividades económicas. Se presentan ambas ya que los objetivos de este proyecto incluyen una prueba piloto con datos del 2015 donde se realiza la ampliación y la implementación con datos de 2016.

10.1.1 Hasta el 2015

Es una organización del sector publicitario, orientada a la elaboración de medios publicitarios y servicios de adecuación y remodelación, a través de material de primera calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes tanto a nivel local como nacional (Jordan Industrias de Colombia, 2014).

10.1.2 Reforma del 2016

Jordan Industrias de Colombia S.A. es una organización, orientada a la elaboración de parques infantiles y gimnasios al aire libre, medios publicitarios, servicios de adecuación y remodelación, a través de material de primera calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes tanto a nivel local como nacional e internacional (Jordan Industrias de Colombia, 2016).

10.1.3 Revisión de cumplimiento

De acuerdo con David (2013), la misión debe contener unos componentes específicos, a continuación, se presenta la tabla donde se evalúa la misión de Jordan.

Tabla IV
Cumplimiento de parámetros de la misión de Jordan Industrias de Colombia S.A.

Componente	Evidencia	Cumple	Ajuste
Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?		No	Personas y entidades públicas o privadas
Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	La elaboración de parques infantiles y gimnasios al aire libre, medios publicitarios, servicios de adecuación y remodelación	Sí	
Mercados: geográficamente, ¿dónde compite la empresa?	Clientes tanto a nivel local como nacional e internacional	Sí	
Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?		No	Trabajando con máquinas de última generación que garanticen la calidad de los productos y servicios
Interés en la supervivencia: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?		No	Comprometida con el crecimiento económico y la solidez financiera
Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?		No	Ser responsables y puntuales al momento de cumplir con los parámetros determinados por el cliente para su producto o servicio
Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?	A través de material de primera calidad	Sí	
Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?		No	Cuenta con un compromiso por minimizar su impacto ambiental y mejorar la calidad de vida de las poblaciones donde interviene.
Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?		No	La empresa tiene como activo valioso a sus colaboradores para el desarrollo de las actividades dentro y fuera de las instalaciones

Fuente: Autor con base en (David, 2013).

10.1.4 Ajuste

Jordan Industrias de Colombia S.A. es una organización, orientada a la elaboración de diversión para los niños con parques infantiles y calidad de vida a través gimnasios al aire libre, medios publicitarios, servicios de adecuación y remodelación, a través de máquinas y materiales de última generación que garanticen la calidad de los productos y servicios, satisfaciendo las necesidades de personas y entidades públicas o privadas a nivel local, nacional e internacional destacándose por su responsabilidad y puntualidad de la mano con su compromiso por el crecimiento económico y la solidez financiera. Por otro lado, la organización busca minimizar su impacto ambiental y mejorar la calidad de vida de las poblaciones donde interviene contando con sus colaboradores como un activo valioso para el desarrollo de las actividades dentro y fuera de la institución.

10.2 Visión

De manera similar, se presentan la visión vigente hasta el 2015 y la visión a partir del 2016 ya que se han integrado nuevos productos y servicios a la oferta de la compañía. La visión se ha reevaluado hasta el 2018.

10.2.1 Hasta el 2015

Nuestra meta es ser la empresa número uno del sector publicitario en Santander y ser reconocida entre las mejores del país para el año 2015, para alcanzar el objetivo contamos con personal humano capacitado y maquinaria de punta, acompañado de un proceso de innovación continuo, destacándonos por proporcionar un trabajo profesional con estándares de calidad de alto nivel (Jordan Industrias de Colombia, 2014).

10.2.2 Reforma del 2016

Nuestra meta es ser la empresa número uno en Santander y ser reconocida entre las mejores del país para el año 2018, para alcanzar el objetivo contamos con personal humano capacitado y maquinaria de punta, acompañado de un proceso de innovación continuo, destacándonos por proporcionar un trabajo profesional con estándares de calidad de alto nivel (Jordan Industrias de Colombia, 2016).

10.2.3 Revisión de cumplimiento

Siguiendo con la teoría planteada por David (2013), a continuación, se presenta la tabla donde se evalúa la misión de Jordan Industrias de Colombia de acuerdo con los parámetros establecidos por el autor.

Tabla V

Cumplimiento de parámetros de la visión de Jordan Industrias de Colombia S.A.

Componente	Evidencia	Cumple	Ajuste
¿A dónde quieres llegar la empresa?	Ser la empresa número uno en Santander	Sí	
¿Cómo quiere verse y cómo quiere que la vean?	Ser reconocida entre las mejores del país por proporcionar un trabajo profesional con estándares de calidad de alto nivel	Sí	
¿En qué plazo de tiempo espera alcanzar estos resultados?	Para el año 2018	Sí	

Fuente: Autor con base en (David, 2013).

10.3 Estrategias corporativas

El área administrativa de Jordan Industrias de Colombia dadas la expansión del portafolio de productos y servicios ha definido dos estrategias para la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. Estas son: diversificación y desarrollo del mercado.

10.3.1 Diversificación

Es el proceso de entrar en nuevas industrias, distintas de la industria básica, para hacer productos nuevos que se vendan de manera rentable en nuevos mercados. Un modelo de múltiples negocios basado en la diversificación se enfoca en encontrar formas de utilizar las competencias distintivas de la compañía para hacer productos muy valorados por los clientes en las nuevas industrias en las que ha ingresado. Una compañía diversificada fabrica y vende productos en dos o más industrias (Hill & Jones, 2009).

La diversificación en Jordan Industrias de Colombia va dirigida a suplir las necesidades del gobierno, por lo cual se han abierto nuevas líneas de negocio alejadas de la publicidad. Para iniciar con la diversificación, la organización hizo contacto con proveedores de gimnasio al aire libre y se dedicó a la fabricación de parque infantiles y muebles de oficina, esto con el fin de suplir la demanda nacional de las gobernaciones y alcaldías por transformaciones de lugares verdes. A futuro, Jordan Industrias de Colombia, planea incursionar en nuevas líneas de negocio dirigidas específicamente a proyectos con el estado sea cual sea su naturaleza.

Esta estrategia se soporta en las relaciones que se han construido entre los directivos y los entes del estado a través de las campañas publicitarias realizadas para estos entes a través de los años.

La ventaja de la diversificación radica principalmente en aumentar las ventas al cubrir nuevas necesidades y llegar a mercados que no han explorado previamente. Además, aumentar las líneas de negocio permite conocer nuevos clientes que pueden tener nuevas necesidades que Jordan Industrias de Colombia pueda suplir pero que aún no ha sopesado.

10.3.2 Desarrollo del mercado

Cuando se recurre al desarrollo de mercados se deben encontrar segmentos nuevos para los productos de la compañía. La firma que adopta esta estrategia quiere capitalizar la marca que ha desarrollado en un segmento de mercado localizando otros segmentos en los cuales competir. De esta manera, pueden explotar las ventajas de la diferenciación de productos de su marca (Hill & Jones, 2009).

El desarrollo del mercado para Jordan Industrias de Colombia va dirigido a mercados nacionales, inicialmente la empresa únicamente en la ciudad de Bucaramanga, ahora, planea ampliar su oferta a nivel nacional, llevando su portafolio de productos incluyendo todas las líneas de negocio para dar respuesta a las necesidades de entes estatales y a personas naturales o jurídicas que requieran los servicios de la organización.

El desarrollo de mercado fue adoptado por los directivos de la compañía con base en el crecimiento de la misma en los últimos años y los fuertes lazos que se han generado al conocer nuevas personalidades a nivel nacional. Por este hecho, se decidió llevar la oferta a nuevos mercados no explorados previamente.

Por supuesto, las ventajas de desarrollar el mercado impactan directamente las ventas, al consolidar a Jordan Industrias de Colombia como una empresa de envergadura nacional con clientes activos en todo el territorio colombiano.

11 Mapa estratégico

Teniendo en cuenta las estrategias corporativas de la empresa: diversificación y desarrollo de mercados, se han generado objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, desarrollo e innovación de acuerdo con la teoría del cuadro de mando integral presentada por David (2013).

Para diseñar los objetivos estratégicos que representaran los intereses de la compañía, se trabajó de la mano con el gerente general (Sandra Patricia Prada), el subgerente (Leonardo Fabio Velásquez) y el gerente de proyectos (Juan Carlos Prada).

Para definir los objetivos estratégicos, los directivos tuvieron en cuenta la dirección de la organización con el fin de capturar en los objetivos lo esencial para garantizar que los esfuerzos se van en la dirección correcta para el crecimiento de la compañía. Todas las perspectivas juegan un papel importante en el proyecto de la empresa por diversificarse y desarrollar su mercado. La perspectiva financiera refleja la economía de las operaciones. La perspectiva de cliente juega un papel importante en el desarrollo del mercado y se encarga de medir la calidad percibida, las quejas para mejorar y la comunicación continua con el cliente. La perspectiva de procesos internos es crucial en la diversificación con la implementación de nuevos programas de marketing para llevar las nuevas ofertas, la sustitución de productos antiguos por unos que estén a la vanguardia y por supuesto el crecimiento en el número de unidades vendidas. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje, desarrollo e innovación es la clave para mantenerse en el mercado como una empresa que se preocupa por formar colaboradores para el desempeño de sus tareas con calidad, la implementación continua de planes de mejora y el compromiso por tener entregar productos de calidad.

En la Tabla VI se presenta la relación entre cada una de las perspectivas y los objetivos estratégicos.

Tabla VI
Relación entre las perspectivas y los objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo estratégico
Financiera	Incrementar la rentabilidad
	Reducir el costo de la nómina por horas extra
	Crecimiento en ventas de productos y servicios
Cliente	Incrementar la calidad percibida por el cliente
	Reducir las quejas por inconformidades
	Mejorar la comunicación posventa con el cliente
Procesos internos	Implementar programas de marketing
	Sustituir los productos por productos a la vanguardia
	Aumentar la oferta de productos y servicios
Aprendizaje, desarrollo e innovación	Formar colaboradores en habilidades estratégicas
	Implementar planes de mejora continua
	Mejorar procesos para el suministro de parques

Fuente: Autor

Así mismo, en la Tabla VII se presenta la relación entre los objetivos estratégicos y la estrategia corporativa con la que se encuentran alineados. Adicional a esto, en la tercera columna se da la justificación de dicha relación.

Tabla VII
Relación entre los objetivos estratégicos y la justificación

Objetivo estratégico	Estrategia	Justificación
Incrementar la rentabilidad	Diversificación	Al mostrar una rentabilidad positiva y en aumento, es posible cubrir los costos de la producción de parque infantiles, muebles y los pedidos de gimnasios al aire libre pues se cuenta con el músculo financiero.
Reducir el costo de la nómina por horas extra	Diversificación	Al reducir las horas extras en la generación de pautas publicitarias y la construcción de los parques infantiles y suministro de gimnasios al aire libre, los recursos extras pagados a estas personas pueden dirigirse al desarrollo de nuevos negocios.
Crecimiento en ventas de productos y servicios	Diversificación	Al aumentar el valor de las ventas, los ingresos adicionales pueden dedicarse a llevar la oferta de parques infantiles, muebles y gimnasios al aire a libre a empresas en todo el territorio nacional.

Objetivo estratégico	Estrategia	Justificación
Incrementar la calidad percibida por el cliente	Desarrollo del mercado	Cuando los clientes perciben calidad, el voz a voz le permite a la empresa contactar a nuevos clientes. Dado que los clientes son en su mayoría gubernamentales, la empresa puede llegar a nuevos departamentos y alcaldías del país recomendado por otros dirigentes aumentando el prestigio de la marca.
Reducir las quejas por inconformidades	Desarrollo de mercados	Cuando se reducen las quejas por las inconformidades, los clientes satisfechos con la publicidad, los proyectos de parques infantiles y gimnasios al aire libre pueden comunicar la calidad de los productos y servicios a nuevos clientes potenciales que pueden contactar a Jordan Industrias de Colombia.
Mejorar la comunicación posventa con el cliente	Desarrollo de mercados	Al mejorar la comunicación posventa con el cliente, es posible generar recordación en el mismo con el fin de posicionarse en la lista de proveedores de los entes estatales y personas naturales o jurídicas. Además, se identifican oportunidades de mejora para la empresa.
Implementar programas de marketing	Desarrollo del mercado	Implementar programas de marketing es la estrategia para llevar los productos y servicios actuales de Jordan a clientes que aún no guardan relación con la empresa, comunicando a través de las campañas los servicios publicitarios, los parques infantiles, muebles y gimnasios al aire libre.
Sustituir los productos por productos a la vanguardia	Diversificación	Al mejorar la calidad de los proveedores y modificar los productos actuales ampliando el portafolio, se trabaja en pro de la satisfacción del cliente. Dado que la envergadura de la empresa crece a nivel nacional, es necesario contar con productos y servicios a la vanguardia con el fin de competir con otras empresas.
Aumentar la oferta de productos y servicios	Desarrollo de mercados	Al aumentar la oferta de productos y servicios, es posible llegar a nuevos mercados que previamente no se habían explorado. Dado que se busca desarrollar los mercados, es posible llevar los servicios publicitarios y los productos a empresas y entidades en nuevos departamentos del territorio nacional.
Formar colaboradores en habilidades estratégicas	Desarrollo de mercados	Si se forman colaboradores satisfactoriamente en habilidades estratégicas, se pueden generar planes para llevar la oferta a nuevos mercados y aumentar la cuota de mercado compitiendo con calidad contra las otras empresas del mercado que ofertan productos y servicios.
Implementar planes de mejora continua	Diversificación	Implementar los planes de mejora propuestos, representa el ambiente laboral adecuado para ser más eficientes y dedicar esfuerzos a los parques, muebles

Objetivo estratégico	Estrategia	Justificación
Mejorar procesos para el suministro de parques	Diversificación	y gimnasios que requieren mucha atención pues se encuentran en su fase inicial y necesitan tomar fuerza en el mercado. El hecho de mejorar los procesos utilizados para el suministro de parque infantiles y gimnasio al aire libre, ayuda a mejorar la calidad percibida por el cliente y por ende la recordación, con el fin de ofrecer en el futuro nuevos productos y servicios a estos clientes.

Fuente: Autor

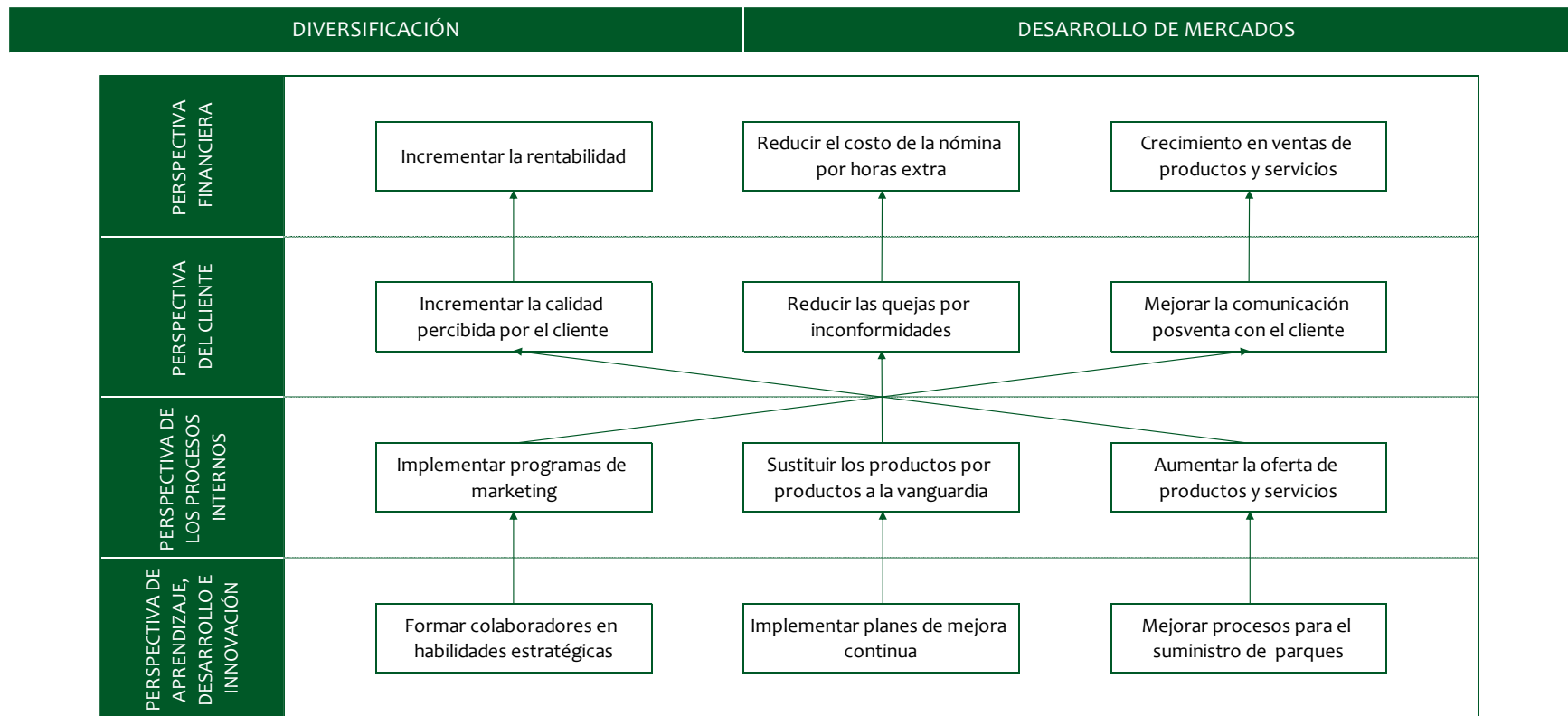


Figura II. Mapa estratégico para Jordan Industrias de Colombia.

Fuente: Autor

En la Figura II se presenta el mapa estratégico donde se presentan en la parte superior las dos estrategias corporativas, las perspectivas, los objetivos estratégicos y su relación. Las relaciones causa-efecto se explican a continuación.

11.1 Relaciones causa efecto

Las relaciones “causa-efecto” muestran la relación entre los objetivos estratégicos:

El hecho de “formar colaboradores en habilidades estratégicas” como diplomados en administración estratégica y la formulación de planes estratégicos conlleva a presentar una ventaja competitiva que puede utilizarse para “implementar programas de marketing” que incluyen micro-perforados para los vehículos y la plastificación de los furgones de la compañía con publicidad de Jordan y el envío de cartas publicitarias con portafolios a las oficinas de entidades estatales y personas jurídicas, a su vez, estos programas ayudan a “mejorar la comunicación posventa con el cliente” para conocer el cliente producir “crecimiento en ventas de productos y servicios” como parques infantiles, muebles, gimnasios al aire libre y los servicios publicitarios corporativos y de eventos sociales.

Por otro lado, “generar planes de mejora continua” ayuda con el compromiso de mantener productos de calidad al “sustituir los productos por productos a la vanguardia” como las pancartas publicitarias, los lapiceros, libretas y demás artefactos utilizados para llevar la marca a los clientes, así como los materiales usados para la fabricación de parque infantiles y muebles con el fin de “reducir las quejas por inconformidades” como el desgaste de los tubos de los parques, los bordillos que demarcan los gimnasios, la calidad de los lapiceros y libretas para evitar el pago de horas extras por reproceso para “reducir el costo de la nómina”.

Finalmente, dado el compromiso por “desarrollar nuevos procesos para elaboración de parques” en el replanteo, la nivelación del terreno, apertura de orificios, instalación de parques, fundición de la capa superior y el encerramiento ayuda a “aumentar la oferta de productos y servicios” para clientes de entidades gubernamentales y personas naturales o jurídicas con el fin “incrementar la calidad percibida por el cliente” y así lograr “incrementar la rentabilidad”.

12 Indicadores de gestión

Con el fin de medir el desarrollo de los objetivos estratégicos, se generan indicadores de gestión que se alimentan de variables para dar un resultado que representa la realidad de Jordan Industrias de Colombia. En la Tabla VIII se muestra la relación entre los indicadores y los objetivos estratégicos, además, se presenta la fórmula del indicador. Por ejemplo, para el objetivo “Incrementar la rentabilidad” se ha utilizado el indicador “Aumento en la rentabilidad” que sigue la fórmula $\frac{\text{Rentabilidad del periodo actual}}{\text{Rentabilidad del periodo de referencia}} - 1$. Cabe resaltar que todos los indicadores diseñados para Jordan Industrias de Colombia tienen una naturaleza porcentual por lo que todos se dan en razón o proporción.

Tabla VIII
Relación entre los indicadores y los objetivos estratégicos

INDICADOR	FÓRMULA	OBJETIVO
Aumento en la rentabilidad	$\left(\frac{\text{Rentabilidad Periodo Actual}}{\text{Rentabilidad del Periodo Referencia}} - 1 \right) * 100$	Incrementar la rentabilidad
Reducción de horas extras	$\left(1 - \frac{\text{Horas extra del periodo actual}}{\text{Horas extra del Periodo Referencia}} \right) * 100$	Reducir el costo de la nómina por horas extra
Incremento en ventas	$\left(\frac{\text{Ventas del Periodo Actual}}{\text{Ventas del Periodo Referencia}} - 1 \right) * 100$	Crecimiento en ventas de productos y servicios
Clientes satisfechos	$\left(\frac{\text{Clientes Satisfechos del Periodo Actual}}{\text{Clientes Totales del Periodo Actual}} \right) * 100$	Incrementar la calidad percibida por el cliente
Decremento en las inconformidades reportadas	$\left(1 - \frac{\text{Inconformidades del Periodo Actual}}{\text{Inconformidades del Periodo Referencia}} \right) * 100$	Reducir las quejas por inconformidades
Razón de llamadas posventa a clientes	$\left(\frac{\text{Llamadas posventa a clientes Periodo Actual}}{\text{Clientes totales del Periodo Actual}} \right) * 100$	Mejorar la comunicación posventa con el cliente
Aumento en programas de marketing	$\left(\frac{\text{Número de campañas periodo actual}}{\text{Número de campañas período Referencia}} - 1 \right) * 100$	Implementar programas de marketing
Productos sustituidos	$\left(\frac{\text{Productos sustituidos del Periodo Actual}}{\text{Produtos totales}} \right) * 100$	Sustituir los productos por productos a la vanguardia
Aumento en las unidades de productos y servicios	$\left(\frac{\text{Productos y servicios vendidos del Periodo Actual}}{\text{Productos y servicios vendidos del Periodo Referencia}} - 1 \right) * 100$	Aumentar la oferta de productos y servicios
Colaboradores capacitados exitosamente	$\left(\frac{\text{Número de colaboradores evaluados satisfactoriamente}}{\text{Número de colaboradores evaluados}} \right) * 100$	Formar colaboradores en habilidades estratégicas
Aumento en las mejoras implementadas	$\left(\frac{\text{Planes de mejora implementadas del Periodo Actual}}{\text{Planes de mejora planteadas del Periodo Actual}} \right) * 100$	Implementar planes de mejora continua
Inclusión de nuevos procesos	$\left(\frac{\text{Nuevos procesos acogidos para la construcción}}{\text{Procesos totales de construcción}} \right) * 100$	Mejorar procesos para el suministro de parques

Fuente: Autor

En la Tabla IX se presenta la frecuencia de medición de cada uno de los indicadores, así como las variables que es necesario medir para alimentarlos, el responsable de medirlas y la fuente de información en la empresa. La frecuencia de medición se determinó de acuerdo con el ciclo de los proyectos de Jordan Industrias de Colombia, dada la envergadura de los mismos, el tiempo de construcción de parque y gimnasio, el diseño y la impresión de campañas publicitarias, las mediciones se hacen en su mayoría semestralmente debido a que los pagos se realizan una vez se ha culminado el proyecto.

Los indicadores de gestión para medir el progreso de los objetivos estratégicos fueron diseñados de la mano con el gerente general (Sandra Patricia Prada), el subgerente (Leonardo Fabio Velásquez) y el gerente de proyectos (Juan Carlos Prada), encargados de la dirección estratégica de la organización y el desarrollo de las nuevas líneas de negocio.

Tabla IX

Frecuencia de medición, variables, responsables y fuente de la información de los indicadores

Indicador	Frecuencia	Variables	Responsable	Fuente
Aumento en la rentabilidad	Trimestral	Rentabilidad	Contador	Estados Financieros
Reducción de horas extras	Mensual	Horas extras	Contador	Software de la empresa
Incremento en ventas	Semestral	Ventas	Jefe de ventas	Estados Financieros
Clientes satisfechos	Semestral	Clientes satisfechos	Jefe de ventas	Reporte de clientes
		Clientes totales	Jefe de ventas	Reporte de clientes
Decremento en las inconformidades reportadas	Semestral	Inconformidades reportadas en los proyectos	Gerente de proyectos	Informe de obras
Razón de llamadas posventa a clientes	Semestral	Llamadas posventa Clientes totales	Jefe de ventas	Reporte de clientes
Aumento en programas de marketing	Anual	Campañas publicitarias	Jefe de mercadeo	Informe anual de mercadeo
Productos sustituidos	Anual	Productos sustituidos		

Indicador	Frecuencia	Variables	Responsable	Fuente
		Productos totales	Jefe de ventas	Portafolio de productos y servicios
Aumento en las unidades de productos y servicios	Semestral	Productos y servicios vendidos	Contador	Estados Financieros
Colaboradores capacitados exitosamente	Anual	Colaboradores evaluados satisfactoriamente	Gerente	Reporte de capacitaciones
Aumento en las mejoras implementadas	Anual	Colaboradores totales Planes de mejora implementados Planes de mejora planteados	Gerente de proyectos	Informe de mejora continua
Inclusión de nuevos procesos	Anual	Nuevos procesos de construcción Procesos de construcción totales	Gerente de proyectos	Manual de funciones

Fuente: Autor

Por otro lado, se encuentran las metas, para verificar el cumplimiento de los indicadores, los valores que se han fijado fueron generados por los directivos de Jordan Industrias de Colombia, quienes determinaron con base en los datos históricos y la experiencia a dónde quiere llegar la empresa. Para ello, se han determinado dos niveles de cumplimiento, el nivel verde hace referencia al nivel de cumplimiento total del indicador y el nivel amarillo, que indica cuando la empresa se acerca al cumplimiento de su objetivo. En la Tabla X se presentan las alertas verdes y amarillas para los indicadores con base en los parámetros fijados por los directivos.

Tabla X
Metas para los indicadores de gestión

Indicador	Verde	Amarillo
Aumento en la rentabilidad	2,00%	1,60%
Reducción de horas extras	20,00%	16,00%
Incremento en ventas	5,00%	4,00%
Clientes satisfechos	100,00%	80,00%
Decremento en las inconformidades reportadas	100,00%	80,00%
Razón de llamadas posventa a clientes	100,00%	80,00%

Indicador	Verde	Amarillo
Aumento en programas de marketing	50,00%	40,00%
Productos sustituidos	30,00%	24,00%
Aumento en las unidades de productos y servicios	25,00%	20,00%
Colaboradores capacitados exitosamente	100,00%	80,00%
Aumento en las mejoras implementadas	100,00%	80,00%
Inclusión de nuevos procesos	28,57%	14,29%

Fuente: Autor

13 Medición de la gestión para el año 2015

Para la medición de la gestión, es necesario generar una puntuación final de las operaciones realizadas durante el año 2015. Luego, se hace necesario generar una ponderación de las perspectivas y una ponderación de los objetivos al interior de las perspectivas. En la Tabla XI se presenta la ponderación de las perspectivas y los objetivos estratégicos diligenciada por las directivas de Jordan Industrias de Colombia.

Entre todas suman el 100%. De igual manera, al interior de cada perspectiva la suma de los indicadores es del 100%. Por ejemplo, suma de las perspectivas financiera (30%), cliente (30%), procesos internos (15%) y aprendizaje, desarrollo e innovación (25%) es del 100%; aunque al interior de la perspectiva financiera, los objetivos “Incrementar la rentabilidad” (40%), “Reducir el costo de la nómina por horas extra” (35%) y “Crecimiento en ventas de productos y servicios” (25%) suman el 100%.

El grupo de directivos conformado por el gerente general (Sandra Patricia Prada), el subgerente (Leonardo Fabio Velásquez) y el gerente de proyectos (Juan Carlos Prada) determinaron las perspectivas principales son: la financiera y la de cliente con un 30%. La financiera para aumentar las ventas, reducir los costos y mantenerse rentables; la de cliente con el fin de fidelizar a los clientes, generar recordación y llegar a nuevos clientes.

La siguiente perspectiva más relevante para las directivas es el aprendizaje, desarrollo e innovación con un 25% dado el compromiso de la organización por el mejoramiento continuo, la capacitación y el mejoramiento de los procesos con el objetivo de competir con otras empresas a nivel nacional.

Finalmente, se presenta la perspectiva de procesos internos con un 15% centrándose en procesos para los programas de marketing, aumentar la oferta y llevar productos a la vanguardia a los clientes actuales y los nuevos clientes.

Tabla XI
Ponderación de las perspectivas y los objetivos estratégicos

Perspectiva	Ponderación	Objetivo estratégico	Ponder.
Financiera	30%	Incrementar la rentabilidad	40%
		Reducir el costo de la nómina por horas extra	35%
		Crecimiento en ventas de productos y servicios	25%
Cliente	30%	Incrementar la calidad percibida por el cliente	30%
		Reducir las quejas por inconformidades	30%
		Mejorar la comunicación posventa con el cliente	40%
Procesos internos	15%	Implementar programas de marketing	30%
		Sustituir los productos por productos a la vanguardia	30%
		Aumentar la oferta de productos y servicios	40%
Aprendizaje, desarrollo e innovación	25%	Formar colaboradores en habilidades estratégicas	50%
		Implementar planes de mejora continua	30%
		Mejorar procesos para el suministro de parques	20%

Fuente: Autor

En la Tabla XII se muestran los resultados obtenidos al medir la gestión del año 2015 a corte de diciembre. En la columna valor, se presenta el resultado del indicador medido en diciembre, al lado se presenta la meta. Como resultado de la división del valor entre la meta, se da la columna cumplimiento. A continuación, el valor de cumplimiento se multiplica por la ponderación al interior de la perspectiva a la cual pertenece, luego, los valores de ponderación se suman y se multiplican por el valor ponderado de la perspectiva. Finalmente se suman todos los valores para obtener el total que en este caso es del 103, 29%.

Por ejemplo, para el objetivo “Incrementar la rentabilidad” se tiene un valor de indicador del 7,55% que se traduce en un cumplimiento del 377,60% de su meta que estaba fijada en el 2%.

Dicho valor de cumplimiento se multiplica por 40% de ponderación del objetivo para obtener 151,04%. Luego, los tres valores de la perspectiva financiera, 151,04%, -15,91% y 12,14% se suman y se multiplican por el 30% de ponderación de la perspectiva dando como resultado un 44,18% superando la expectativa del 30%.

Tabla XII
Resultados de la gestión del año 2015

Objetivo estratégico	Valor	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Perspectiva
Incrementar la rentabilidad	7,55%	2,00%	377,60%	151,04%	
Reducir el costo de la nómina por horas extra	-9,09%	20,00%	-45,45%	-15,91%	44,18%
Crecimiento en ventas de productos y servicios	2,43%	5,00%	48,56%	12,14%	
Incrementar la calidad percibida por el cliente	92,19%	100,00%	92,19%	27,66%	
Reducir las quejas por inconformidades	50,00%	100,00%	50,00%	15,00%	24,23%
Mejorar la comunicación posventa con el cliente	95,31%	100,00%	95,31%	38,13%	
Implementar programas de marketing	50,00%	50,00%	100,00%	30,00%	
Sustituir los productos por productos a la vanguardia	7,55%	30,00%	25,16%	7,55%	12,38%
Aumentar la oferta de productos y servicios	28,10%	25,00%	112,39%	44,95%	
Formar colaboradores en habilidades estratégicas	100,00%	100,00%	100,00%	50,00%	
Implementar planes de mejora continua	100,00%	100,00%	100,00%	30,00%	22,50%
Mejorar procesos para el suministro de parques	14,29%	28,57%	50,00%	10,00%	
					103,29%
					Total

Fuente: Autor

Dados los resultados obtenidos, los directivos han determinado que la herramienta del cuadro de mando integral es adecuada para medir la gestión de Jordan Industrias de Colombia. Los detalles de la prueba piloto se encuentran en el Anexo A.

14 Implementación del cuadro de mando integral para el año 2016

El siguiente paso una vez los directivos de Jordan Industrias de Colombia etiquetaron el cuadro de mando integral como una herramienta para la medición de la gestión, es la implementación para el 2016.

Para ello, se alimentó la hoja de datos con la información de la empresa recolectada durante los meses de enero y junio. Dada la programación del cuadro de mando integral no es posible contar con un análisis final pues este se realiza a final de diciembre como resultado de la gestión del 2016.

Sin embargo, en la se presenta el estado actual de la herramienta con los datos suministrados.

Tabla XIII Estado actual de la herramienta para el 2016

OBJETIVOS		2016											
		ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
		VALOR	META	VALOR	META	VALOR	META	VALOR	META	VALOR	META	VALOR	META
Incrementar la rentabilidad	40%					● -4,84%	2,00%					● -20,61%	2,00%
Reducir el costo de la nómina por horas extra	35%	● 78,28%	20,00%	● -32,82%	20,00%	● 8,00%	20,00%	● -119,59%	20,00%	● -36,24%	20,00%	● -28,25%	20,00%
Crecimiento en ventas de productos y servicios	25%											● -3,07%	5,00%
Incrementar la calidad percibida por el cliente	30%											● 93,94%	100,00%
Reducir las quejas por inconformidades	30%											● 100,00%	100,00%
Mejorar la comunicación posventa con el cliente	40%											● 100,00%	100,00%
Implementar programas de marketing	30%												
Sustituir los productos por productos a la vanguardia	30%												
Aumentar la oferta de productos y servicios	40%											● -83,82%	25,00%
Formar colaboradores en habilidades estratégicas	50%												
Implementar planes de mejora continua	30%												
Mejorar procesos para el suministro de parques	20%												

Fuente: Autor

Los detalles del cuadro de mando integral para el año 2016 se encuentran en el Anexo B.

15 Conclusiones

Durante el análisis del vínculo entre la misión, la visión y las estrategias corporativas de diversificación y desarrollo de mercados, se generó una nueva misión para Jodan Industrias de Colombia que cumple con los parámetros definidos para representar el objetivo y los actores de la empresa en su totalidad.

Luego, se diseñó el mapa estratégico para Jordan industrias de Colombia teniendo en cuenta las cuatro perspectivas (financiera, financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, desarrollo e innovación) alineando cada objetivo estratégico con las estrategias corporativas para seguir la dirección de la organización con el fin de garantizar que los esfuerzos de los colaboradores en las cuatro perspectivas están dirigidos en pro del crecimiento económico y territorial de Jordan Industrias de Colombia.

Con el fin de medir el desempeño de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas se generaron indicadores de gestión para cada uno de ellos con sus respectivas fórmulas, además, se determinaron la frecuencia de medición, las variables, el responsable de medir las variables, la fuente de información, la meta (verde) y la alerta (amarilla).

Con el fin de verificar la utilidad de la herramienta, se alimentó el cuadro de mando integral con datos del año 2015, donde los directivos determinaron la ponderación de las perspectivas y los objetivos estratégicos. La herramienta arrojó para la perspectiva financiera un cumplimiento del 44% contra el 30% esperando, la perspectiva cliente obtuvo un 24% contra el 30% determinado por las directivas, la perspectiva de procesos internos se valoró en un 12% contra el 15% esperado y la perspectiva de aprendizaje, desarrollo e innovación obtuvo un 23% contra el 25% definido por las directivas; todo esto para un total del 103%. Con base en estos resultados las directivas

determinaron que la herramienta refleja el desempeño de la compañía y es apta para la medición de la gestión.

Por lo tanto, la herramienta se implementará en el año 2016 con el fin de verificar el cumplimiento de las metas para cada uno de los indicadores y medir el desempeño de las actividades de Jordan Industrias de Colombia con el fin de cumplir con las estrategias de diversificación y desarrollo de mercados. Además, el cuadro de mando integral es un recurso necesario para realizar el seguimiento al cumplimiento de las estrategias a través de indicadores.

16 Recomendaciones

Al diagnosticar la situación actual de la empresa se puede determinar el poco conocimiento por parte de los empleados sobre la misión, visión, y las estrategias corporativas, por lo tanto, es indispensable darlos a conocer de manera detallada junto con los objetivos y metas que proponen los directivos a cada miembro de la empresa para que tengan claro la importancia de su trabajo en el cumplimiento de los propósitos establecidos.

Además, se observó que durante el proceso productivo de los parques infantiles se generan cuellos de botella específicamente en el de corte y esmerilado de la madera ocasionando tiempo ocioso. Por ende, para dar solución a esta problemática se sugiere desarrollar métodos para la planeación de las operaciones y el uso eficaz del tiempo.

En ocasiones se presentaban retrasos en la elaboración de los parques y gimnasios debido al incumplimiento por parte del proveedor en la entrega de materiales de construcción como el cemento, arena lavada, triturado, ladrillo, varilla y tubos. Se recomienda realizar una gestión de proveedores efectiva y contactar proveedores adicionales que manejen el justo a tiempo en caso que sea necesario reemplazarlos con el fin de evitar retrasos.

Finalmente, se recomienda establecer controles semanales donde se comuniquen y conozcan los avances de las obras para evitar algún tipo de demora o falencias en la ejecución de la obra. En ocasiones estos controles se hacen mensuales y ya es demasiado tarde para realizar las correcciones pertinentes.

Bibliografía

- Castillo, S. C. (2006). *Establecimiento de un modelo de planeación estratégica y diseño de indicadores de gestión como instrumentos de dirección gerencial en el área comercial de la compañía Avícola Pollosan S.A.* Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* México: Pearson Educación.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica.* México: McGraw Hill.
- Jordan Industrias de Colombia. (2014). *Sobre nosotros.* Obtenido de Jordan Industrias de Colombia S.A.: <http://jordanindustriasde.wix.com/jordanindustrias#!quienes-somos/c66t>
- Jordan Industrias de Colombia. (Julio de 2016). *Sobre nosotros.* Obtenido de Jordan Industrias de Colombia: <http://jordanindustriasde.wixsite.com/jordanindustrias/quienes-somos>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).* Barcelona: Gestión 2000.
- Morales, J. F. (2009). Diseño e implementación de un sistema de gestión basado en un modelo Balance scorecard para la corporación ESSA. Bucaramanga.
- Tapias Cardenas, A. C., & Valdes Heredia, M. J. (2007). *Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del balanced scorecard y gestión por procesos en un centro de investigaciones biotecnológicas, Gayaquil 2007.* Guayaquil: Escuela superior politécnica del Litoral.
- Urrea Arbeláez, J., Jiménez Rincón, A. A., & Escobar Santander, N. (2014). Aplicación del cuadro de mando integral en proyectos de empresas sociales. *Revista universidad EAFIT*, 22-34.

Anexos

Anexo A. Cuadro de mando integral para la gestión de Jordan Industrias de Colombia 2015

Anexo B. Cuadro de mando integral para la gestión de Jordan Industrias de Colombia 2016