

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE FINANZAS**

**CASO PRÁCTICO
CUADRO DE MANDO INTEGRAL
COMO ESTRATEGIA DE MEJORA PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA**

**QUE PRESENTA
EL ALUMNO LUIS FERNANDO LANDA SUÁREZ
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Tutor: Dra. Rocío Montserrat Campos García

Asesor: Dra. Silvia Mata Zamores

Asesor: Dr. Salomón Montejano García

Aguascalientes, Ags., a 9 de diciembre de 2020.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Autorizaciones

CARTA DE VOTO APROBATORIO INDIVIDUAL

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como **TUTOR** designado del estudiante **LUIS FERNANDO LANDA SUÁREZ** con ID 176470 quien realizó el trabajo práctico titulado: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO ESTRATEGIA DE MEJORA PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que el pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 20 de enero de 2021.



Dra. Rocío Montserrat Campos García
Tutor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

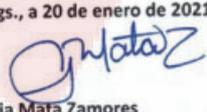
**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **LUIS FERNANDO LANDA SUÁREZ** con ID 176470 quien realizó el trabajo práctico titulado: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO ESTRATEGIA DE MEJORA PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que el pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 20 de enero de 2021.



Dra. Silvia Mata Zamores
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **LUIS FERNANDO LANDA SUÁREZ** con ID 176470 quien realizó el trabajo práctico titulado: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO ESTRATEGIA DE MEJORA PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que el pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 20 de enero de 2021.



Dr. Salomón Montejano García
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19



DICTAMEN DE LIBERACION ACADEMICA PARA INICIAR LOS TRAMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 25/01/2021

NOMBRE: LUIS FERNANDO LANDA SUAREZ **ID** 175470

PROGRAMA: MAESTRIA EN ADMINISTRACION **LGAC (del posgrado):** Estrategias Empresariales

TIPO DE TRABAJO: () Tesis () Trabajo Práctico

TITULO: Cuadro de mando integral como estrategia de mejora para una pequeña empresa.

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): El impacto de esta investigación permitirá que los empresarios usen el Cuadro de Mando Integral para medir el desempeño de su empresa, ya que si algo no se puede medir, no se puede mejorar.

INDICAR SI NO N.A. (NO APLICA) SEGÚN CORRESPONDA:

<i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i>	
<i>SI</i>	El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
<i>SI</i>	La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
<i>SI</i>	Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
<i>SI</i>	Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
<i>SI</i>	Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
<i>SI</i>	El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
<i>SI</i>	Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
<i>SI</i>	Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
<i>SI</i>	Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
<i>El egresado cumple con lo siguiente:</i>	
<i>SI</i>	Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
<i>SI</i>	Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc)
<i>SI</i>	Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
<i>SI</i>	Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
<i>SI</i>	Coincide con el título y objetivo registrado
<i>SI</i>	Tiene congruencia con cuerpos académicos
<i>SI</i>	Tiene el CVU del Conacyt actualizado
<i>SI</i>	Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
<i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i>	
<i>N.A.</i>	Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
<i>N.A.</i>	El estudiante es el primer autor
<i>N.A.</i>	El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
<i>N.A.</i>	En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
<i>N.A.</i>	Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
<i>N.A.</i>	La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado:

Sí **No**

FIRMAS

Elaboró:

DR. MARCELO DE JESUS PEREZ RAMOS

DR. MARCELO DE JESUS PEREZ RAMOS

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

Revisó:

DR. GONZALO MALDONADO GUZMAN

Autorizó:

M.F. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEON

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: ... Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

Agradecimientos

De forma especial, se extiende el agradecimiento para el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) por su apoyo incondicional y esfuerzo constante para que los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad y puedan enfocar sus estudios a la solución de problemas complejos para el desarrollo empresarial y social.

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA) por ser un segundo hogar para todos aquellos estudiantes con metas y ambiciones, por brindarnos las herramientas necesarias para trascender y por el ambiente de enriquecimiento que se respira en cada aula. Así mismo, gracias a todo su personal académico y de asistencia, que a lo largo de este trayecto han sido un pilar fundamental.

A todos aquellos que conforman el Centro de Ciencias Económicas y Administrativas (CCEA), por abrirme sus puertas y permitirme formar parte de este maravilloso equipo, que me permitió crecer de forma personal y profesional, brindándome las más gratas experiencias.

A la Dr. Montse por ser la persona más tierna, amigable y trabajadora que yo haya conocido, por brindarme un espacio en su oficina y la confianza de trabajar juntos, y por enseñarme cual valioso es el esforzarnos para cumplir nuestras metas.

A la Dra. Silvia por ser esa motivación de trabajo constante y entrega a nuestra profesión, por ese ser humano tan lindo y noble, de resplandor característico y risa contagiosa.

Al Dr. Salomón por creer en mis proyectos, por esa seriedad rápidamente transformada en una risa amigable y resonante que hace a uno sentirse como en casa.

A la Dra. Lety, por enseñarme que los límites los pone uno mismo y que el trabajo constante es la llave mágica que abre cualquier puerta.

A mi familia: Jesús, Silvia, Armando, Andrea, Andrés, Álvaro y Lupita, por ser mi hogar y mi motivación de ir más allá de los límites para poder ser alguien que cambie el mundo, por estar siempre ahí de forma incondicional creyendo en mí sin titubear y por el amor, que sin lugar a dudas es el motor de cualquier persona.

Dedicatoria

Para los soñadores y los ingenuos, que tienen el mundo a sus pies por ignorar sus debilidades y potenciar sus fortalezas. Que a través del trabajo duro, la superación personal y la confianza en sí mismos, son capaces de lograr todo lo que se proponen.



Índice general

Índice general 1

Índice de tablas4

Índice de figuras5

Resumen6

Abstract7

Introducción8

Capítulo I Planteamiento del problema10

1.1 Antecedentes11

1.2. Diagnóstico12

1.3. Justificación13

Capítulo II Objetivos de la intervención15

2.1.1 Objetivo General16

2.1.2. Objetivos Específicos16

Capítulo III Marco teórico17

3.1. Sistemas de desempeño administrativo18

3.1.1. Medición del desempeño administrativo,18

3.1.2. El proceso administrativo19

3.1.3. El proceso corporativo19

3.1.4. Función dentro de una empresa20

3.1.5. Problemática20

3.2. El Cuadro de Mando Integral21

3.2.1. Contexto histórico21

3.2.2. Definición23

3.2.3. Las cuatro perspectivas24

3.2.4. Usos28

3.2.5. Perspectivas como herramienta de gestión administrativa30

3.2.6. Aplicación31

3.2.7. Retos de integración como sistema de administración en una empresa33

3.2.8. Estrategias de integración34

3.2.9. Efectos posteriores en la empresa tras su implantación35

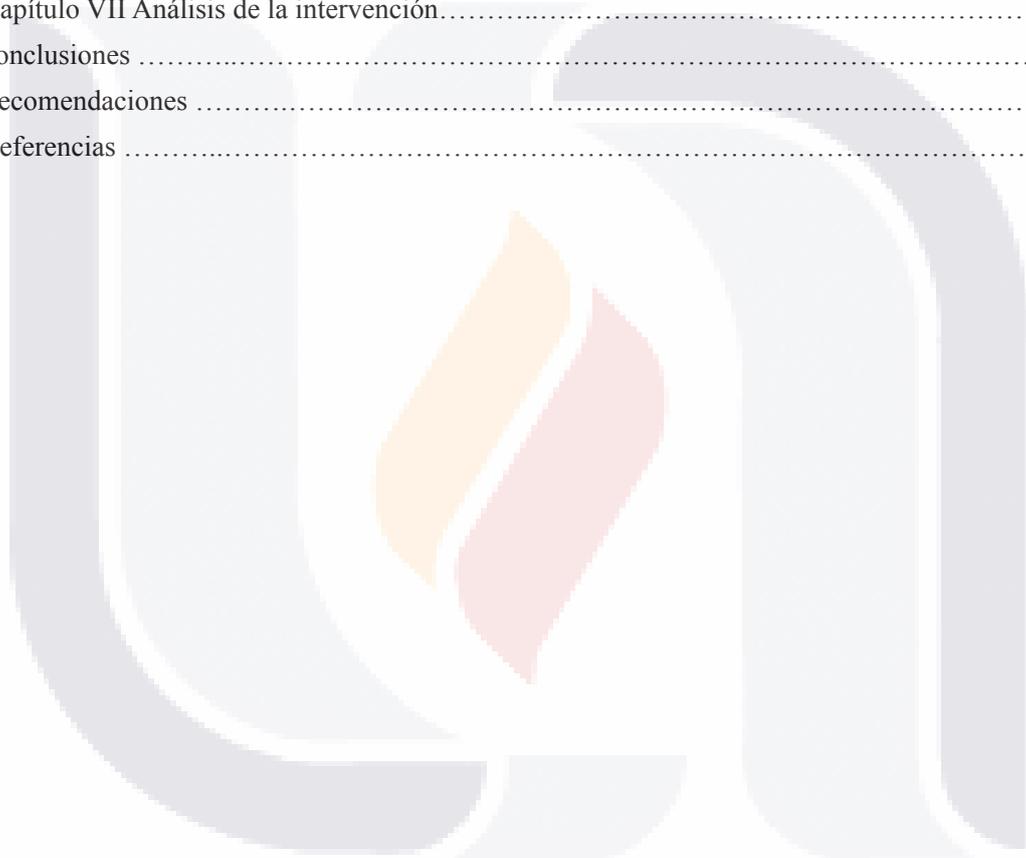
3.3. Pequeñas y medianas empresas36

3.3.1. Definición36

3.3.2. Importancia de las PyMES en México37

3.3.3. Parámetros de medición.....	38
3.3.4. Sistema de control administrativo.....	38
3.3.5. Enfoque para una organización estratégica.....	39
3.3.6. Gestión en la cadena de suministro.....	40
3.3.7. Ventaja competitiva.....	40
3.4. Estudios complementarios al Cuadro de Mando Integral.....	41
3.4.1. Teoría de Contingencias y Teoría Institucional.....	41
3.4.2. Teoría de la Complejidad.....	41
3.4.3. Teoría del Caos.....	42
Capítulo IV Diseño metodológico.....	43
Capítulo V Propuesta de intervención.....	46
Capítulo VI Resultados de la intervención.....	48
6.1. Primera etapa.....	49
6.1.1. Reseña de la empresa.....	49
6.1.2. Filosofía organizacional.....	50
6.1.2.1. Misión.....	50
6.1.2.2. Visión.....	51
6.1.2.3. Valores organizacionales.....	51
6.1.2.4. Objetivo General.....	51
6.1.2.5. Objetivos Específicos.....	51
6.1.3. Niveles de dirección.....	52
6.1.4. Estructura de fuerza laboral.....	52
6.1.5. Análisis FODA.....	54
6.2. Segunda etapa.....	56
6.2.1. Definición de los componentes del CMI.....	56
6.2.2. Revisión de la misión y visión empresarial.....	56
6.2.3. Definición de las perspectivas.....	57
6.2.4. Definición de los objetivos estratégicos.....	57
6.2.4.1. Apalancamiento financiero.....	58
6.2.4.2. Inversión estratégica.....	58
6.2.4.3. Sentido de pertenencia.....	58
6.2.4.4. Integridad.....	59
6.2.4.5. Representatividad.....	59
6.2.4.6. Calidad interna.....	59
6.2.4.7. Sustentabilidad.....	59
6.2.4.8. Innovación.....	60

6.2.4.9. Capital humano.....	60
6.2.4.10. Competitividad.....	60
6.2.5. Construcción del Mapa Estratégico.....	60
6.2.6. Definición del Sistema de Indicadores.....	62
6.2.7. Importancia de los Objetivos Estratégicos.....	74
6.2.8. Identificación de Iniciativas.....	75
6.2.9. Propuesta del CMI para J.M Landa.....	79
6.2.10. Plan Estratégico de Mejoras.....	82
Capítulo VII Análisis de la intervención.....	84
Conclusiones	88
Recomendaciones	90
Referencias	91



Índice de tablas

Tabla 1. Tipo de empresas respecto a su número de trabajadores.....36

Tabla 2. Objetivos estratégicos acorde a cada perspectiva del CMI.....47

Tabla 3. Indicadores del CMI de J.M Landa.....62

Tabla 4. Reporte de Indicador Ciclo de efectivo.....64

Tabla 5. Reporte de Indicador Rentabilidad.....65

Tabla 6. Reporte de Indicador Retención de clientes.....66

Tabla 7. Reporte de Indicador Nivel de satisfacción.....67

Tabla 8. Reporte de Indicador Representatividad de la empresa.....68

Tabla 9. Reporte de Indicador Nivel de compromiso.....69

Tabla 10. Reporte de Indicador Eficiencia.....70

Tabla 11. Reporte de Indicador Sistema de inventario.....71

Tabla 12. Reporte de Indicador Mejora continua.....72

Tabla 13. Reporte de Indicador Grado de competitividad.....73

Tabla 14. Matriz doble de los Indicadores del CMI.....74

Tabla 15. Escala para cuantificar los objetivos estratégicos.....75

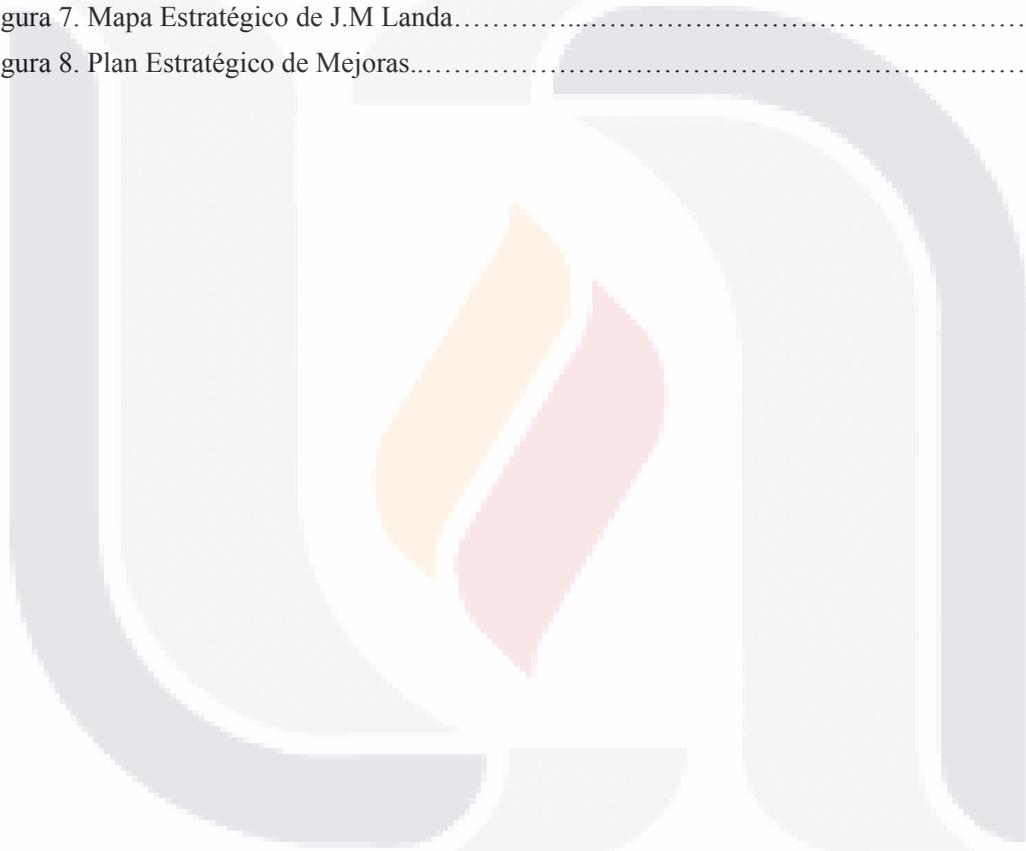
Tabla 16. Iniciativas para J.M Landa.....76

Tabla 17. Plan de Iniciativas para J.M Landa.....77

Tabla 18. Propuesta del CMI para J.M Landa.....80

Índice de figuras

Figura 1. Características del *Balance Score Card*.....24
Figura 2. Cuestiones de las cuatro áreas estratégicas del CMI.....25
Figura 3. Diseño metodológico.....45
Figura 4. Modelo de niveles de dirección propuesto para J.M Landa.....52
Figura 5. Organigrama de J.M Landa.....53
Figura 6. FODA de J.M Landa.....55
Figura 7. Mapa Estratégico de J.M Landa.....61
Figura 8. Plan Estratégico de Mejoras.....83



Resumen

El proyecto en modalidad de caso práctico desarrolla el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) basado en aportaciones de varios autores, entre los que destacan Kaplan y Norton (1996). El modelo fue adaptado para su uso en pequeñas y medianas empresas (PyMES); a partir de su aplicación en una pequeña empresa de giro comercial, se propuso al CMI como una herramienta administrativa que ayudase en la generación de mejoras dentro de la empresa.

Se encontró que a través del CMI como herramienta integrada dentro de una empresa, permitía establecer un sistema de control administrativo puntual que fijaba la filosofía organizacional como pilar de la empresa, así mismo permitía establecer indicadores a través de la identificación de áreas específicas acorde con las cuatro perspectivas del CMI, y finalmente permitía el establecimiento de métricas de medición del desempeño de la compañía mediante parámetros de referencia.

El CMI es una herramienta de fácil entendimiento, elaborada para darle a la alta dirección una administración estratégica de una empresa a través de cuatro áreas clave: de cliente, financiera, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento; para identificar la filosofía empresarial, fijar indicadores de medición, establecer objetivos estratégicos y medirlos a través de una matriz de entrada doble y que finalmente, hace posible la propuesta de iniciativas de mejora para la empresa con el fin de mejorar el desempeño estratégico de la empresa.

La propuesta formulada a través del proyecto permitió la identificación de un sistema de control administrativo, que debido a su neutralidad y adaptabilidad, puede ser incorporado en un rango amplio de empresas de distinto giro, lo que hace factible la medición puntual de su desempeño mediante indicadores concretos y permite fijar objetivos estratégicos para identificar mejoras específicas que lleven a la empresa a tener un desarrollo sustentable, teniendo un desempeño destacable en el mercado y una armonía interna de trabajo.

Palabras clave: administración, finanzas, métricas, estrategias, empresa,

Abstract

The project in practical case mode develops the Balanced Scorecard (BSC) model based on contributions from various authors, among which Kaplan and Norton (1996) stand out. The model was adapted for use in small and medium-sized enterprises (SMEs); Based on its application in a small business, it was proposed to the CMI as an administrative tool to help generate improvements within the company.

It was found that through the CMI as an integrated tool within a company, it allowed to establish a punctual administrative control system that established the organizational philosophy as a pillar of the company, likewise it allowed to establish indicators through the identification of specific areas according to the four perspectives of the CMI, and finally it allowed the establishment of metrics to measure the company's performance through benchmarks.

The CMI is an easy-to-understand chart, prepared in the senior management of a company through four key areas: customer, financial, internal processes, learning and growth; to identify the business philosophy, set measurement indicators, establish strategic objectives and measure them through a double entry matrix and that finally makes it possible to propose improvement initiatives for the company in order to improve the strategic performance of the company.

The proposal formulated through the project allowed the identification of an administrative control system, which due to its neutrality and adaptability, can be incorporated in a wide range of companies of different lines of business, which makes it possible to measure their performance through indicators. concrete and allows setting strategic objectives to identify specific improvements that lead the company to have a sustainable development, having a remarkable performance in the market and internal harmony of work.

Keywords: administration, finance, metrics, strategies, business,

Introducción

Las empresas desempeñan una función imprescindible en la economía de cualquier país, siendo su motor económico y social, brindando un aporte económico que fija el rumbo y desarrollo de una nación. El contexto de las empresas en México gira entorno a una economía centrada en pequeñas y medianas empresas (PyMES), las cuales tienen un promedio de vida reducido, debido en gran medida, a que no responden de forma puntual a las exigencias del mercado, a la carencia de un sistema de control administrativo y a problemas de rendimiento empresarial.

Las herramientas de gestión administrativa constituyen el pilar de un sistema de control de desempeño, el cual acorde con Villa et al. (2018) tiene un rol de exploración y control dentro de una empresa, que va más allá de los límites de una simple descripción, contribuyendo principalmente a la generación de nuevos elementos teóricos que nacen de la observación y descripción, es decir, nos permiten transformar los datos duros y empíricos para entender los elementos dinámicos que influyen el desempeño de una empresa y por ende, identificar estrategias de mejora para el desarrollo de la empresa y el monitoreo continuo a fin de incrementar la eficiencia empresarial, ya que si algo no se puede medir, no se puede mejorar.

El objetivo principal del proyecto es definir una herramienta de control administrativo, el Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto por Kaplan y Norton (1996), a fin de identificar un control administrativo eficaz en una pequeña empresa, a través de cuatro áreas clave: de cliente, financiera, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento; el CMI identifica la filosofía empresarial, fija indicadores de medición, establece objetivos estratégicos y los mide a través de una matriz de entrada doble, y finalmente propone iniciativas de mejora para la compañía, todo a través de un cuadro de fácil entendimiento.

El estudio de la propuesta del CMI en una pequeña empresa hace posible la identificación de un modelo de fácil aplicación en PyMES, debido a su neutralidad y adaptabilidad acorde a la filosofía de la empresa en cuestión, por lo que este proyecto se enfoca en la filosofía organizacional como punto de partida en la identificación de puntos estratégicos que impulsen la mejora del desempeño empresarial a través de su monitoreo y de un sistema eficaz de gestión administrativa que permite un seguimiento exacto del desempeño estratégico empresarial, siendo clave el compromiso de cada uno de los integrantes de la empresa.

El enfoque multidisciplinario del CMI es una de las herramientas clave para evaluar el desempeño de una organización (Nazari-Shirkouhi et al., 2019). El sistema de evaluación de desempeño del CMI brinda una base para la correcta implementación de una estrategia de negocios y crea un marco de referencia para que los individuos pueden encontrar nuevas perspectivas para sus actividades dentro de la empresa. El CMI ha sido ampliamente aplicado en varias industrias gubernamentales y no-gubernamentales, por lo que ahora se reportará una base que permita su aplicación dentro de una pequeña empresa. De igual forma, se destaca su capacidad de considerar la misión de una empresa como un factor a largo plazo para el desarrollo de estrategias y monitoreo del desempeño empresarial (Nazari-Shirkouhi et al., 2019).

Existen varios métodos de medición del desempeño empresarial, tal como el método multi-criterios de toma de decisiones o el modelo de proceso analítico de jerarquías (Nazari-Shirkouhi et al., 2019), por lo que elegir un sistema de medición de desempeño que sea ideal para una empresa, es una decisión de vital importancia que requiere de valorar a la empresa en cuestión. El objetivo de este proyecto es adaptar el CMI como un sistema de control administrativo que pueda ser usado por empresas de distinto tamaño y naturaleza, a fin de alinear la filosofía de una empresa con objetivos estratégicos que le lleven a cumplir sus metas y medir su desempeño.

Al llevar a cabo este proyecto, se ha logrado identificar el CMI como una herramienta que puede ser adoptada por una empresa como sistema de control administrativo, ya que se realizó la propuesta para la empresa J.M Landa, diseñando un mapa estratégico, identificando indicadores clave y métricas de evaluación de desempeño, para finalmente elaborar un CMI alineado con la filosofía organizacional y los objetivos estratégicos de la empresa, que han permitido establecer una estrategia de mejora del desempeño de la empresa. Este proyecto brinda las bases para sustentar la importancia de las buenas prácticas administrativas para evaluar el desempeño empresarial.

El proyecto consta de varios capítulos. De forma consecutiva, se plantea la problemática de la empresa en cuestión, se identifican los objetivos del proyecto, se sustenta el estudio mediante la investigación bibliográfica, se detalla la metodología que se llevará a cabo, se muestra una propuesta de intervención en la compañía, se muestran los resultados obtenidos a través de dos etapas y finalmente, se enuncian las conclusiones junto con las recomendaciones pertinentes.



1.1. Antecedentes

En su investigación, Blanco (2002) estipula que los sistemas de control administrativo permiten el manejo, evaluación y establecimiento de mejoras en una empresa a través de métricas que traducen las relaciones del ambiente externo en datos duros para medir su interacción con la estructura interna de la empresa. Sin embargo, no se ha logrado superar una de las problemáticas principales, ya que pese a la existencia de distintas herramientas de control administrativo, no se ha logrado su incorporación puntual y concreta dentro de una determinada empresa.

Autores como Blanco (2002) reportan que las empresas en México no se caracterizan por la adopción de sistemas de control administrativo, lo que implica la carencia de parámetros de medición que les oriente a mejorar su desempeño y a la larga, prolongar su vida en el mercado, por lo que se destaca la importancia de facilitar la incorporación de estos sistemas de forma fácil mediante un modelo sencillo, concreto y puntual, que permita su uso prolongado dentro de la empresa, tal como el CMI.

La única investigación que hace referencia al uso del CMI en la Universidad Autónoma de Aguascalientes es una tesis elaborada por un alumno para obtener el grado de Maestro en Administración en el año 2006, la cual se titula “Un plan estratégico para implementar un *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral a la microempresa Alummy, S.A. productora de cancelería de aluminio”, con el objetivo de aumentar la eficiencia empresarial a través del CMI.

La diferencia con el caso práctico actual reside en que la problemática de la investigación anterior era la ausencia de una herramienta administrativa que alinease la misión y la visión con los objetivos estratégicos de una microempresa, mientras que en la presente investigación se aborda más allá de una métrica de evaluación de desempeño, se plantea incorporar el modelo a una pequeña empresa y adaptarlo como un modelo para este tipo de empresas, permitiendo una interfaz sencilla de monitoreo de su desempeño en el mercado.

J.M Landa es una empresa familiar ubicada en el municipio de Monte Escobedo, en el estado de Zacatecas, fue fundada en 1972, originalmente orientada a la venta de artículos de la canasta básica y de panificados, obtuvo un crecimiento considerable a principios de los 2000, logrando su expansión y consolidación como una de las distribuidoras más importantes de la región, destacándose por un control riguroso de su fundador, que tras fallecer, la administración de la empresa fue poco controlada.

La falta de una herramienta administrativa incorporada en la empresa y con la ausencia del fundador, inició una etapa de incertidumbre al tener que establecerse las metodologías a seguir para mantener la empresa a flote, proceso que se dificultó al no contar con un sistema previo administrativo, por lo que se tuvo que comenzar de cero y con prácticas rudimentarias, que hasta hoy en día, se siguen aplicando dentro de la empresa.

Así como sucede con la empresa J.M Landa, que carecen de un sistema puntual de control administrativa, existe gran cantidad de PyMES en México que se han mantenido en el mercado sin poseer algún tipo de métrica formal, por lo que se propone el uso de una sisea de control administrativo que es capaz de interactuar con todas las áreas de una empresa y de brindar un reporte de su desempeño al que se le pueda dar seguimiento y se puedan identificar estrategias de mejora y áreas de oportunidad que permitan mejorar su desempeño, tal como lo hace el CMI.

La investigación del caso práctico se basó principalmente en el artículo de Ferreira et al. (2012) titulado *“Framework for Performance Measurement and Management in a collaborative business environment”*, en el cual se demostró que la medición del desempeño de una empresa a través de la identificación y priorización de indicadores en PyMES italianas conllevaba a mejorar su desempeño en el mercado y era clave para desarrollar una ventaja competitiva que les llevase al éxito.

1.2. Diagnóstico

Masilo y Gómez (2018) reportan que las PyMES presentan el mecanismo de movimiento principal en la creación de nuevos trabajos y de incremento de producto interno bruto (PIB). La dinámica de desarrollo de PyMES es un requisito básico para una economía saludable en cada país. Año con año, el número de PyMES va en aumento, lo que refleja una economía con alto grado de especialización. La habilidad de estas empresas para crecer rápidamente dependerá de su inversión en infraestructura, innovación y competitividad.

Las autoridades gubernamentales son un rol fundamental para las PyMES, estableciendo políticas de regulación y de monitoreo; en México, de 4.2 millones de unidades económicas existentes en 2018, las PyMES constituyeron el 99.8%, aportando el 42% del PIB nacional y generando el 78% del empleo del total de la población económicamente activa (Masilo y Gómez, 2018). Estas empresas son fundamentales en el desarrollo económico del país.

Blanco (2002) reporta que aunado al rol fundamental que juegan las PyMES en México, hay problemas serios en este sector, ya que se reporta el estudio centralizado solo en la percepción del ambiente de las PyMES, siendo este negativo al no establecer una relación directa causa-efecto entre sus factores internos. Por lo que, la evaluación de desempeño y de desarrollo son importantes en las PyMES, en medida de qué se puede mejorar su estado e identificar sus fortalezas y debilidades para brindarle un desarrollo sustentable a futuro.

Al igual que muchas PyMES en México, la empresa J.M Landa no posee un sistema de control administrativo que le permita establecer métricas de evaluación de su desempeño en el mercado ni a corto ni a largo plazo, lo que podría ocasionar su inestabilidad financiera, baja eficiencia operacional, nula planificación de una estrategia comercial, baja eficiencia de sus recursos humanos, falta de cumplimiento de la estrategia y de los objetivos, entre otros problemas.

Por lo que es necesario la creación e implementación de un sistema que permita el control interno de la empresa, por lo que se propone el modelo propuesto por Kaplan y Norton (1996), el CMI para coordinar la evaluación de los beneficios que trae consigo y poder establecer mejoras en la empresa, y posteriormente, llegar a estandarizarlo como un modelo de gestión aplicable a cualquier PyMES, para apoyar en la generación de mejoras que contribuyan al mejor desempeño de éstas.

1.3. Justificación

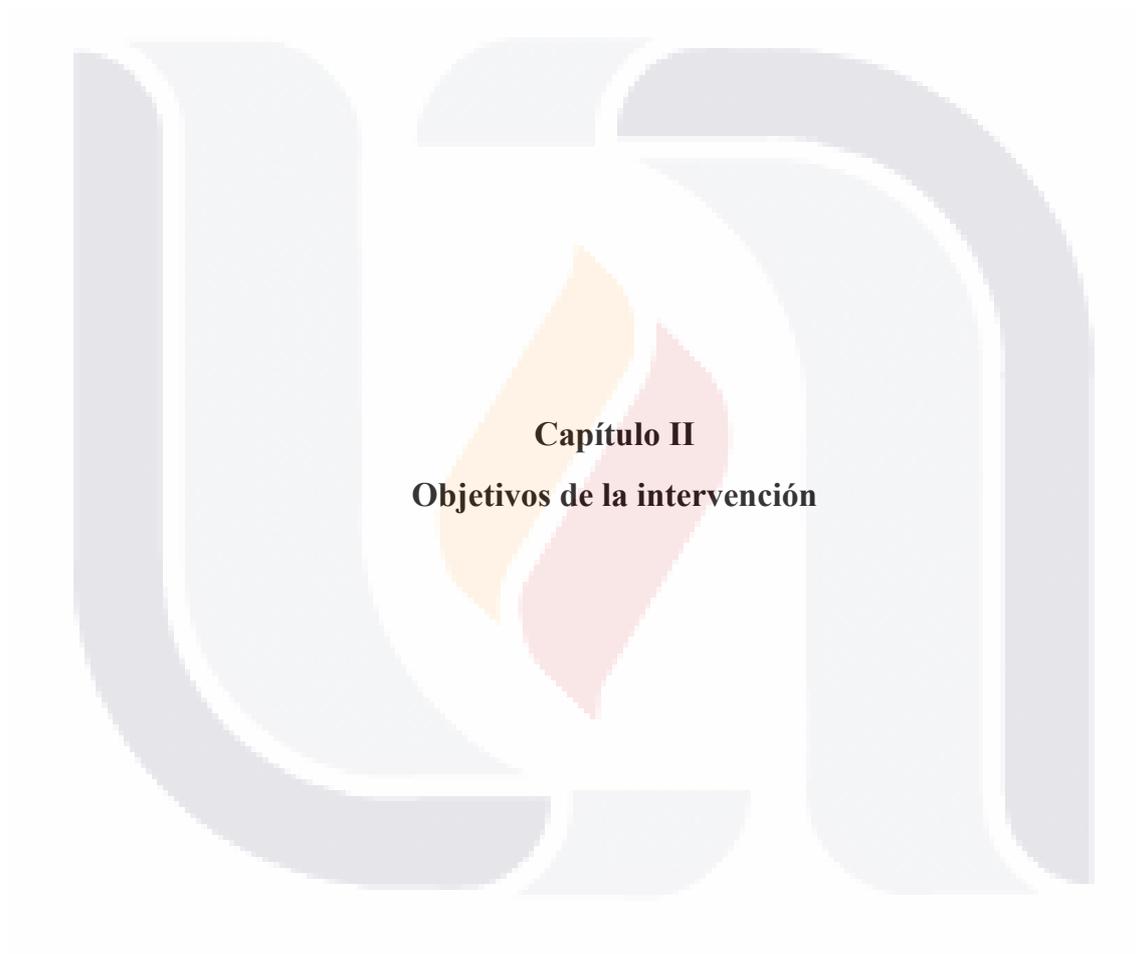
Acorde con Rodrigues et al. (2014) en los últimos años se han registrado una serie de cambios en el orden económico, ya que el mercado, dominado por la demanda, la internacionalización y la globalización, la innovación y la provisionalidad, las crisis y los cambios, han supuesto un nuevo marco que requiere de acciones de adaptación para las organizaciones, exigiendo nuevas estructuras de gestión, con un proceso de toma de decisiones que potencien el aprendizaje permanente y el ajuste continuo de la organización a su entorno externo, ya que una empresa comprende un sistema abierto de continua interacción con su ambiente externo.

André et al. (2014) reportan que existe la necesidad de desarrollar sistemas de información y de control administrativo, no limitando la información a las actuaciones pasadas, sino proporcionando información relacionada con acciones futuras o incluso con la consideración de estrategias emergentes. De esta forma, se han desarrollado nuevos modelos y herramientas de control de gestión que combinan medidas financieras y no financieras de desempeño, con el objetivo de mejorar la vinculación entre la estrategia y la medición del desempeño.

J.M Landa es una empresa con más de cuarenta años de fundación, que ha experimentado altas y bajas en el mercado, y que hasta la actualidad carece de un sistema de medición que garantice su buen funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos de crecimiento, situación que ocurre también con la mayoría de las PyMES en México, por lo que debe plantearse una premisa que garantice que en las pequeñas y medianas empresas se apliquen modelos de calidad e índices de medición para propiciarles una ventaja competitiva en el mercado, adquiriendo un desarrollo sustentable y mejoras en sus prácticas administrativas.

Se eligió a la empresa J.M Landa en base a tres diferentes atributos: 1) su tamaño, característico de las pequeñas empresas ya que, en la actualidad J.M Landa cuenta con 15 empleados; 2) su disponibilidad de colaboración para la creación de una infraestructura de control administrativo y 3) su dinamismo y potencial de crecimiento en el mercado. Por lo que el modelo propuesto parte del uso de las cuatro perspectivas del CMI como base de comparación de los modelos de calidad y de gestión de la excelencia empresarial, permitiendo establecer un sistema de control y la generación de mejoras en la empresa.

El elegir este sistema de medición parte de lo propuesto por Kaplan y Norton (1996), ya que el objetivo primordial del CMI es que busca esclarecer, obtener el consenso y el enfoque en las estrategias, haciendo que sea más sencillo comunicarlas. Sin embargo, el principal beneficio del uso del CMI es obtenido cuando se convierte en más que un simple sistema de medición que se basa en indicadores y se convierte en un sistema integral de administración estratégica, enfocado en la visión y la estrategia, que puede ser fácilmente integrado en las empresas como sistema de control, garantizando su eficiencia empresarial y permitiendo evaluar su desempeño.

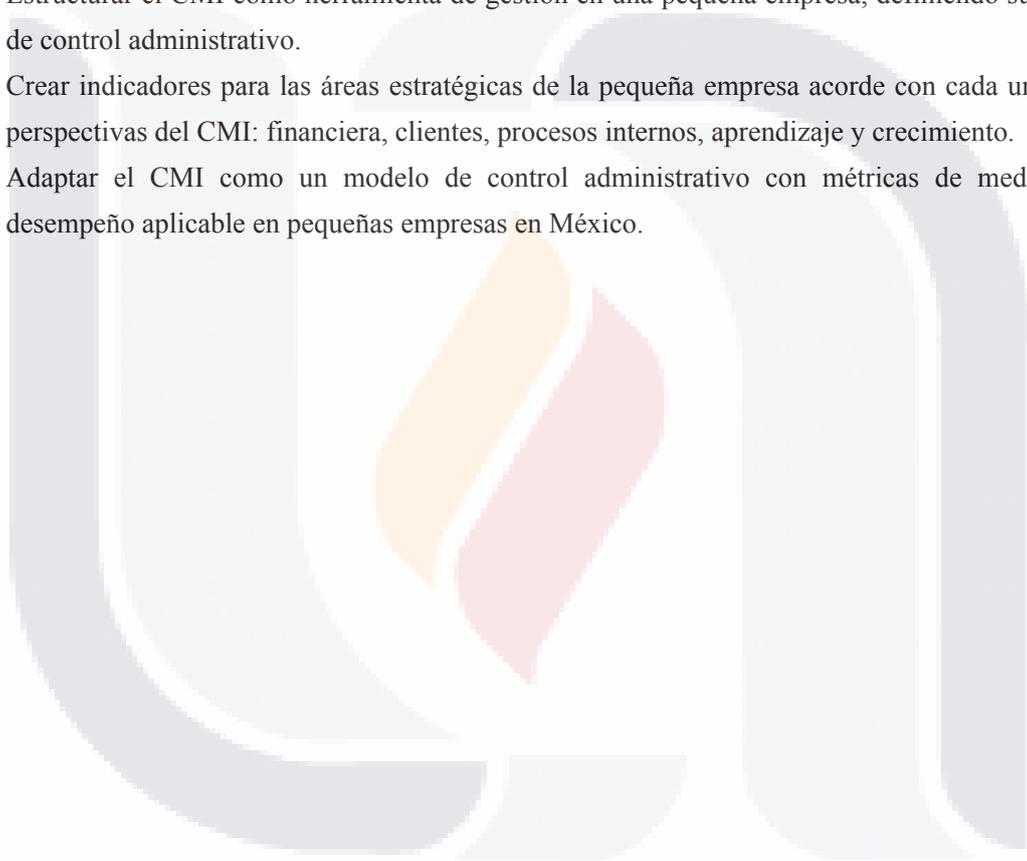


2.1. Objetivo General

Elaborar un Cuadro de Mando Integral que servirá de apoyo en la generación de mejoras en una pequeña empresa.

2.2. Objetivos Específicos

- Estructurar el CMI como herramienta de gestión en una pequeña empresa, definiendo su sistema de control administrativo.
- Crear indicadores para las áreas estratégicas de la pequeña empresa acorde con cada una de las perspectivas del CMI: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
- Adaptar el CMI como un modelo de control administrativo con métricas de medición de desempeño aplicable en pequeñas empresas en México.





3.1. Sistemas de desempeño administrativo

3.1.1. Medición del desempeño administrativo

La transformación de una empresa se lleva a cabo cuando se detectan o experimentan deficiencias en su valor de operación, lo que conlleva a una exigencia de mejora en su forma de desempeño y una apropiada toma de decisiones que le resulte en mejorar su estado actual, por lo que Valerdi y Blackburn (2010) destacan que un sistema de medición juega un papel aun más importante de lo que aparenta dentro de una organización, ya que no solo permite el monitoreo del progreso, sino que también guía a los recursos humanos hacia un objetivo en común y permite alinear la filosofía de la empresa con estrategias factibles para llevarlas a cabo.

Acorde con Valerdi y Blackburn (2010), un sistema de medición es una colección de operaciones, procedimientos e instrumentos definidos para cuantificar o calificar un procedimiento en específico; de igual forma los autores que estos sistemas se componen de métricas que tienen, entre otras, funciones tal como el control y el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo, la identificación de nuevas oportunidades de mejora, la coordinación y determinación de la toma de decisiones, y la motivación y alineación de comportamiento para la transformación de la empresa.

El rol inmediato de un sistema de medición de desempeño, de acuerdo con Kanji (2002) es checar el progreso a través de logros establecidos. Adicionalmente, el uso de indicadores de desempeño conduce a la buena toma de decisiones. Es importante la creación de un sistema en el cual las medidas sean usadas como una herramienta tanto administrativa como de motivación, por lo que es necesario que sea claro y puntual para cada individuo, estableciendo una comunicación que permita transmitir objetivos dentro de la empresa.

La evaluación del desempeño de una empresa es un factor relevante para una administración estratégica, ya que de acuerdo con Nazari-Shirkouhi (et al., 2019) los sistemas de control administrativos influyen en el proceso administrativo, haciendo uso de datos duros y habilidades cuantitativas, e influyendo en la toma de decisiones, políticas y estrategias adoptadas por una organización. Las métricas de evaluación de desempeño proveen la habilidad de crear un ambiente competitivo que desarrolla mejoras en el desempeño para que la empresa pueda enfrentar las constantes demandas del mercado.

3.1.2. El proceso administrativo

Suša et al. (2019) reportan que las organizaciones están continuamente bajo una presión de exigencia continua de competitividad, lo que hace importante una evaluación de sus sistemas de control y sus modelos de negocio, para rediseñar sus procesos internos e incrementar su productividad y eficiencia. Todos los recursos de una organización pueden ser usados en una forma sustentable, repetitiva y consistente para lograr sus objetivos y metas a corto y largo plazo, si se sabe aprovechar sus procesos de negocio de forma coordinada con sus actividades para alcanzar un resultado o repetir un ciclo que sustente la actividad de un negocio.

Acorde con Suša et al. (2019) este proceso representa la función núcleo de una organización, porque consiste de procesos, no de productos y servicios; en otras palabras, manejar un negocio significa manejar sus procesos, alineando sus procesos con sus objetivos estratégicos, y las necesidades de sus clientes; requiere un cambio en el énfasis de la organización, desde un proceso funcional a uno de orientación. El objetivo es lograr la satisfacción del cliente, por lo que las organizaciones para ser más competitivas, están más orientadas a sus procesos.

3.1.3. El proceso corporativo

El desempeño administrativo se enfoca en la generación sistemática y en el control del desempeño de una organización. Cada organización requiere de un proceso corporativo que una la formulación de su estrategia, implemente sus procesos y fortalezca sus operaciones, permitiendo de una evaluación de su desempeño y un control operacional, que permita el aprendizaje y el cambio. Este proceso corporativo describe las métricas, al igual que las metodologías procesos, y sistemas usados para el monitoreo y administración del desempeño de un negocio (Suša et al., 2019).

Suša et al. (2019) definen que el fin del proceso corporativo es definir la estrategia de una organización e implementarla dentro de sus procesos de negocios, analizando su ejecución, para una toma correcta de acciones que modifiquen la estrategia y los procesos acorde con los resultados esperados; su impacto se refleja en el desempeño financiero, el desempeño en el mercado, y en el incremento del valor de los accionistas. De implementarse, la empresa puede tener estándares concretos y procesos estandarizados que se reflejarán en su desempeño a nivel financiero, de mercado y de satisfacción laboral.

El proceso corporativo se apoya de varias herramientas administrativas, tal como el Cuadro de Mando Integral, que integran y analizan el desempeño a través e la interpretación de datos, para fortalecer la toma de decisiones y su comunicación, ya que se basa en un proceso de negocios, a fin de bajar costos operacionales, promover la buena relación con los clientes, incrementar la satisfacción de empleados y fortalecer la estructura organizaciones (Suša et al., 2019).

3.1.4. Función dentro de una empresa

Acorde con Kanji (2002), la administración estratégica depende de la medición del desempeño, ya que la primera condición para mejorar y para alcanzar la excelencia de un modelo de negocio, consiste en el desarrollo e implementación de un sistema de medición de desempeño. A través de conocer cómo lograr la excelencia, una organización puede identificar dónde realizar mejorar y cómo hacer un mejor uso de sus recursos a fin de proyectar su buen desempeño en el mercado.

Los sistemas de medición pueden ser un mecanismo por el cual los administradores influncian sus procesos actuales y los llevan a la mejora en un estado futuro. Valerdi y Blackburn (2010) mencionan que para establecer un control administrativo dentro de una empresa se requiere de una selección de métricas de desempeño para establecer parámetros de comparación y fijar el rumbo al que se debe encaminar la empresa.

Una característica de un sistema de medición es su habilidad para representar el pasado, el presente y el futuro del estado de su empresa. Brown (2008) identificó que estos sistemas deben tener consigo perspectivas del desempeño de la empresa a través el tiempo y establecer una relación causa-efecto. Acorde con Kaplan y Norton (1996), estos sistemas también son capaces de mejorar e innovar los procesos internos, aprendiendo a crecer en el mercado, representando su desempeño histórico, el estado actual y predecir la toma de decisiones a futuro (Valerdi y Blackburn, 2010).

3.1.5. Problemática

Tradicionalmente, las medidas de desempeño solían enfocarse en medidas financieras, las cuales han sido criticadas ya que reflejan las consecuencias de las decisiones una vez que han sido tomadas, por lo que carecen de una connotación explicativa y productiva. De cualquier forma, estas medidas tradicionales no van de acuerdo con las competencias y conocimientos que las empresas requieren hoy en día a fin de enfrentar los retos del día a día en un ambiente cada vez más competitivo (Kanji, 2002).

De igual forma, Kanji (2002) argumenta que los sistemas tradicionales tienen una tendencia a enfocarse a un individuo y sus funciones, y no en los procesos en los que está envuelto en cuestión, al igual que se enfocan en objetivos a corto plazo y priorizan los estándares antes que la optimización, enfatizando la optimización local más allá de la innovación; por lo que el autor destaca la importancia de sistemas de medidas transversales que puedan mejorar la satisfacción de clientes, la calidad, el desempeño, y el éxito financiero que será una consecuencia de hacer lo fundamental de buena forma.

Kaplan y Norton (1996) destacan que un sistema de medición debe de ser un enlace de la empresa con su estrategia de negocios, siendo las medidas tanto financieras como no financieras, tanto externas como internas; así mismo debe ser de fácil entendimiento, siendo simple su uso y capaz de proveer información puntual, con un mecanismo de retroalimentación para ser capaz de establecer acciones correctivas y un flujo de información para una mejor toma de decisiones y una mejora continua en la empresa (Valerdi y Blackburn, 2010).

Kaplan y Norton hicieron una contribución significativa para superar algunos de los límites de los sistemas de medición de desempeño de uso tradicional al definir un enlace entre el desempeño y la estrategia de una empresa a través del CMI, el cual ha sido fuente de varias investigaciones. Una herramienta funcional que combina medidas financieras con medidas operacionales, que conducen al desempeño financiero futuro. La palabra *balance* hace referencia a que el sistema emplea medidas financieras y no financieras (Kanji, 2002).

3.2. El Cuadro de Mando Integral

3.2.1. Contexto histórico

Los autores Kaplan y Norton (1996) fueron quienes introdujeron por primera vez el concepto del Cuadro de Mando Integral (CMI), haciendo referencia a un sistema de control administrativo análogo al sistema de un avión, en el cual el piloto necesita de múltiples diales y de una variedad de datos para evitar volar a ciegas y chocar el avión. De forma similar, un administrador que requiere manejar una empresa necesita de múltiples medidas que le indiquen cómo manejar y controlar algunos aspectos críticos de ésta. Acorde con Gupta y Salter (2018) el sistema de medidas que constituyen al CMI no solo es un marco teórico de referencia, sino que tiene integrado todo un sistema de estrategias y operaciones.

El objetivo del CMI era el de aumentar el nivel de eficacia de los modelos de evaluación del rendimiento a través de una nueva metodología basada en indicadores financieros y no financieros (Kaplan y Norton, 1996). Así, la creencia de que los métodos existentes para la evaluación del desempeño empresarial eran obsoletos y podrían llevar a las empresas a tomar decisiones erróneas, llevaron a los citados autores a relatar la necesidad de analizar la capacidad de la empresa para generar valor a partir de activos intangibles, no considerados por los sistemas tradicionales, y de reducir el énfasis en los objetivos a corto plazo.

Se introdujo el CMI como un modelo para proveer de un punto de vista equilibrado de lo que es requerido para que las empresas fuesen tuviesen un periodo de vida más prolongado. Gupta y Salter (2018) mencionan que el interés de los autores por el CMI se basó en la creencia de un científico Británico, Lord Kelvin, el cual dijo lo siguiente a la Institución de Ingenieros Civiles (CAI) en Londres: “cuando puedes medir algo y expresarlo en números, lo conocerás realmente, sino no, tu conocimiento está lejos de ser adecuado; si tu no puedes medirlo, no puedes mejorarlo (p. 114).

Yilmaz y Antmen (2019) expusieron que el CMI fue propuesto por Kaplan y Norton para solventar la necesidad de identificación de las áreas con problemas en una empresa y de aquellas que requerían mejorarse dentro de la organización. Este método es usado desde entonces como una herramienta efectiva para el progreso de la organización en línea con su misión y estrategia a través de la definición de objetivos y de una reiteró conforme a cada unidad; es flexible para cada organización y prioriza las medidas más importantes.

Kaplan y Norton (1996) desarrollaron el CMI para el soporte del desarrollo del proceso estratégico y para ayudar a las organizaciones a medir su desempeño de negocio por unidad. Las cuatro perspectivas del CMI permiten contexto balanceado de desempeño operacional del negocio junto con los indicadores de desempeño a futuro. Philbin y Kaur (2010) redactan que el CMI tiene múltiples ventajas, entre las que destacan: capturar el desempeño presente y futuro de la empresa, integra tanto las perspectivas internas como las externas, permite focalizar el desempeño en métricas de desempeño, entre otras.

Gupta y Salter (2018) reportan que la intención inicial sobre el CMI fue delimitado a una herramienta de diagnóstico para el monitoreo del desempeño de las organizaciones, para después, decidir cómo mejorar su desempeño. De cualquier forma, conforme el CMI fue pasando los procesos de experimentación y adaptación, se le definió como un sistema de estrategias administrativas interactivas. Esto permite a los administradores incrementar la calidad de sus juicios estratégicos y procesos administrativos más flexibles.

Acorde con Kanji (2002), la forma en que fue presentado el CMI como sistema de control administrativo, comenzó con la misión de la empresa, y progresivamente la traduce dentro de la estrategia en un set de acciones concretas y medidas, que han consolidado al CMI como un sistema de medición estratégico, ya que envuelve a la organización entera, facilitando el desarrollo y aprendizaje continuo con una vista holística, y un monitoreo progresivo en construcción de las capacidades y adquisición de las herramientas que las compañías requieren para su crecimiento futuro, proveyendo de interdependencia a través de distintas áreas.

El CMI es comúnmente usado en la práctica en industrias de diferentes sectores, tal como Gupta y Salter (2018) argumentan que el 62% de las grandes organizaciones del mundo tienen integrado alguna práctica o perspectiva del CMI, siendo Europa el país donde se concentra su mayor uso; así mismo, el CMI alcanzó el lugar número 6 del ranking de las 25 mejores herramientas administrativas usadas por las empresas. Esta herramienta ha crecido de ser una simple herramienta de diagnóstico, hasta consolidarse como un sistema interactivo donde es posible analizar el ambiente externo y sugerir modificaciones internas a la empresa.

3.2.2. Definición

Acorde con André et al. (2014) el CMI es una herramienta administrativa que emplea medidas para asegurar que la administración de una empresa tenga una visión rápida y comprensiva de su negocio. Se basa en la misión, la visión y la estrategia, a partir de los cuales se identifican objetivos que son supervisados por medio del establecimiento de metas cuantificables, conocidas como indicadores de desempeño. Así mismo, crea un mapa estratégico a través un lenguaje simplificado que facilita la comunicación de la visión y de las estrategias de la empresa.

El sistema administrativo del CMI es un set de medidas cuantificables derivadas de la filosofía organizacional y de la estrategia de una organización. Es una herramienta administrativa con tres principales elementos: un sistema de medición, de estrategia administrativa y de comunicación. El CMI provee de una conexión lógica entre la visión, la misión y los objetivos de la estrategia con un deseo determinado en términos de las necesidades del cliente, del objetivo financiero, de los procesos internos y de su capacidad de ser más longeva (aprendizaje y crecimiento) que están ligadas a través de una relación causa-efecto. Se adopta esta herramienta debido a la necesidad de tener un plan, un control y un reporte puntual sobre su desempeño (Ababa, 2018).

En su trabajo de investigación, Aureli et al. (2018) exponen que el CMI fue diseñado como una herramienta de medición de desempeño administrativo, que se caracteriza por los siguientes elementos: el uso equilibrado de las medidas financieras y no financieras para el monitoreo de los resultados; atención a los objetivos a corto y largo plazo; control simultáneo de los factores internos y de los aspectos externos; la adopción de indicadores que midan en qué forma se lleva a cabo el éxito y la predicción de resultados futuros, junto con indicadores de resultados anteriores; la estimulación a través de la mejora continua; flexibilidad y su construcción acorde con la estrategia empresarial y su adaptabilidad a cada contexto organizacional acorde con las características de la empresa en la que se adopte como control administrativo.

El CMI constituye más que un simple sistema de medición táctico y operativo, ya que puede utilizarse como un sistema de gestión estratégica permitiendo desarrollar la estrategia los objetivos de una empresa a corto y largo plazo mediante una serie de procesos establecidos. Este sistema transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas que abarca, las cuales se conectan a través de cadenas de causa/efecto contribuyendo conjuntamente a medir el cumplimiento de la estrategia fijada, a través de definir los indicadores necesarios para ello (Valladares y Villanueva, 2017).

3.2.3. Las cuatro perspectivas

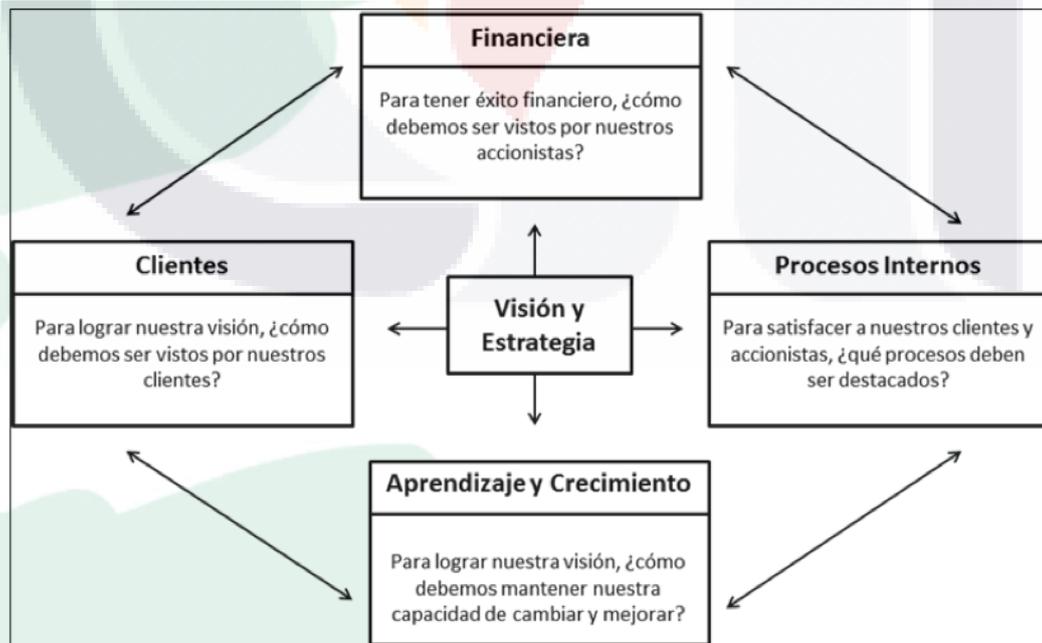


Figura 1. Características del *Balance Score Card* (Kaplan y Norton, 1996)

En la figura 1, elaborada por Kaplan y Norton (1996), se ilustra las cuatro perspectivas del CMI que reflejan la misión, la visión y la filosofía en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; en la parte superior del modelo está la perspectiva financiera, que de acuerdo con los autores, si la ejecución de los indicadores de las otras perspectivas contribuyen a la mejora de los indicadores financieros, en una relación ascendente. Es decir, los indicadores de esta perspectiva indican si la estrategia de la empresa, su implementación y ejecución están contribuyendo a la mejora de los resultados financieros.

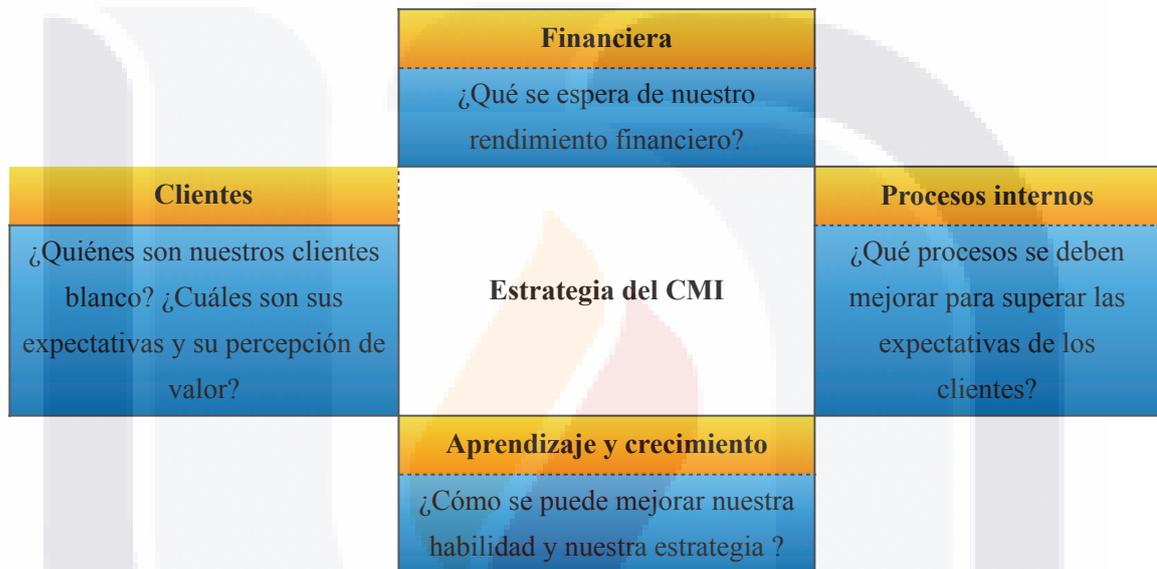


Figura 2. Cuestiones de las cuatro áreas estratégicas del CMI (Balaji et al., 2018)

En la figura 2 se esquematiza las principales áreas de estudio del CMI, que acorde con Balaji et al. (2018), permite un mecanismo para balancear los resultados financieros y no financieros a corto y largo plazo dentro de una empresa; de igual forma mencionan que para su implementación efectiva, las organizaciones requieren de suficientes herramientas administrativas y procedimientos para proveer de tiempo, información y estructura a través d ella organización.

De acuerdo con Balaji et al. (2018), la perspectiva financiera representa los logros a largo plazo de la organización para proveer mayores ganancias en base al capital invertido y reducir la dependencia del capital externo. Las medidas financieras han sido los métodos tradicionales de análisis del éxito de la empresa, incluyendo elementos tal como las ganancias, las ventas y el porcentaje de ganancia. Es importante para las organizaciones el saber de dónde viene el dinero y cómo deben invertirlo. De cualquier forma, las compañías comúnmente cometen el error de prestar demasiada atención a la perspectiva financiera y de descuidar las demás.

Otros factores del área financiera incluyen el análisis del mercado, el crecimiento de las ventas, atraer capital de inversión, la reducción de costos de manufactura y cadena de suministro, la reducción de tiempo en la distribución, fabricación e inventario. Cuando las compañías quiere alcanzar el éxito aumentando el valor de la empresa, deben enfocarse en la mejora de la producción y el crecimiento de las ganancias (Balaji et al., 2018).

Los componentes en la mejora de la productividad es la reducción de los costos a través de disminuir los gastos, al igual que el uso eficaz de los recursos financieros. El crecimiento en las ganancias incluye hacer uso inteligente del recurso financiero e incrementar las entradas de capital por clientes ya existentes, de productos actuales y a través de la creación de nuevos productos para nuevos mercados. Los logros financieros son la supervivencia, el éxito y ser prósperos. El primero se mide por el flujo de efectivo, el segundo por el crecimiento en ventas y el tercero por el incremento en la participación del mercado (Balaji et al., 2018).

La perspectiva de clientes contiene objetivos cuantificables que representan la división del mercado en los que la compañía se desenvuelve. Medidas contundente usadas incluyen la satisfacción y la retención de los clientes, la rentabilidad por segmentos, el aumento de segmentación de mercado e identificación de estrategias de marketing (André et al., 2014). Por su parte Valladares y Villanueva (2017), estipulan que para la satisfacción del cliente, la empresa debe orientar su servicio a llevar a cabo una estrategia competitiva de un producto o servicio de calidad, en el momento justo y a un precio adecuado, con una fuerza de trabajo eficaz.

Acorde con Balaji et al. (2018), la selección de las medidas de control para la perspectiva de clientes dependerá del tipo de clientes deseados en cuestión y de valor que éstos proveerán a la empresa. En otras palabras, se debe de analizar el cliente objetivo. Esto ayudará a las organizaciones a tener estrategias consistentes con el tipo de clientes que los quieren. Comúnmente se emplea el grado de satisfacción de los clientes para medir esta perspectiva, la cual ha cobrado mayor importancia conforme ha pasado el tiempo.

Kaplan y Norton (1996) desarrollaron el área de procesos internos como una perspectiva que permite a los directivos identificar los procesos críticos dónde la empresa debe tener excelencia. De esta forma, los indicadores de esta perspectiva tienen como objetivo atraer y retener a los clientes y a satisfacer las expectativas de los accionistas en relación a los rendimientos financieros. Esta área, acorde con Balaji et al. (2018), debe reflejar las habilidades de la organización respecto a su capacidad tecnológica de crear valor agregado a través de la mejora continua.

Para mejorar la perspectiva de procesos internos se debe innovar los procesos de operación administrativa, con un enfoque en reducir costos y aumentar la calidad y eficiencia de los ciclos operativos; así mismo, se debe ampliar la cartera de clientes y satisfacer sus necesidades. Finalmente, es importante el desarrollo de nuevos productos y servicios para que la empresa refleje una imagen vanguardista (Balaji et al., 2018).

Finalmente, el área de aprendizaje y crecimiento, se ocupa de la infraestructura y la innovación necesaria para el desarrollo de la empresa, así mismo, busca lograr el crecimiento esperado y la mejora continua a largo plazo. De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), no es probable que las empresas tengan la capacidad de lograr sus objetivos a corto y largo plazo para las perspectivas de los clientes y de los procesos internos utilizando la tecnología disponible hoy en día. Por lo tanto, las empresas tienen que tener inversión en la capacitación de sus empleados, en tecnología de innovación, en los sistemas de información y en los procedimientos organizacionales.

Balaji et al. (2018) argumentan que esta perspectiva lidia con la satisfacción de los empleados, la alineación de sus conocimientos con las actividades que se están llevando a cabo y la cantidad de tiempo destinado a su capacitación. Los autores destacan la importancia en el desarrollo del conocimientos, habilidades y destrezas en medida de innovar, mejorar y aprender en torno a la creación de valor agregado en la empresa. Al mismo tiempo, la inversión debe realizarse forma inteligente tanto en los recursos humanos como en la tecnología empleado por la empresa para llevar a cabo sus procesos productivo.

Para transmitir esta perspectiva a los empleados, se definen tres grupos: 1) recursos humanos, enfocados en el desarrollo de estrategias competitivas; 2) las tecnologías de información, que apoyen en la creación de un sistema de información; y 3) la cultura organizacional, que crea una cultura orientada al cliente. Esta perspectiva es importante a fin de tener sistemas de información que sean eficientes y que permitan proyectar la creatividad y el conocimientos de los empleados a la mejora continua de la eficiencia de la empresa (Balaji et al., 2018).

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento consiste en las habilidades de los empleados, entrenamiento y procesos de rutina administrativa. Acorde con Balaji et al. (2018), esta perspectiva se enfoca en habilidades internas en orden de alinearlas con los logros estratégicos de la empresa y se mejora incrementando las capacidades de los empleados a través del constante entrenamiento; de igual forma, se mejora a gracias al incremento en la motivación y empoderamiento.

3.2.4. Usos

Los avances en tecnología y comunicación han incitado a una mayor competitividad entre empresas. Por lo que las organizaciones exitosas han tenido que aprender a adaptar su organización a las condiciones de medio externo. La conciencia de los efectos de las variables externas y una visión de las actividades futuras de la organizaciones promueve que éstas estén lista para enfrentar los retos constantes que se presenten. De acuerdo con Firouzi et al. (2016) la administración estratégica puede ser presentada como una serie de decisiones y acciones que determinan las actividades de largo término de una organización para brindarle de un desarrollo sustentable.

Jaworska y Nadolna (2019) reportan que la necesidad de métodos modernos de administración en empresas son imprescindibles en las estrategias organizacionales. El traslado de la estrategia dentro de actividades de la empresa y su monitoreo, representan un reto para la administración de las empresas actuales, ya que la competitividad y la exigencia del mercado han ido en aumento. Por lo que propusieron el uso del CMI como un método de medición de desempeño multidimensional del efecto de sus operaciones, tanto en empresas que compiten en ambientes altamente competitivos, así como también en aquellas donde no se presenta tal demanda.

El CMI como una herramienta de administración estratégica para la medición del desempeño de la empresa, se enfoca tanto en medidas financieras como no financieras, incentivos y desempeño, tanto los clientes como los trabajadores, y de objetivos corto y largo plazo. Actualmente, acorde con Firouzi et al. (2016) el CMI es una herramienta de excelencia para tener un sistema de evaluación que soporte la estrategia y la conecte con la operación y las tácticas.

El CMI puede ser visto como un sistema administrativo que brinda un puente entre los objetivos estratégicos en una empresa y su concreta ejecución. Esta herramienta toma la visión de la empresa, traduce cada declaración clave en pasos de medición y luego presenta información de comparación y evaluación de factores críticos. El CMI tiene el potencial de integrar los aspectos del entorno externo y social dentro del sistema administrativo general (Balaji et al., 2018).

El sistema de evaluación de desempeño adoptado por el CMI permite la implementación óptima de la estrategia organizacional y crea una interfase para que todos los integrantes de la empresa puedan seguirlas. Kaplan y Norton (1996) señalaban de forma explícita una relación de causa y efecto entre las cuatro perspectivas del CMI, y por ende, una relación entre los objetivos estratégicos de una empresa y los criterios adoptados para cada una de las cuatro perspectivas del CMI.

Para explicar esta relación de causa y efecto, Nazari-Shirkouhi et al. (2019) describen que para lograr resultados financieros destacables, la organización debe crear valor a partir de sus clientes. Esto solo pasará si sus procesos internos se adecuan a las necesidades del mercado, que se logrará solo si la organización crea un ambiente propicio de trabajo para cada uno de sus colaboradores. De esta forma, la perspectiva financiera será destacable si la perspectiva de clientes tiene valor, y esta a su vez, si la perspectiva de procesos internos es adecuada, y finalmente, esta última se debe a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El CMI mas que formular estrategias, describe una estrategia existente para incrementar su ejecución exitosa. Hace uso de herramientas prácticas y teóricas para analizar fortalezas y debilidades en línea con oportunidades y amenazas para medir el desempeño organizacional. Acorde con Balaji et al. (2018), un buen CMI refleja un plan estratégico de una organización, provee de un marco teórico que ayuda a moldear el comportamiento para contribuir al desempeño individual y provee de información puntual para llevar a cabo mejoras en la empresa.

De acuerdo con Yilmaz y Antmen (2019), los beneficios del CMI incluyen:

- Formula e implementa las estrategias organizacionales.
- Crea estrategias mas asimilables para la empresa y mejora su comunicación.
- Alinea los objetivos institucionales y personales.
- Medidas de evaluación de desempeño de acuerdo con las estrategias empresariales.

En su investigación, Simplicio et al. (2017) hacen énfasis en que el CMI debe ser aplicado de forma uniforme en la empresa, con una participación equitativa para fijar estrategias de crecimiento en la empresa. El uso del método del CMI hace referencia a la relación entre la estrategia y su aplicación en la empresa, haciendo más fácil la definición de un nuevo criterio de desempeño y determinación de una relación causa-efecto entre los factores incidentes en la empresa.

El CMI es considerada como una herramienta de aprendizaje debido al hecho de que integra información, conocimiento, acciones, y estrategias desde un enfoque que lleva a las compañías a rectificar sus errores y a un reajuste de sus estrategias y paradigmas. No cambia ni sus valores ni sus estándares, creando un marco de referencia equilibrado de acciones y ajustes con un plan efectivo de acciones estratégicas. El mecanismo de equilibrio es una teoría presentada por Piaget (1992), “el desarrollo, es por lo tanto una sensación gradual de equilibrio, un paso perpetuo a un estado menor a uno superior de balance (p. 11). Este estado de balance se enfoca en la adaptación de la empresa al ambiente (Rasolof-Distler y Distler, 2018).

Malagueño et al. (2017) reportan las diferencias entre el uso del CMI como control preventivo y como control de retroalimentación; el primero incluye un constante escrutinio a las variantes entre los pre y los actuales objetivos, para facilitar la organización y para promover el conocimiento y continuo aprendizaje; en el segundo caso, se examina esporádicamente las variables para evaluar el desempeño que ha tenido la empresa, para el monitoreo de sus operaciones y para la promoción de las acciones inmediatas correctivas que deben tomarse dentro de la empresa.

La elaboración del CMI hace posible que una empresa asocie su capital con sus objetivos estratégicos y transmita su estrategia de forma simplificada. Así mismo, le permite desarrollar de mapas estratégicos que le pueden servir como una unidad de negocio, facilitando la implementación y el seguimiento de sus estrategias, objetivos y metas (André et al., 2014). Acorde con Balaji et al. (2018), el CMI permite integrar un modelo que relaciona diferentes criterios y posee gran versatilidad, por lo que puede ser integrado a diferentes compañías.

3.2.5. Perspectiva como herramienta de gestión administrativa

El CMI es un sistema de medición de desempeño que contempla todas las áreas de una empresa. Estas áreas se expresan en una visión corporativa y de estrategia de negocios. La visión se refleja a través de un concepto básico y la forma de llevarlo a cabo. Los factores importantes del CMI podrán determinar qué es importante en orden de alcanzar el éxito, y de evaluar que todo en la empresa funcione tal y cómo se supone deben funcionar (Dobrovic et al., 2018).

Acorde con Malagueño et al. (2017) el CMI representa un marco teórico de múltiples perspectivas que residen en un conjunto de métricas. Originalmente, el CMI se caracterizaba por la presencia de cuatro perspectivas, que permitía a las empresas traducir su estrategia en objetivos alcanzables a corto plazo. Hay que asumir que el CMI implica que cada medida de desempeño es parte de un efecto equilibrado causa-efecto de decisiones que tomadas y que repercutirán a largo plazo.

Grasseová (2010) reporta que el papel principal del CMI es transferir las estrategias dentro de los procesos operativos, ya que su fundamento es simple y servicial, que consiste de: 1) creación de un mapa estratégico, 2) determinación de indicadores, 3) profundizar los niveles administrativos, 4) monitoreo y evaluación de la implementación de las estrategias y 5) evaluación del curso estratégico de las estrategias con las condiciones externas de desarrollo; el CMI no solo ayuda a hacer cosas de forma concreta, sino que permite generar más beneficios internos en la empresa, no olvidando la importancia de la comunicación y aprendizaje que conllevan.

Acorde con Dobrovic et al. (2018) el método del CMI es más que una herramienta conceptual y de control administrativo, ya que permite a una empresa identificar sus principales objetivos y las estrategias para llevarlos a cabo, con flexibilidad y adaptabilidad en la capacidad de aprendizaje, con una fuerza de trabajo motivada para mejorar la eficiencia empresarial.

El desempeño actual de una empresa es consecuencia de cómo fueron llevadas a cabo las prácticas administrativas, más que en la práctica en sí misma. En este sentido, se muestra que la adopción del CMI no implica un resultado homogeneizado en las empresas, ya que más allá de estudiar o esperar un determinado efecto tras su aplicación, hay que entender a la empresa en cuestión para poder capacitarla para la aplicación de esta técnica administrativa y poder controlar su posterior desenvolvimiento y adaptabilidad al sistema (Malagueño et al., 2017).

3.2.6. Aplicación

Pese a que se cree que las PyMES no requieren de un sistema de control administrativo sofisticado para implementar y monitorear sus estrategias, la implementación de estos sistemas traen consigo grandes beneficios (Laitinen, 2002). La integración entre métricas cualitativas y cuantitativas contribuyen a un análisis holístico de la empresa a través de un rango de metas definidas para su la medición de su desempeño y para la identificación de una administración estratégica.

Acorde con Aureli et al. (2018), las PyMES requieren de la integración de métricas cualitativas y cuantitativas para medir el desempeño de la empresa e identificar objetivos para lograr sus metas, de forma que se entienda la complejidad del mercado y se consolide la rentabilidad de la empresa, proyectando su visibilidad, su crecimiento y su participación en el mercado de forma activa.

Las PyMES comúnmente adoptan un sistema de control administrativo caracterizado por una pobre estrategia de planeación y un proceso de toma de decisiones informal, ya que estas empresas perciben débilmente la necesidad de un modelo de estrategias equilibrado y algunas veces adoptan por modelos que no le son adecuados, ya que son fáciles de adoptar e implementar y se enfocan fuertemente en los aspectos operacionales. Las PyMES prefieren el uso de modelos de desempeño informales y poco estructurados debido a que a veces carecen de fuente de recursos financieros y de capital humano, que hace aun más difícil desarrollar y formalizar la misión y los valores empresariales (Aureli et al., 2018).

Eccles (1991) menciona que la habilidad del CMI para transformar la administración a través de la identificación y de la medición de los efectos de éxito contribuyen a la creación de valor, inclusive en los elementos de naturaleza intangible, debido a los mecanismos de socialización y de intercambio de conocimiento entre los participantes de un mercado activo. Aureli et al. (2018) mencionan que el CMI puede ser usado para la comunicación puntual entre todos los compañeros, proveedores, clientes y fundadores. Así mismo, destacan que el CMI otorga una capacidad de describir cómo los recursos de una compañía contribuyen en la estrategia de mercado, favoreciendo el diálogo y la socialización a través de una cadena de valor.

Kaplan y Norton (1996) publicaron un artículo en el que plasmaban las experiencias vividas tras la adopción del CMI por diferentes empresas, tal como *Rockwater* y *Apple Computer*. Señalan que el CMI no es una plantilla que se puede aplicar de manera universal a todas las empresas, sino que es un modelo que debe adaptarse a las necesidades y características dependiente de la empresa en cuestión. Kaplan y Norton (1996) comprobaron que las empresas conseguían resultados innovadores en periodos de tiempo cortos gracias a la alineación de los recursos organizativos y su vinculación con la estrategia. Además, de comprobar cómo los directivos describían sus estrategias a través de relaciones causa-efecto explícitas reflejadas en mapas estratégicos.

Dobrovic et al. (2018) reportan lo observado tras la implementación del CMI en PyMES. Se comprobó que para utilizar este método es importante tener en cuenta algunas características específicas del método, así mismo permitir la adaptación de los sistemas actuales de la empresa, tal como su sistema de administración, su estructura organizacional y sus recursos. Se identificó como factor clave el soporte administrativo y que todos los recursos humanos estén envueltos en la implementación del método. La falta de recursos específicos y de una débil formulación estratégica son una negativa influencia en la implementación del CMI.

De acuerdo con Busco y Quattrone (2015) el CMI permite:

- Clarifica y describe la visión y misión.
- Implementa una estrategia común de mercado, trasladando los objetivos dentro de acciones específicas a implementarse.
- Mejora el proceso de toma de decisiones administrativas y contribuye a la identificación de nuevas estrategias.
- Mide el desempeño del mercado y monitorea el logro de objetivos.
- Comunica el desempeño del mercado a los consumidores y a terceras partes.

3.2.7. Retos de integración como sistema de administración en una empresa

La naturaleza del CMI de ser un sistema de control administrativo, que emplea objetivos, indicadores clave, un conjunto de parámetros de control y un grupo de iniciativas de acción diseñados para alcanzar los objetivos, su implantación es un proceso complejo, porque está sujeta a la acción de un conjunto de factores técnicos y organizacionales (Blanco, 2002).

Los retos que deben superarse a fin de adoptar el CMI incluyen la exigencia de una estrategia definida y de que se considera a la filosofía empresarial como un fin, para reducir la ambigüedad de los objetivos del mapa estratégico o una elección errónea de indicadores y métricas de medición. Aunque se preste atención a los factores técnicos que puede hacer fallar la ejecución, si no se consideran los factores de tipo organizacional, las posibilidades de que el sistema en cuestión tenga éxito se reducen significativamente (Blanco, 2002).

Acorde con Blanco (2002), la instalación de un sistema de gestión en cualquier empresa constituye un reto para sus integrantes, en todos los ámbitos de la estructura organizacional. El nuevo sistema implica introducir y aceptar una serie de cambios que implican ejecutar nuevas actividades y adoptar nuevos comportamientos. Todo esto obliga a la organización a enfrentar cambios culturales y retos gerenciales, diseñar planes de comunicación y promover la participación de la gente que toma las decisiones: los gerentes.

Uno de los retos particulares en la aplicación del CMI dentro del sistema administrativo en PyMES es, acorde con Malagueño et al. (2017), la tensión entre la eficiencia y la flexibilidad emergente en la formalización de las prácticas administrativas adaptadas por una empresa en cuestión, ya que de introducirse esta práctica administrativa como control administrativo debe de tenerse en cuenta más allá de su efecto sobre la eficiencia empresarial, ya que las PyMES son altamente dependientes de su estructura flexible y de esfuerzos por desarrollar iniciativas de crecimiento.

La implantación del CMI requiere determinar la visión de la empresa y formular la estrategia. Después se debe de identificar las líneas de acción que conducirán a la materialización de la estrategia. Así mismo, para cada línea de acción se elabora un mapa causa-efecto. Esto implica formular los objetivos clave que deben alcanzarse para cada una de las cuatro perspectivas del sistema y asignarle un indicador como parámetros de control del avance hacia su consecución. Finalmente, con el objeto de lograr su concreción, hay que asignar a cada objetivo una iniciativa o proyecto de acción (Blanco, 2002).

Blanco (2002) especifica que los factores organizacionales que inciden en la implantación del CMI pueden variar, pero recalca la importancia de la participación de los integrantes de la empresa para que la integración del CMI requiere cambiar de una cultura de mediciones estáticas a una basada en medidas integrales con visión de futuro.

Así mismo la alta gerencia, encargada de la implantación de modelo, del seguimiento y el control de las actividades, debe transmitir la importancia del CMI como sistema de control administrativo. La comunicación es vital, desde el proceso de difusión de la información referente al nuevo sistema de gestión, por lo que debe ser puntual y concreta, para que sea asimilado por los integrantes como una modalidad de trabajo habitual, formando parte de la cultura de la organización (Blanco, 2002).

3.2.8. Estrategias de integración

En su trabajo de investigación, Malagueño et al. (2018) reportan que el CMI es una de las prácticas administrativas más usadas por grandes, medianas y pequeñas empresas. Durante la última década, considerables progresos han sido hechos en el mejoramiento de la implementación del CMI dentro de las PyMES (Hudson-Smith y Smith, 2007). Los proponentes del CMI han sugerido que las PyMES pudiesen beneficiarse extensamente de su uso (Kaplan y Norton, 1996).; pese a esto, la evidencia empírica de los efectos del CMI son escasos y han sido generalmente obtenidos a través de pequeños casos que no arrojan resultados concisos por la amplia variedad de empresas analizadas.

La mayoría de los estudios sobre la efectividad del CMI han sido llevados a cabo en empresas grandes y han llevado a al reconocimiento de esta práctica administrativa como auxiliar en el logro de futuros objetivos (Malagueño et al., 2018), por lo que no se pueden generalizar a las PyMES, ya que en este tipo de empresas se incluyen atributos específicos que no se comparten con las grandes empresas, desde el número de empleados hasta el sistema administrativo.

Se reporta por Malagueño et al. (2018) la diferenciación entre las grandes empresas de las PyMES en el rubro del CMI; en primer lugar, los recursos limitados, principalmente en el tiempo que se le dedica a la administración, aunado al hecho de que la rutina de las prácticas administrativas es comúnmente más demandante en las PyMES que en las grandes empresas. En segundo lugar, la falta de seguridad económica y su gran dependencia a un número corto de clientes, aunado al hecho de una limitada experiencia, hacen que los administrativos deben estar muy atentos a la evolución de medidas de desempeño a corto plazo (Hudson-Smith y Smith, 2017).

Las PyMES tienen una estructura más flexible y predecible que típicamente requiere que su capital humano se desempeñe en múltiples roles, con límites poco claros y muchas responsabilidades. El sistema de compensación y de desempeño de trabajadores es menos formalizado y objetivo en las PyMES (Cardon y Stevens, 2004). Por lo que Abagissa (2019) expone que para el desarrollo y aplicación del CMI dentro de una empresa, se debe tener en cuenta la visión de la empresa y su modelo actual administrativo, contemplando sus recursos humanos como su fuerza motriz.

La implantación del modelo incluye la definición de sus cuatro perspectivas:

- Perspectiva del cliente: ¿Cómo incrementar el valor con el cual los clientes perciben nuestra actividad? ¿Cuáles son sus necesidades y expectativas?
- Perspectiva financiera: ¿Cómo pudiese la empresa aumentar su rentabilidad?
- Perspectiva de los procesos internos: ¿en qué proceso debiesen enfocarse los esfuerzos de mejora?
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Cómo lograr una mayor eficiencia, una mayor calidad y mayor innovación en la empresa? (Abagissa, 2019).

Posteriormente es necesario el diseño de un mapa estratégico a partir de los objetivos de la empresa, el cual es desarrollado analizando la relación causa-efecto de los diferentes objetivos. Representa, en una forma gráfica, como los objetivos son ligados dentro de cada perspectiva, y también su relación entre ellos, permitiendo una alineación de objetivos, la cual ayuda a mantener la coherencia entre ellos para ser entendidos y mostrar como lograr cumplirlos en la forma de una cascada. Este mapa estratégico comienza con el factor humano, en términos de aprender nuevos objetivos, y desarrollo dentro de los objetivos de los clientes (Abagissa, 2019).

3.2.9. Efectos posteriores en la empresa tras su implantación

Se investigó por Malagueño et al. (2017) que que no todas las empresas se benefician equitativamente del CMI. Generalmente, el CMI permitirá una reducción en la ambigüedad de roles, un decremento de los costos y mejoras en la toma de decisiones. Así mismo, se denota que la falta de estructura en algunas PyMES hace que sea más difícil la incorporación de estas herramientas de control administrativo. De igual forma, las PyMES no tienen rutinas, procesos y estructuras bien definidas, en consecuencia, la eficiencia administrativa se vuelve un punto completo de llevarse a cabo, y más aun de medir con parámetros de eficiencia.

Caso contrario, algunas PyMES poseen rutinas establecidas que soportan el uso de sofisticadas prácticas administrativas. Estas empresas ya han pasado su ciclo de experimentación y tienen bien definidos sus procesos y productos. Por lo que el CMI puede ser implantado fácilmente, lo que permitirá un incremento en la eficiencia de la empresa. En pocas palabras, el uso del CMI como sistema de control administrativo en una empresa será más fácil y tendrá mejores resultados acorde a la empresa en cuestión (Malagueño et al., 2017).

El estudio de Malagueño et al. (2017) concluyó que los beneficios del CMI residen principalmente en el control preventivo, de forma que puede reflejarse desde el desempeño financiero hasta la explotación de nuevos recursos de innovación. Siendo estos efectos más prevalentes en empresas bien establecidas. Se denota el papel crucial que juega esta herramienta de control administrativo en PyMES, lo que incrementa su eficiencia organizativa sin reducir su flexibilidad, a fin de alcanzar prioridades específicas y estratégicas a corto y largo plazo.

3.3. Pequeñas y medianas Empresas

3.3.1. Definición

Sánchez y de la Garza (2018) reportan que en México, se definen a las PyMES como una entidad independiente, creada para ser rentable, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios, para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad. En la tabla 1 se muestran algunas diferencias entre las microempresas, las pequeñas y las medianas, a partir de su principal característica (su número de empleados) de forma que se puedan identificar sus principales diferencias y se enfoque las unidades de estudio del presente caso práctico, que son las pequeñas empresas, englobadas dentro de la clasificación de PyMES.

Tabla 1. Tipo de empresas respecto a su número de trabajadores (Sánchez y de la Garza, 2018)

Tamaño/sector	Número de empleados de acuerdo al área		
	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	1-10	1-10	1-10
Pequeña empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana empresa	51-250	31-100	51-100

Las PyMES en sus actividades y procesos de producción desarrollan un menor volumen de producción en comparación con grandes empresas multinacionales, que poseen una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado. Es necesario que estas empresas incorporen en su actividad diaria, herramientas que impulsen su competitividad y generen oportunidades de crecimiento en el mercado, extendiendo su éxito y vida en el mercado (Arriaga y Gómez, 2014).

3.3.2. Importancia de las PyMES en México

Una de las características principales que definen a las PyMES es que son el primer eslabón de una larga cadena productiva y comercial en cualquier país y sociedad, generando riqueza y empleo a sus habitantes. Por su parte Saavedra (2012) reconoce que las PyMES juegan un rol muy importante en la economía de los países, fundamentando esto en: la generación de empleo, la contribución al PIB, el crecimiento de la productividad, la contribución al comercio internacional y la fuente de iniciativa empresarial (Arriaga y Gómez, 2014).

La relevancia económica del PIB no es el único parámetro para dimensionar la importancia de las PyMES, es necesario también considerar el papel de carácter social que juegan las mismas, al promover el autoempleo. Así, estas empresas sirven como amortiguadores del desempleo que pudiese afectar una región, constituyéndose como un elemento de movilidad social; en México representan una gran área de oportunidad, a través de ellas se puede lograr una mayor generación de empleo y, por consiguiente, un crecimiento en la economía del país (Arriaga y Gómez, 2014).

De acuerdo con Sánchez y de la Garza (2018), el entorno globalizado actual, brinda la posibilidad de acceder, con relativa facilidad, a innovaciones y nuevos desarrollos tecnológicos, que ayuden a las organizaciones a ser más competitivas, obtener mejores resultados e incrementar su desempeño en el mercado.; ya que los acelerados cambios derivados del fenómeno de la globalización, obligan a las PyMES a cambiar sus modelos de negocios a través del desarrollo de sus capacidades y de la adopción de prácticas para integrarse a cadenas productivas y de abastecimiento.

Arriaga y Gómez (2014) reportan que México tiene 5 millones 144 mil 56 empresas, que emplean a 27 millones 727 mil 406 persona. De este total, el 95.2% (4.8 millones) de esas firmas son microempresas, el 4.3% (221 mil 194) pequeñas empresas, el 0.3% (15 mil 432) medianas y el 0.2% (10 mil 228) grandes compañías, según los Censos Económicos del 2014 Las microempresas emplean al 45.6% de todos los trabajadores, mientras que las empresas pequeñas emplean al 23.8%, las medianas al 9.1% y las de gran tamaño al 21.5% restante.

3.3.3. Parámetros de medición.

Lebas (1995, p. 23) argumenta acerca de la dificultad para definir el término de desempeño, el cual “puede significar cualquier cosa desde eficiencia, hasta el incremento o el reingreso de las inversiones”. Acorde con Berman (2006, p. 65) “el desempeño se define como el uso efectivo y eficiente de los recursos”. Las definiciones alrededor del concepto de desempeño, se integran al concepto del proceso administrativo como un aspecto vital de una empresa (Corrêa y Silva, 2014).

De acuerdo con Kaplan y Norton (1996, p.25), “el CMI traduce la misión y la estrategia en objetivos y medidas, organizadas en cuatro diferentes perspectivas, las cuales permiten un balance entre los objetivos a corto y largo plazo, y entre las medidas de logro de los objetivos”, por lo que se define que un sistema de medición debiese de crear una relación (hipótesis) de los objetivos (y medidas) en las diferentes perspectivas que componen una empresa, de tal forma que puedan ser administradas y validadas (Corrêa y Silva, 2014).

Lee (2006, p.52) argumenta que las siguientes características legitiman al CMI como un marco teórico y una herramienta administrativa que ayuda a mejorar el desempeño de una empresa: se deriva de la estrategia, estimula la mejora continua en la empresa, define los propósitos, es fácil de entender, de usar y de aplicar. Así mismo, de acuerdo con Kaplan y Norton (1996), el CMI necesita algunos ajustes a fin de poder encajar en una determinada empresa (Corrêa y Silva, 2014).

3.3.4. Sistema de control administrativo

Hoy en día el manejo una empresa, lleva consigo un grado de riesgo variable. El autor Chenhall (2003) define que, “el riesgo concierne a situaciones en las cuales las probabilidades pueden concernir a eventos de ocurrencia en particular, así mismo la incertidumbre se define en situaciones en las cuales las probabilidades no pueden ser asociadas e incluso los elementos del entorno no pueden ser predecibles” (p. 137). Las empresas se desenvuelven en un ambiente donde no hay factores predecibles y existe un grado de incertidumbre marcado (Rasolof-Distler y Distler, 2018).

Rasolof-Distler y Distler (2018) mencionan que el CMI es considerado la más importante innovación en la administración durante las últimas dos décadas, ya que mide el desempeño de la empresa a través de cuadro interdependientes perspectivas a fin de alinear el sistema de medición y control de desempeño con la estrategia de la empresa. El proceso de planeación, de fijar objetivos, y de alinear la estrategia se centraliza con el aprendizaje y el desempeño estratégico.

El CMI se coordina como un sistema de control administrativo a partir de la movilización de los indicadores financieros relativos con el desempeño y la rentabilidad de un negocio, incorporando otros indicadores cualitativos para el control del desempeño, que permiten crear valor y generar calidad en orden de satisfacer las expectativas del cliente y de desarrollar una ventaja competitiva. Acorde con Holmberg (2000, p 861), el CMI no es únicamente una herramienta de medición, ya que va más allá de un sistema de administración que clarifica y traduce la estrategia y la visión empresarial en objetivos estratégicos (Rasolofo-Distler y Distler, 2018).

3.3.5. Enfoque para una organización estratégica

De acuerdo con Grasseová (2010), el enfoque estratégico de una organización se compone de cinco partes, las cuales son misión, la cual debe expresar el propósito de ser de la empresa. La visión, que es formulada para compartir una idea de cómo debe lucir la organización desde dentro hacia fuera. Los valores, que pueden ser de acuerdo a su naturaleza, financieros, sociales, culturales y morales. Las estrategias, que identifican las áreas críticas para lograr el éxito empresarial. Finalmente, los objetivos, que expresan que se quiere lograr en la organización a largo plazo.

Las estrategias de una organización pueden ser especificadas a detalle a través del uso de un mapa estratégico que fortalece el uso del CMI, brindando una herramienta adaptable y coordinada con los objetivos específicos de las perspectivas individuales, junto con indicadores para cada enfoque del CMI y las acciones necesarias para llevarlo a cabo. La implementación de estrategias consiste en conectar los objetivos específicos dentro de las perspectivas individuales (Grasseová, 2010).

Tan pronto como se establezca el enfoque de la empresa se puede crear un mapa estratégico, donde se establezcan perspectivas individuales para el establecimiento de estrategias tanto subjetivas como prioritarias. A fin de ser capaz de implementar las acciones a seguir, y los indicadores financieros y no-financieros pertinentes, se requiere llevar a cabo un monitoreo, que consiste de una comparación de los resultados obtenidos con los valores esperados de los indicadores fijados (Grasseová, 2010).

Acorde con Grasseová (2010), los objetivos específicos al igual que sus indicadores, están correlacionados en términos de causa-efecto, en medida de que van concretándose, ocurrirá un efecto escalonado con los demás, ya que todos están integrados en un sistema. El CMI junto con el mapa estratégico permiten lograr resultados coordinados, así mismo, los procesos pueden tornarse más efectivos y eficientes, al igual que permiten llevar a cabo una motivación y preparación del personal de una organización.

3.3.6. Gestión en la cadena de suministro

El CMI funciona como una herramienta para dirigir la cadena de suministro en una empresa, así como Zimmermann y Seuring (2009, p. 66) definen como “un sistema administrativo que soporta el desarrollo inter-organizacional y la implementación de una estrategia, y se enfoca en la optimización de la cadena en total (tal como en la satisfacción del cliente) mientras incrementa el uso de recursos y la reducción de costos”. De manera que el uso del CMI en la cadena de suministro requiere ir tras la perspectiva infra-organizacional de la empresa (Rasolof-Distler y Distler, 2018).

Acorde con Schmitz y Platts (2004), la gestión en la cadena de suministro integra la medición de desempeño en tres diferentes áreas (logística, administración de la calidad total y compras). El CMI puede ser visto como un sistema de medición de desempeño que incorpora estas tres áreas. Se sugiere por Bhagwat y Sharma (2007, p. 44), que pudiese ser apropiada su uso dentro de una empresa por que: “desafortunadamente, los métodos de evaluación que se confían a las medidas financieras no son bien adecuados en la generación de nuevas aplicaciones en la cadena de suministro” (Rasolof-Distler y Distler, 2018).

3.3.7. Ventaja competitiva

En la investigación de Malagueño et al. (2017) se identifica que el uso del CMI permite una continua eficiencia en la empresa, ya que permite el desarrollo de una plataforma para la evaluación general de las dimensiones de ésta; se mejora el control organizacional través de enfocarse en la claridad de los objetivos a desarrollar entre los empleados y se crea una estructura de responsabilidad en la cual los individuos son asignados a tener sus propias métricas de desempeño, facilitando la alineación de estrategias (Garengo et al., 2005).

Una empresa que sea capaz de desarrollar una ventaja competitiva, desarrolle su capacidad de innovación y aumentará su habilidad de permanencia en el mercado. Todo esto se deriva tras la inversión en procesos de innovación, en la preparación y motivación de sus empleados y en la satisfacción de sus clientes. Invirtiendo en nuevos productos, nuevas técnicas y en términos financieros a corto plazo que reduzcan la dependencia del capital externo. El CMI puede ser usado en una gran cantidad de áreas, desde mejorar los procesos internos y las actividades coordinadas, hasta lograr una mayor productividad de los empleados (Dobrovic et al., 2018).

De acuerdo con Grasseová (2010) la razón principal de la implementación del CMI reside en la necesidad de un cambio de enfoque en las estrategias de una empresa para su integración dentro de un modelo de negocio, en el que se pueden coordinar tanto los clientes como competidores, con las tecnologías de información, ya que las empresas requieren formular sus planes estratégicos de forma constante, lo que implica la necesidad de que la estratégica sea rápida y efectiva para el desarrollar una ventaja competitiva frente a otras empresas.

3.4. Estudios complementarios al Cuadro de Mando Integral.

3.4.1. Teoría de Contingencias y Teoría Institucional.

Rodrigues et al. (2014) reportan que las organizaciones públicas y privadas se preocupan en responder a los cambios que se producen en su entorno, recurriendo a la introducción de instrumentos y técnicas novedosas de contabilidad de gestión, como es el caso del CMI. Dicha introducción está influenciada por factores contextuales e institucionales. Ello ha contribuido a que muchos autores hayan adoptado un enfoque contingente y/o un enfoque institucional como marco teórico de referencia para abordar el estudio del CMI, con un enfoque teóricos para explicar las variables en la prácticas de control administrativo.

El enfoque contingente proporciona un marco para explicar los factores, tanto internos como externos, que influyen en la adopción e implementación del CMI. Por otro lado, los postulados de la teoría institucional ayudan en la identificación del impacto de las presiones institucionales en la implementación del CMI dentro de empresas del sector público y privado, mostrando las razones técnicas a través de las cuales el CMI se mantiene o no, analizando el grado de eficiencia competitiva proporcionado por el mismo (Rodrigues et al., 2014).

3.4.2. Teoría de la complejidad.

La teoría de la complejidad es un modelo que postula que un sistema está compuesto de elementos interdependientes. De acuerdo con Yatchinovsky (2004, p.14) “el enfoque sistémico se define por un número de principios que caracterizan la complejidad de un sistema organizacional, de su entendimiento y plan de acción”. La teoría del modelo de la complejidad considera a cada unidad como una parte de un todo, que es capaz de interactuar con el resto a partir del principio de la interacción (Rasolofo-Distler y Distler 2018).

Thiéart (2000, pp. 3-4) especifica que la complejidad se define por la pluralidad y por la variedad de los elementos que conforman a un sistema organizado. Estos elementos son interdependientes con una comunicación estructurada, formando un sistema que reduce la incertidumbre al identificar las características de un fenómeno observado. Una empresa es un sistema compuesto de múltiples elementos que interactúan y están orientados a través de un propósito y que contribuyen a la creación de conocimiento para la acción y la previsión (Rasolofo-Distler y Distler, 2018).

3.4.3. Teoría del Caos.

De acuerdo con Curtis et al. (2011) las organizaciones no pueden ser entendidas apropiadamente, a través de un examen separado de todos los elementos que la comprenden. La perspectiva de un sistema de una organización está en continua interacción con su ambiente externo. El ambiente de una organización se comprende cómo un conjunto de relaciones entre agentes de distinta naturaleza que pueden ejercer un efecto en algún elemento de la organización y por ende en su conjunto total.

Una empresa es un sistema abierto que tiene interacciones continuas con el ambiente externo. Este hecho representa una ventaja competitiva para quien sepa sacarle provecho, ya que una empresa que sepa aprovechar sus interacciones tendrá una mayor permanencia en el mercado. En este tipo de sistemas, cualquier cambio perjudica en el desempeño actual del sistema. Una ventaja competitiva en las empresas reside en aquellas que son capaces de alinear los factores del ambiente externos con sus condiciones internas, crean un proceso de transformación necesario y constante para una vida prolongada de la empresa (Curtis et al., 2011).

La teoría del caos se refiere al dinamismo de un sistema abierto, que a primera vista no tiene orden, sin embargo posee la característica de ser determinante, extremadamente sensible a las condiciones iniciales y no predecible por las condiciones a largo plazo. En estos sistemas, los cambios pequeños iniciales pueden causar cambios complejos en todo el sistema. Esta teoría permite entender y visualizar el cambio por el que pasan las empresas, como un proceso continuo de aprendizaje que permite su evolución conforme el tiempo avanza (Curtis et al., 2011).



Capítulo IV
Diseño metodológico

El objetivo del trabajo es identificar la aplicación del CMI definiéndolo en un contexto de “el para qué serviría” y “el cómo llevarlo a cabo”, ya que el modelo puede ser usado como un instrumento de programación y de control, en un nivel operativo para el diseño de estrategias y en la identificación de las actividades necesarias para lograr objetivos predefinidos, y como instrumento de reporte y comunicación de estrategias intangibles con objetivos meta multidimensionales.

El proceso metodológico comenzará con un pre-análisis y se llevará a cabo por lo propuesto por Aureli et al. (2018), que establece la definición de los procedimientos y de un primer contacto con información bibliográfica. Para profundizar en las herramientas que sustenten el proyecto se procederá identificando los recursos de divulgación científica, siendo únicamente libros y revistas de divulgación científica, posteriormente se clasificará esta información para agruparla en una categoría determinada identificando sus características y similitudes; finalmente se dará el tratamiento de los resultados, inferencias, interpretaciones e integración en un documento final, buscando ser concretos e identificar la información en un análisis puntual.

Acorde con Blanco (2002) se debe considerar: 1) delimitar el objeto de observación, es decir delimitar a la empresa en estudio; 2) la complejidad del mercado que se resuelve a través de una triangulación o un mix de fuentes de información, a través de combinar las fuentes primarias con las fuentes secundarias; 3) el dinamismo y flexibilidad del mercado que se puede resolver con una investigación longitudinal de unidades económicas similares; 4) el tiempo que cubre la presente investigación, que deberá llevarse a cabo en un periodo de tiempo corto.

En la figura 3 se muestra el procedimiento metodológico a llevar a cabo en la investigación en base a lo propuesto por Firouzi et al. (2016). La primer etapa consistirá en la preparación de las condiciones para el estudio, buscando lograr el compromiso y la participación de todos los implicados; se caracteriza por su reseña histórica, la identificación de su filosofía empresarial, sus niveles de dirección, su estructura de fuerza laboral y un análisis FODA; la primer etapa es crucial, ya que es el cimiento del futuro CMI.

En la segunda etapa, se debe definir el alcance del CMI como herramienta administrativa dentro de la empresa, así mismo de construir el mapa estratégico, definir el sistema de indicadores, determinar la importancia de cada uno de los objetivos estratégicos a través de porcentajes, definir las iniciativas y finalmente, la parte medular del proyecto se verá reflejada con la creación del CMI mediante una tabla que integre todo el trabajo y pueda ser comprensible y asimilado por cada uno de los integrantes de la empresa.

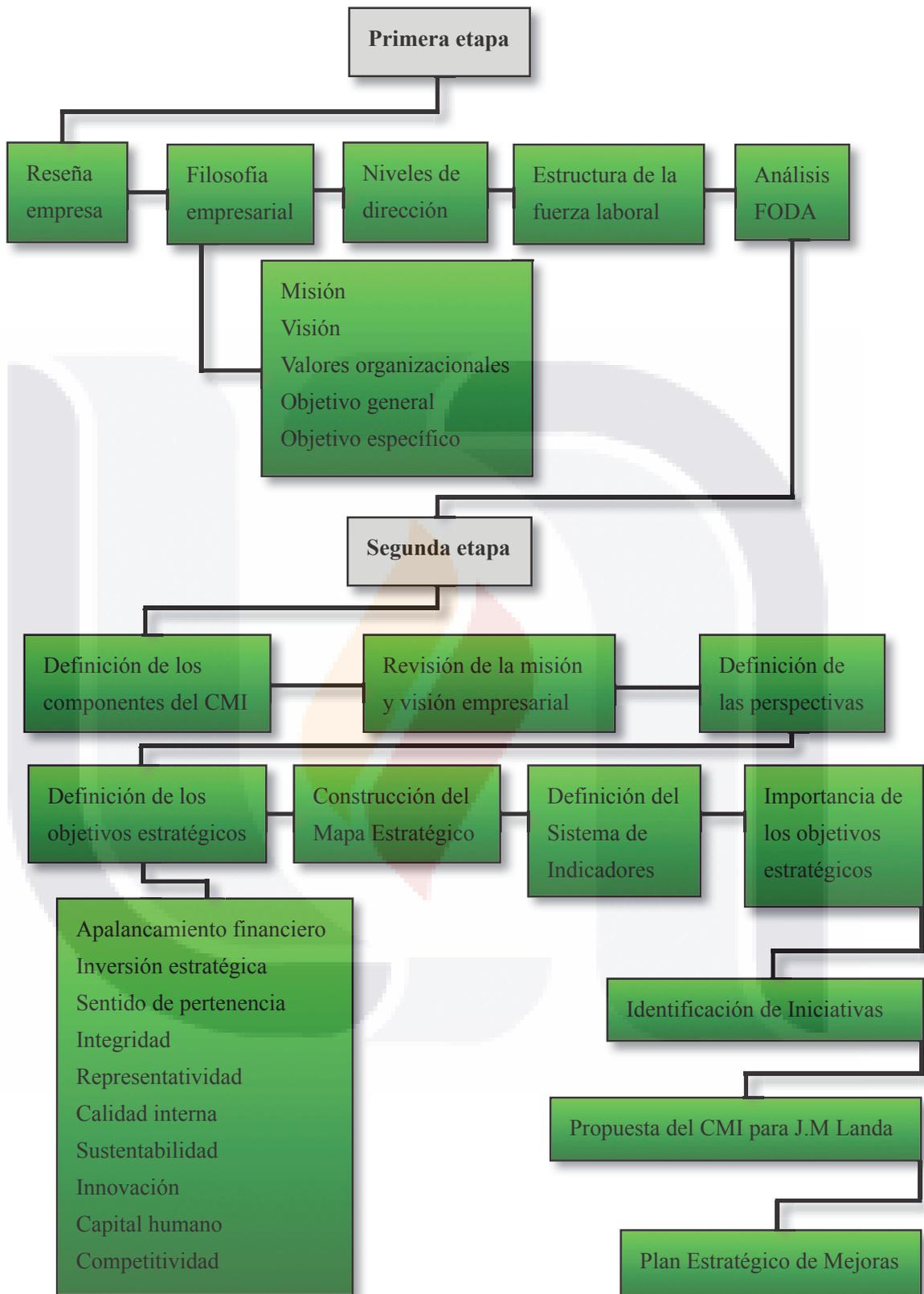
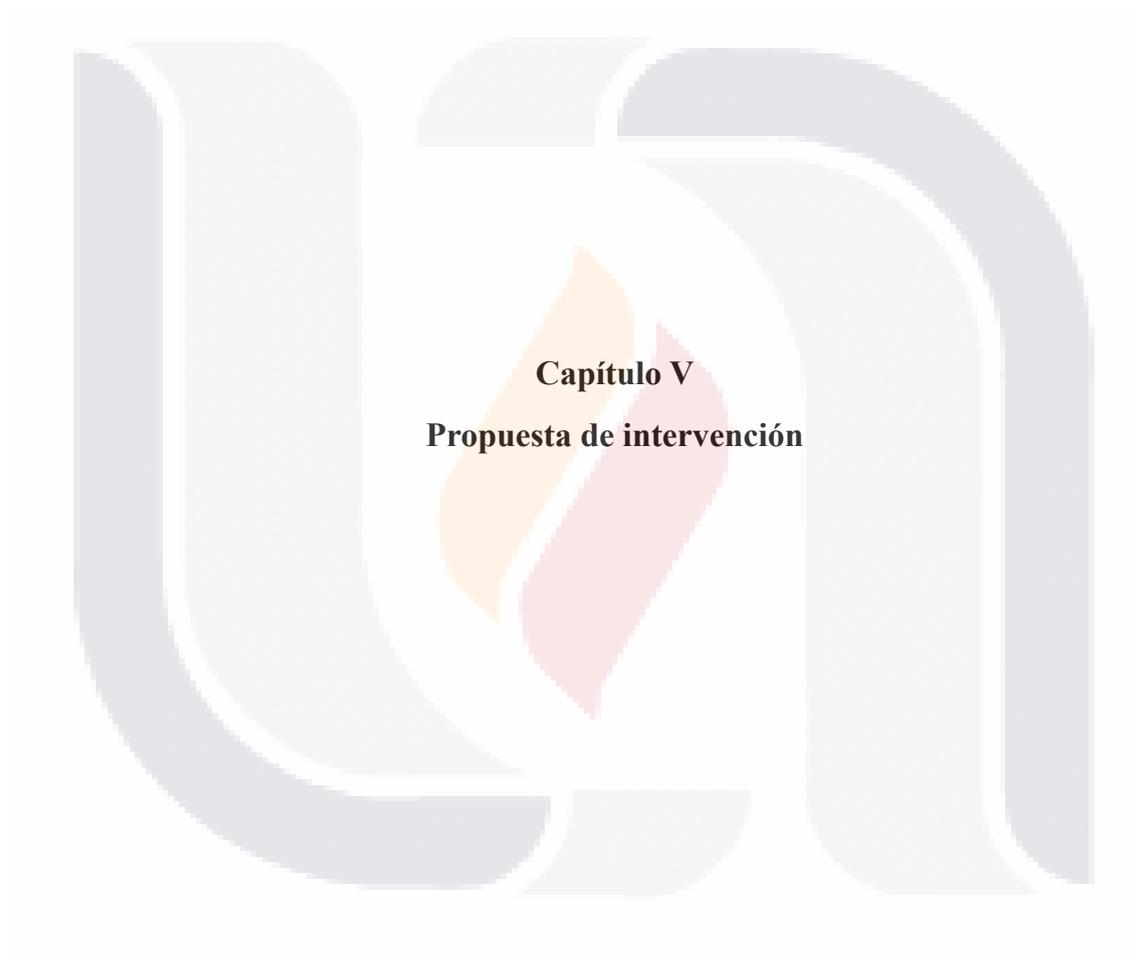


Figura 3. Diseño metodológico (elaboración propia)

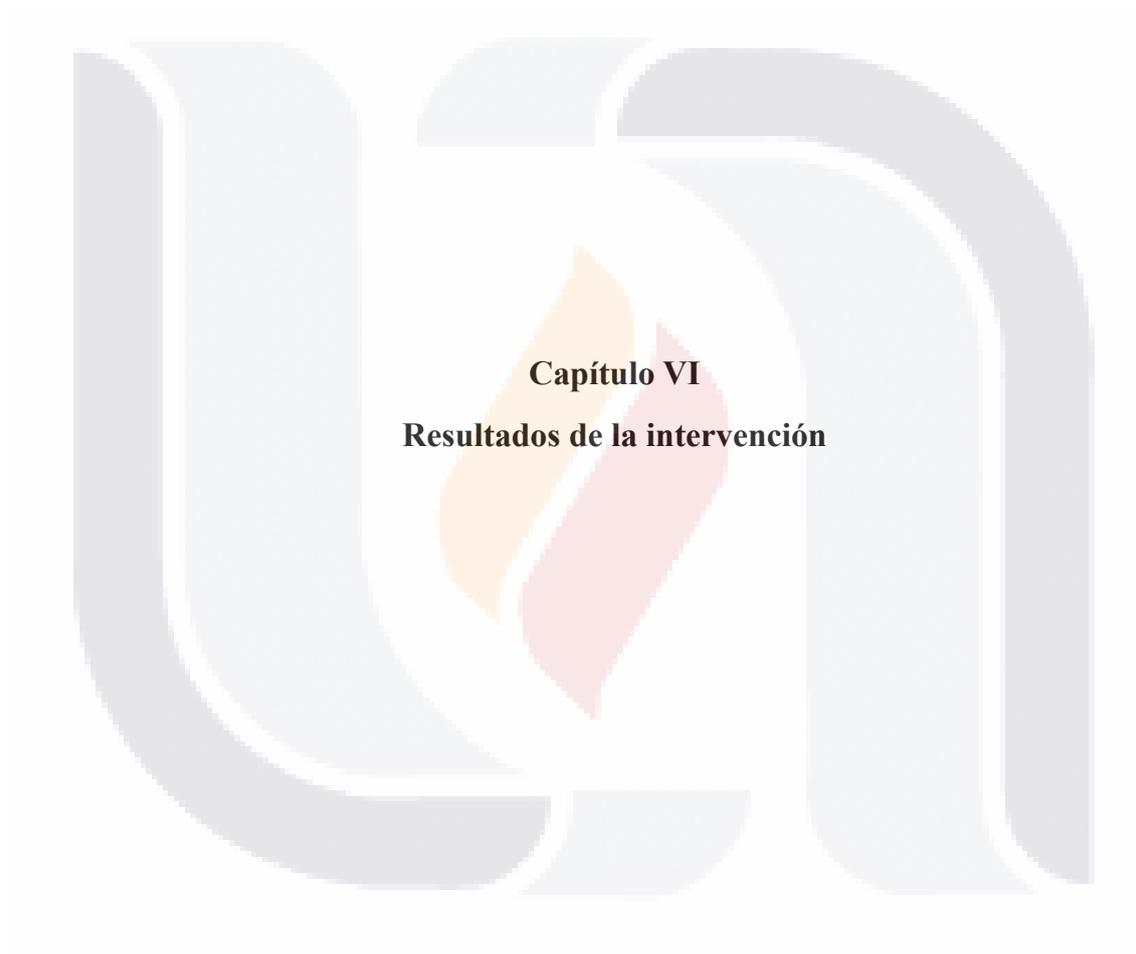


En la tabla 2 se muestra la intervención en J.M Landa que consistirá en la implementación del CMI junto con indicadores de desempeño y la definición de objetivos estratégicos tal como:

- a) la identificación de nuevas oportunidades de mercado y el incremento de su penetración en nuevos segmentos de mercado; b) el fomento de la investigación y el desarrollo de nuevos productos y servicios junto con la innovación tecnológica y administrativa de sus procesos; c) el compartir y el desarrollar servicios trasversales en orden de optimizar la calidad empresarial y reducir costos; d) la identificación de oportunidades de acceso de crédito para hacer buen uso del apalancamiento financiero; e) el incremento y la difusión de conocimiento técnico y administrativo dentro de la empresa.

Tabla 2. Objetivos estratégicos acorde a cada perspectiva del CMI (Curtis et al., 2011)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Meta a futuro
Financiera	1. Apalancamiento financiero 2. Inversión estratégica	La empresa podría gozar de mayor libertad financiera y un posterior crecimiento.
Clientes	3. Sentido de pertenencia 4. Integridad 5. Representatividad	Aumento de la afluencia y retención de clientes, al mismo tiempo de establecer un contacto directo con ellos.
Procesos Internos	6. Calidad Interna 7. Sustentabilidad 8. Innovación	Mejoras en los procesos de servicio, gestión y producción.
Aprendizaje y Crecimiento	9. Capital humano 10. Competitividad	Retención de colaboradores talentosos y mejora continua en las actividades internas.



Capítulo VI
Resultados de la intervención

6.1. Primera etapa

6.1.1. Reseña de la empresa

La empresa J.M Landa fue fundada por Jesús María Landa, un hombre muy trabajador y que pese a no tener estudios, tuvo grandes logros gracias a su esfuerzo, trabajo, dedicación y constancia; aprendió el oficio de panadero y gracias a que lo desempeñó como empleado en Tepic y Guadalajara, al igual que en el sur de Estados Unidos, logró reunir dinero para iniciar su propia panadería en Monte Escobedo, un municipio sureño de Zacatecas.

En 1976 comenzó el negocio, en el cual solo trabajaba el Sr. Landa y su esposa, usando solo sus manos ya que no contaban con ninguna maquinaria. El Sr. Landa tenía miedo de que el negocio no fuese bien recibido pero el siempre tuvo mucha confianza en sí mismo y el confiaba en que estaba haciendo un buen trabajo, y así fue como solo un año después, en 1977, les fue posible ir adquiriendo maquinaria, comenzar a contratar empleados no solo para la producción del pan, sino también para su comercialización en distintos puntos del municipio.

De 1976 a 1895, se experimentó una de las mejores épocas, en la que se vendían hasta 6,000 piezas de pan por día durante dos turnos de trabajo; el Sr Landa seguía trabajando dentro de todos los procesos de la empresa y al mismo tiempo era el administrador de los flujos de efectivo, que gracias a su habilidad de ahorro e inversión, el primer día de enero de 1994, expandió el negocio a un nuevo establecimiento mucho más grande y localizado en el centro del municipio donde podría aumentar la producción de pan.

Al ubicarse en el nuevo local, no solo se amplió la producción de pan, sino que también se comenzó la comercialización de productos de la canasta básica; al poco tiempo, el espacio ya no era suficiente, por lo que se adaptó la bodega del mismo local para ampliar el negocio, logrando tener más espacio para introducir más productos; tiempo después,, el espacio no alcanzaba, por lo que se compró el terreno de a lado, que tenía el doble del tamaño del anterior, por lo que comenzó la construcción de un nuevo establecimiento.

El Sr. Landa mantenía una relación muy buena con los proveedores, al igual que con los clientes, por lo que en ese periodo de tiempo las ventas eran tan buenas que se construyó un nuevo complejo que conectaría con el antiguo para tener un comercio muy amplio, de igual forma compró varios terrenos y comenzó con la construcción de varias bodegas.

La nueva ampliación del negocio estaba planeado para el último mes del 2002, sin embargo, en julio del mismo año, el Sr Landa murió en manos de otra persona, quedando todo a cargo de su hijo mayor, que tuvo que tomar las riendas del negocio, sin saber cómo hacerlo, ya que él sabía trabajar el negocio pero no sabía como administrarlo y tomar las decisiones pertinentes para la empresa, por lo que la nueva ampliación vio luz un año desees de los planes originales. Durante muchos años, el comercio siguió experimentando una racha de éxito con buenas ventas.

Al pasar los años, el negocio se enfrentó a un aumento considerable de la competencia, ya que sus propios trabajadores, decidieron independizarse y poner un negocio exactamente igual, y que al contar con una inversión fuerte de capital, ofrecían una mayor distribución de productos a distintos puntos a nivel regional, acaparando clientes que antes eran de la empresa, por lo que se sufrió una baja de ventas que combinado con una mala administración, redujeron su crecimiento.

Hoy en día, la empresa sigue al mando del hijo mayor, el Sr J.F Landa. En parte a una mala administración y al alto número de competencia de empresas en el mercado, se ha reducido drásticamente el crecimiento del negocio, que pese a seguir contando con considerables ventas y clientes, no ha crecido al ritmo que venía haciéndolo años anteriores. De esta forma, se destaca la importancia del rol administrativo en una empresa para su permanencia y crecimiento.

6.1.2. Filosofía organizacional

La filosofía organizacional fija el rumbo al que se debe encaminar la empresa para lograr sus objetivos a corto y largo plazo, y que le fijaran una permanencia en el mercado con un desarrollo sustentable y le constituirá como una empresa con valores bien definidos. Al mismo tiempo, fortalecerá su estructura organizativa interna. En J.M Landa, la filosofía se basa en la familia, el núcleo central de la sociedad, en la cual se inculcan los valores más importantes, por lo que se busca retribuir y ser consistentes con la comunidad, con valores bien definidos y encaminados a fortalecer nuestra misión y visión empresarial.

6.1.2.1. Misión

J.M Landa es una empresa 100% mexicana que ofrece al cliente una experiencia única para ser perdurables en sus vidas, mediante una tradición caracterizada por la cultura familiar, en la producción de panificados y la comercialización de productos de la canasta básica, con el sello único de calidad y sabor inigualables.

6.1.2.2. Visión

Somos una empresa líder a nivel regional en el mercado de productos básicos, siendo la mejor y la más completa distribuidora con proyección nacional.

6.1.2.3. Valores organizacionales

- Excelencia: trabajamos día a día para ofrecer un servicio personalizado, apoyando al mercado regional para conectarlo con un mercado más grande y ofreciendo nuestros productos panificados con calidad y sabor destacable.
- Ética: en nuestra empresa nos guiamos con normas definidas para contribuir al bienestar de nuestros trabajadores y de nuestra comunidad; nos guiamos por un trato igualitario y equitativo, que promueve una convivencia sana y amena en todos los niveles.
- Transparencia: dentro de nuestra organización, el poder brindar precios justos a nuestros consumidores es un pilar de nuestra filosofía, ya que el hecho de tener un trato directo con productores nos permite ser competitivos en costos y tener precios accesibles.
- Perdurabilidad: para nosotros es indispensable conservar la esencia de las tradiciones que han caracterizado a nuestra región, no solo a partir de la producción y comercialización de productos, sino que buscamos generar un impacto positivo para mantener latente nuestra cultura a través de la producción de panificados que representan parte de nuestras tradiciones.

6.1.2.4. Objetivo General

Brindar una experiencia única a cada cliente, con un servicio personalizado y una variedad de productos de la canasta básica y panificados de calidad, así mismo contribuir con la economía del mercado regional a través de conectarla con un mercado más grande.

6.1.2.5. Objetivos Específicos

- Ofrecer un servicio personalizado a cada cliente, logrando un impacto positivo y generando una experiencia única.
- Impulsar el mercado regional con un punto de venta accesible.
- Constituirse como una empresa fiel a sus valores y a su filosofía empresarial.

6.1.3. Niveles de dirección.

Se propone que en J.M Landa debe ser prioritario la función de dirección a fin de llevar a cabo una gestión adecuada de la empresa con técnicas de motivación, liderazgo y comunicación; aunado a esta importancia, la incorporación del CMI como herramienta administrativa requiere de niveles de dirección bien definidos, los cuales sean capaces de guiar a cada uno de los integrantes en la compañía.

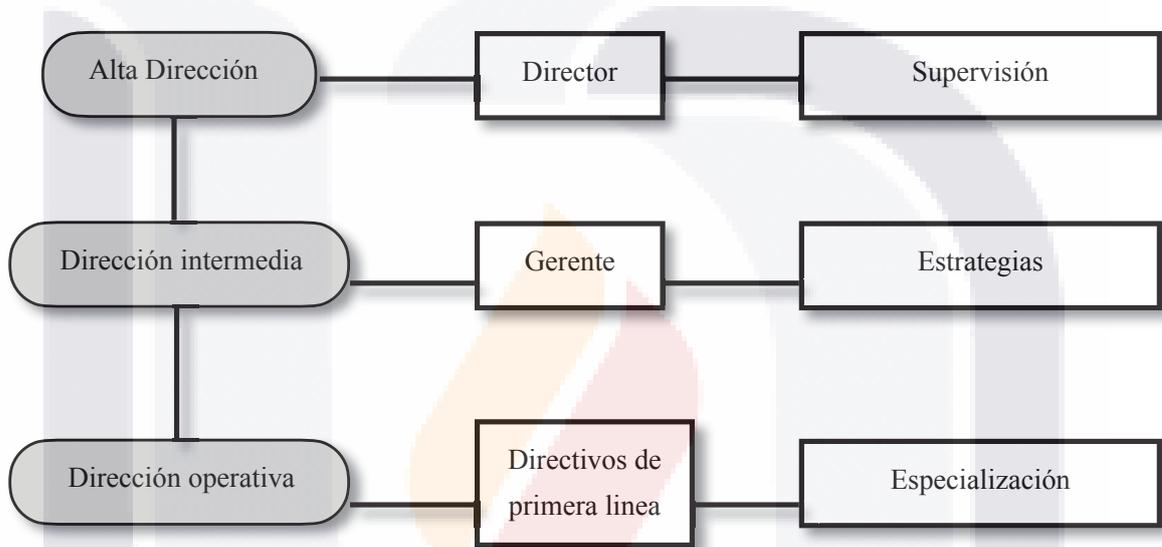


Figura 4. Modelo de niveles de dirección propuesto para J.M Landa (elaboración propia)

6.1.4. Estructura de fuerza laboral

El modelo organizacional de J.M Landa debe corresponder a un plan estratégico de mecanismos eficientes para alcanzar objetivos específicos de la empresa y una capacidad de desarrollar su objetivo social, referente con la garantía de calidad operacional; la fuerza laboral se debe de caracterizar por una coordinación racional de las actividades, con una finalidad en común y un objetivo explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

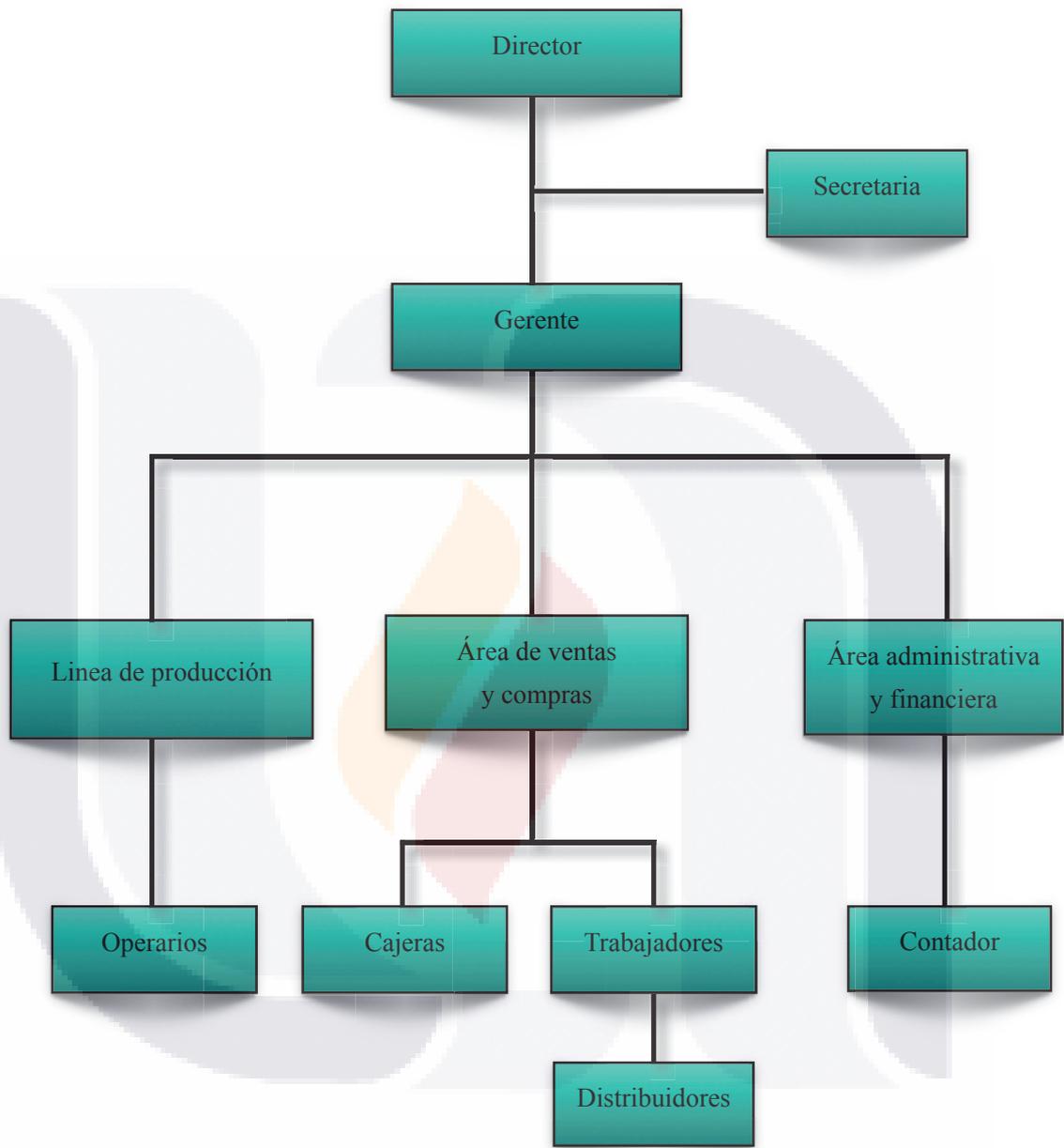


Figura 5. Organigrama de J.M Landa (elaboración propia)

Descripción de los puestos del organigrama de acuerdo a su jerarquía:

- Director: es el propietario de la empresa que se encarga del manejo del capital y de tener una estrecha relación con el gerente, a fin de coordinar actividades y toma de decisiones.
- Gerente: se encarga de la supervisión y de la correcta ejecución de tareas por parte de los integrantes de la empresa, así mismo, se encarga del reporte de desempeño a la alta dirección.
- Secretaria: control de llamadas y correos, así mismo, coordina la cartera de clientes y proveedores a través de un registro digitalizado y se encarga del pago de servicios básicos.
- Línea de producción: coordina a los operarios y se encarga de los pedidos de clientes. Así mismo, se encarga del stock de materia prima y de la revisión de la maquinaria.
- Operarios: la línea de producción coordina a los dos operarios para que lleven a cabo la elaboración de panificados. De igual forma, se encargan de surtir los pedidos de los clientes y de entregarlos a los distribuidores para hacerlos llegar a cada uno de ellos.
- Distribuidores: se cuenta con dos distribuidores que se encargan de la distribución de panificados y de los pedidos de mercancía de abarrotes para los clientes dentro del municipio y los pueblos aledaños. Así mismo, reciben el pago de los pedidos y realizan la entrega de efectivo al gerente.
- Área de ventas y compras: el encargado realiza los pedidos de los clientes para que sean surtidos. Al mismo tiempo, se encarga de la cotización y compra de productos con los proveedores, recibe la mercancía y define los precios a los que se venderán, pudiendo ser por mayoreo o menudeo.
- Cajeras: las dos cajeras llevan el control de los flujos de dinero entrantes de las ventas por mayoreo y menudeo. Así mismo, revisan el inventario a través del sistema SAN.
- Trabajadores: se encargan de acomodar la mercancía, controlar el inventario, mantener la limpieza y surtir los pedidos de clientes y establecer un trato cordial y directo con éstos.
- Área administrativa y financiera: se encarga del pago a proveedores, nóminas y seguros, Al mismo tiempo, recibe el pago de los clientes y lleva a cabo cotizaciones para futuras compras.
- Contador: regulaciones fiscales y contables de la empresa, al igual que reportes financieros.

6.1.5. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de evaluación de una empresa, a través del análisis de sus características internas y de su situación externa mediante una matriz cuadrada, para evaluar las áreas de crecimiento y aquellas que representan una desventaja de crecimiento; a través de la evaluación, se identificaron las desventajas de la empresa y, de igual forma, hacia donde se pueden encaminar los esfuerzos y recursos que permitan alcanzar nuevos objetivos de la empresa, enfocándose en la misión y visión empresarial, a fin de minimizar los factores de riesgo que no permiten un crecimiento de la empresa.

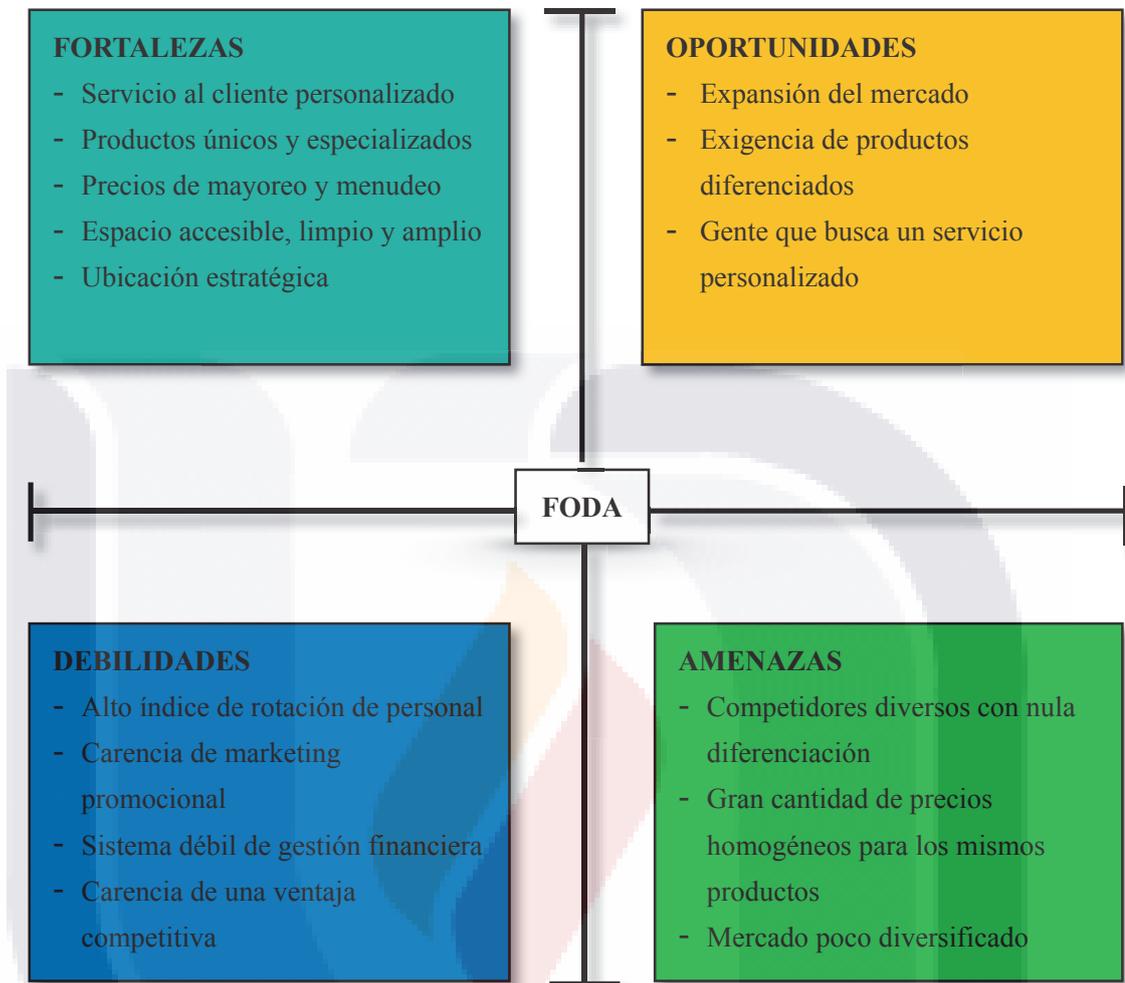


Figura 6. FODA de J.M Landa (elaboración propia)

En la figura 6 se ilustra el FODA propuesta para la empresa J.M Landa, lo cual funciona como una herramienta de diagnóstico, ya que aborda factores internos y factores externos. Para su elaboración se estudio a la empresa, investigando sus oportunidades y amenazas a través de explorar las condiciones actuales de mercado en el que se desenvuelve, identificando sus fortalezas y debilidades tras hacer una introspección dentro de su filosofía organizacional y los valores que han constituido a la empresa con el paso de los años. Finalmente, se puede recalcar que con el análisis del FODA de J.M Landa se puede contemplar el panorama de la empresa para hacer énfasis en las ventajas presentes y disminuir el efecto de las desventajas que pueden presentarse para la empresa.

6.2. Segunda etapa

6.2.1. Definición de los componentes del CMI

El Cuadro de Mando Integral proporcionará cuatro diferentes perspectivas para describir la creación estratégica de valor de la empresa J.M Landa a través de un lenguaje, que es comprensible desde los directivos hasta los empleados, por lo que los indicadores estratégicos serán indicadores de desempeño con una relación causa-efecto, que serán fácilmente identificables y con métricas de medición fácilmente traducibles para medir el desempeño actual de la empresa, y permitirán tener una base de datos consolidada, que no solo reflejará el desempeño empresarial actual a través de la evaluación de datos duros, sino que permitiría hacer un pronóstico del desempeño futuro.

6.2.2. Revisión de la misión y visión empresarial

La misión de la empresa proporciona el punto de partida, ya que define por qué existe la empresa, mientras que la visión, presenta una imagen del futuro que rige el rumbo de la organización y proporciona una perspectiva de cómo comprender y apoyar la organización, poniéndola en movimiento. La filosofía organizacional deben ser dinámica y adaptable a las capacidades internas de la empresa y a las condiciones externas de medio en el que interactúa, a fin de que los objetivos de la empresa, tanto a corto como a largo plazo, puedan cumplirse.

El CMI parte de una premisa estratégica, por la que la misión y visión deben de guiar acciones diarias, por lo que más que ser declaraciones, deben ser factores operacionales de la empresa, al definir los objetivos estratégicos por los que la empresa debe guiarse e indicar un medio a través del cual se logren los lineamientos de crecimiento. La empresa se destacará a través de su conjunto de actividades para establecer una ventaja competitiva que le destaque en el mercado y le consolide con un desarrollo sustentable a futuro.

A través de la definición y comprensión del propósito, misión y visión empresarial, se puede identificar el rumbo al que se debe encaminar la alta dirección con el propósito de tener una administración estratégica, y consecuentemente, hacer más fácil el desarrollo de los componentes del mapa estratégico y del CMI, que proporcionará una especialización de las estrategias de la empresa, para que sean asimilables por cada uno de los integrantes de ésta.

6.2.3. Definición de las perspectivas

Acorde con el CMI, se proponen las siguientes perspectivas para la empresa:

- **Perspectiva Financiera:** se destaca la importancia de esta perspectiva a fin de que la empresa se mantenga a flote en el mercado, por lo que se propone para J.M Landa, de acuerdo a su actual situación financiera, la creación de una base sólida financiera y el uso puntual del apalancamiento financiero, a fin de lograr que goce de mayor libertad a la hora de realizar compras de mercancías y de realizar los pagos a proveedores, por lo que los flujos de efectivo deben de estar bajo un control puntual. A la larga esta perspectiva permitirá a la empresa una mayor flexibilidad financiera y una reducción en la dependencia de capital financiero externo.
- **Perspectiva del Cliente:** para J.M Landa, los clientes deben ser un aspecto fundamental, ya que a partir de la filosofía organizacional de la empresa, el ofrecer un servicio único y personalizado es clave no solo para la retención de clientes, sino también para la adquisición de nuevos, por lo que la atención personalizada a cada uno de ellos constituirá un sistema contributivo para fidelizar la mayor cantidad de clientes posible, lo que hará que J.M Landa se consolide como una empresa orientada a la satisfacción directa de las necesidades de sus clientes.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** esta perspectiva de la empresa se enfoca en la mejora continua de los productos panificados a través de procesos de innovación, es decir destacarse por la calidad y sabor de estos productos, al mismo tiempo de tener un extenso surtido en los productos de la canasta básica y de los productos que se comercializan, a través de un sistema de logística eficaz y de un sistema de inventario que facilite las compras y evite el desabasto.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** un punto clave de cualquier empresa es su talento humano, por lo que para J.M Landa debe ser primordial que cada uno de sus integrantes esté identificado con su filosofía organizacional y tenga las metas estratégicas empresariales como un fin en común, aunado al hecho de que el talento humano debe estar en constante entrenamiento para lograr su crecimiento progresivo.

6.2.4. Definición de los objetivos estratégicos

Se enlistan cada uno de los objetivos propuestos para la empresa de acuerdo a cada una de las cuatro perspectivas del CMI.

Perspectiva financiera

6.2.4.1. Apalancamiento financiero

A través de fortalecer la capacidad de la empresa mediante la obtención de fondos económicos necesarias para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo; enfocándose a la capacidad de generar los recursos para solventar sus operaciones operativas y generar un excedente de ingresos con respecto a los gastos, por lo que la empresa aprendería a pagar sus gastos y tener un fondo extra para destinarlo a crecimiento.

Las fuentes y tipos de ingresos sobre los que se basan los costos son de vital importancia para manejar el flujo de fondos, al considerar la capacidad de la empresa de manejarse dentro de los límites del total de sus ingresos, que dependerá en gran medida de las buenas prácticas administrativas, y del correcto manejo de su efectivo con sus obligaciones financieras, a fin de que la empresa será financieramente viable al generar patrimonio y al generar recursos necesarios para sustentarse en el mercado.

6.2.4.2. Inversión estratégica

Una empresa como J.M Landa podrá experimentar un crecimiento destacable no solo a través del crecimiento interno, es decir que requiere implementar un plan de acción para adquirir o crear alianzas que se alineen con una administración estratégica. Este objetivo reflejará la capacidad de crecimiento de la empresa en medida que se aporte capital y conocimiento para la transformación de oportunidades en ventajas competitivas.

Perspectiva del cliente

6.2.4.3. Sentido de pertenencia

Clientes comprometidos y fieles proporcionan una fuente de ingreso constante y la identificación de problemas y oportunidades de mejora. El conocer a los clientes de una empresa podría impulsar procesos de mejora en la empresa, al detectar problemas, ofrecer soluciones innovadores, satisfacer expectativas y mantenerse a la vanguardia.

6.2.4.4. Integridad

Si la empresa ofrece un servicio integral al cliente, mejorará en todos los sentidos, centrando sus procesos en atraer, aumentar y retener las relaciones con clientes, mediante un servicio personalizado, que caracterice a la empresa y le catalogue como una de las mejores en cuanto servicio al cliente se trate.

6.2.4.5. Representatividad

A través de la familiarización de los clientes con el nombre de la empresa, J.M Landa puede posicionarse como una de las marcas más destacables de la región, fortaleciendo el apego de la gente a la empresa que se identificará con ésta, gracias a que el cliente obtiene no solo un buen servicio, sino productos de calidad destacable, por lo que es importante un sondeo para verificar el conocimiento de los clientes de la compañía.

Perspectiva de procesos internos

6.2.4.6. Calidad interna

En orden de tener continuas mejoras en las operaciones de los principales procesos de la empresa, se debe de tener calidad en el servicio ofrecido no solo a clientes, sino también a los proveedores y a los trabajadores que conforman la empresa, para destacar por ser una empresa orientada a las necesidades de mercado y con procesos de producción que están a la vanguardia, por lo que un análisis interno para la mejora continua debe ser fundamental.

6.2.4.7. Sustentabilidad

La eficiencia en el uso de los recursos de la empresa, permitirá a la empresa un desarrollo sustentable, de forma que se identifican las fuentes de altos costos y, consecuentemente se propicia una buena y puntual toma de decisiones, mejorando la utilización de la capacidad instalada de la empresa al ser más eficientes con su uso e incrementando la eficiencia de sus recursos, lo que permitirá un desarrollo sustentable a futuro.

6.2.4.8. Innovación

La innovación constituye un pilar fundamental para las empresas que requieren de sobrevivir en altos niveles de competencia, por lo que para J.M Landa debe ser imprescindibles contar con esta característica, no solo a nivel operativo en lo que respecta a los procesos de producción de panificados, sino también en sus procesos internos relacionados con la atención a clientes y manejo eficiente de sus recursos, a fin de que la empresa se destaque con una ventaja competitiva.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

6.2.4.9. Capital humano

La cultura es un aspecto importante en cualquier organización, ya que es la forma en que coexisten las personas en una empresa, por lo que se incluye el grado de pertenencia a ésta, así como la forma en la que se interpreta por cada uno de los colaboradores. Para su uso, se identifica todo al conjunto de normas, valores, actitudes, estilos de vida y lenguajes, a fin crear un ambiente apto con un buen clima organizacional.

6.2.4.10 Competitividad

El pilar de mejora de una empresa se sustenta en las capacidades de sus empleados, por lo que es importante que éstos alcancen niveles destacables de competencia, a fin de impulsar la estrategia empresarial a través de la capacitación del personal mediante la continua capacitación y mediante el reclutamiento futuro de colaboradores conformado por personas que puedan contribuir a la empresa en su crecimiento.

6.2.5. Construcción del Mapa Estratégico

El mapa estratégico proporciona una visión macro de la estrategia de J.M Landa y proveerá de un lenguaje para su descripción e interpretación, para tener una visión general antes de elegir las métricas de evaluación del desempeño de la empresa, por lo que debe ser entendido y asimilado como parte de la cultura organizacional por cada uno de los integrantes de la empresa.

Mapa Estratégico J.M Landa

Misión
 J.M Landa es una empresa 100% mexicana que ofrece al cliente una experiencia única para ser perdurables en sus vidas, mediante una tradición caracterizada por la cultura familiar, en la producción de panificados y la comercialización de productos de la canasta básica, con el sello único de calidad y sabor inigualables.

Visión
 Somos una empresa líder a nivel regional en el mercado de productos básicos, siendo la mejor y la más completa distribuidora con proyección nacional.



La **filosofía organizacional** se basa en la familia, el núcleo central de la sociedad, en la cual se inculcan los valores más importantes, por lo que se busca retribuir positivamente y ser consistentes con la comunidad social

Figura 7. Mapa Estratégico de J.M Landa (elaboración propia)

En la figura 7 se ilustra el mapa estratégico de la empresa J.M Landa, que está compuesto por la misión y visión empresariales, los cuales se ligan directamente con los objetivos estratégicos propuestos acorde a cada una de las cuatro perspectivas del CMI, de tal forma, que cada una de estas perspectivas tiene un número definido de objetivos estratégicos diseñados acorde con las premisas de la perspectiva en cuestión y para facilitar su incorporación dentro de la empresa. Al mismo tiempo, se ligan los objetivos estratégicos con la filosofía organizacional de la empresa, a fin de definir un sistema integrado de los valores que caracterizan a la empresa con objetivos estratégicos definidos para mejorar su desempeño, tanto interno como externo.

6.2.6. Definición del Sistema de Indicadores

Los objetivos del mapa estratégico deben de ser monitoreados mediante indicadores definidos para cada uno de los objetivos estratégicos de J.M Landa. En la tabla 3 se enlistan los indicadores propuestos para la empresa, mientras que la estructura de cada indicador se enlista en hojas de cálculo que contienen información básica de referencia y en la cual se hará un registro de la información recabada para tener un documento estructurado con un resultado de referencia que servirá como parámetro de comparación para definir el progreso de los resultados obtenidos.

Tabla 3. Indicadores del CMI de J.M Landa (elaboración propia)

No.	Sistema de indicadores de J.M Landa	Acrónimo
1	Ciclo de conversión de efectivo	A
2	Solvencia	B
3	Retención	C
4	Satisfacción	D
5	Marca	E
6	Compromiso	F
7	Retorno de las ventas	G
8	Rotación de inventario	H
9	Clima	I
10	Productividad laboral	J

- Perspectiva del CMI
- Objetivo estratégico
- Nombre del indicador
- Acrónimo del indicador
- Definición del indicador
- Variables
- Fórmula de cálculo
- Frecuencia de medición
- Objetivo meta
- Escala
- Fuente de información
- Nombre del responsable
- Firma del responsable

El procedimiento para llenar las hojas de cálculo del indicador es a través de la identificación de la información básica que contiene cada uno de ellos, la cual debe registrarse en el formato correspondiente por parte del encargado definido para llevar a cabo la tarea. Posteriormente, se llevará a cabo la evaluación de cada indicador a través de pasar los datos duros a una base de datos, analizando simultáneamente varios elementos de un determinado indicador de la empresa. Finalmente, los conocimientos cualitativos y cuantitativos permitirán interpretar los resultados obtenidos para cotejarlos y expresar de forma concreta el rumbo que está teniendo la empresa.

Cabe señalar, que para cotejar la información de cada indicador es necesario analizar algunas fuentes extra de información, tal como el balance general o los estados financieros. Por otro lado, para recabar la información de algunos indicadores, es necesario aplicar una encuesta o llenar un reporte administrativo, por lo que en los anexos se incluyen estos formatos.

De la tabla 4 a la tabla 13 se muestra la propuesta elaborada de los indicadores definidos para la empresa acorde con los objetivos estratégicos derivados del mapa estratégico diseñado para evaluar el desempeño empresarial de J.M Landa. Cabe señalar que cada indicador contiene los elementos ya señalados anteriormente y de forma adicional incluye la fuente de información extra que se empleará para el análisis de los datos duros obtenidos.

Tabla 4. Reporte de Indicador Ciclo de conversión de efectivo (Kolias, et al., 2020)

Reporte de Indicador			
Perspectiva del CMI	Financiera	Objetivo Estratégico	Apalancamiento financiero
Nombre	Ciclo de conversión de efectivo (CCE)	Acrónimo	A
Definición	El CCE se define como la cantidad de días que tarda una empresa en transformar sus compras de inventario en efectivo, es decir, es el número de días necesarios para recaudar el dinero de las ventas menos los días que se tarda en pagar a los proveedores. El CCE es un indicador importante ya que muestra el flujo de efectivo de la empresa, y por ende, la capacidad de mantener activos de alta liquidez. Así mismo, es una medida empleada para evaluar el nivel de riesgo en una determinada empresa.		
Variables	<p>PCI: Periodo de conversión de inventario, es la cantidad de días durante el cual la empresa convierte su inventario en ventas. Cuanto más pequeño sea este número, es mejor.</p> <p>PCP: Periodo en el que se difieren las cuentas por pagar, es la cantidad de días que se tarda en saldar las cuentas por pagar. Cuanto mayor sea este número, mayor es el tiempo que se puede conservar el efectivo y por ende, se esperaría un número alto.</p> <p>PCC: Período de cobro de las cuentas por cobrar, es el número de días necesarios para recaudar los pagos por las ventas del inventario una vez realizadas las ventas. Entre más bajo sea este número, será mejor.</p>		
Fórmula	$CCE = PCI - PCP + PCC$		
Frecuencia de medición	Mensual	Objetivo meta	< 30 días
Escala	La empresa debe reducir su CCE de forma que el capital circulante necesario para la gestión de sus operaciones sea menor.		
Fuente de información	Estado financiero mensual		
Observaciones			
Responsable	Administración y Finanzas	Firma	

Tabla 5. Reporte de Indicador Solvencia (Gessner y Scott, 2009)

Reporte de Indicador			
Perspectiva del CMI	Financiera	Objetivo Estratégico	Inversión estratégica
Nombre	Solvencia (S)	Acrónimo	B
Definición	El ratio de solvencia mide la capacidad de una empresa para atender los compromisos de pago. La solvencia es la relación entre el activo y el pasivo de una empresa, e implica que el valor de todos los bienes es suficiente para cancelar las deudas y obligaciones contraídas a corto y largo plazo.		
Variables	<p>Activo: conjunto de bienes y derecho de una empresa.</p> <p>Activo no corriente: es el activo fijo complicado de convertir en efectivo.</p> <p>Activo corriente: es el activo circulante fácil de convertir en efectivo.</p> <p>Pasivo: Conjunto de deudas y obligaciones de una empresa.</p> <p>Pasivo no corriente: es el pasivo fijo formado por deudas y obligaciones a largo plazo.</p> <p>Pasivo corriente: es el pasivo a corto plazo que contiene deudas y obligaciones con duración menor a un año.</p>		
Fórmula	<p>Activo= Activo no corriente + Activo corriente</p> <p>Pasivo= Pasivo no corriente + Pasivo corriente</p> <p>S= Activo / Pasivo</p>		
Frecuencia de medición	Semestral	Objetivo meta	1.50
Escala	Una empresa tiene solvencia cuando su patrimonio tiene más valor que sus deudas. El ratio indicará cuántos pesos tiene la empresa, entre bienes y derechos, por cada peso que tiene de deuda. Se espera obtener un valor en torno a 1.50, ya que un valor inferior refleja que no hay suficiente recurso para hacer frente a las deudas y obligaciones, mientras que un valor muy superior de 1.50, refleja que la empresa tiene una valoración negativo respecto a un exceso de activos o de aprovechamiento de recursos.		
Fuente de información	Balance general		
Observaciones			
Responsable	Administración y Finanzas	Firma	

Tabla 6. Reporte de Indicador Retención (Hackenbrack y Hogan, 2005)

Reporte de Indicador			
Perspectiva del CMI	Clientes	Objetivo Estratégico	Sentido de pertinencia
Nombre	Retención (X)	Acrónimo	C
Definición	Es la capacidad que tiene una empresa para retener a sus clientes durante un periodo de tiempo determinado. Es una medida que expresa el número de clientes con los que una compañía continua haciendo negocios en un periodo de tiempo determinado y se expresa en un porcentaje de los clientes existentes que son leales a la empresa. Si el nivel es alto, significa que la empresa posee clientes leales que tienden a regresar y continuar comprando en la empresa.		
Variables	E: Número de clientes existentes al final del periodo N: Número de clientes ganados durante el periodo S: Número de clientes existentes al inicio del periodo		
Fórmula	$X = ((E - N) / S) * 100$		
Frecuencia de medición	Mensual	Objetivo meta	>90%
Escala	Es fundamental identificar el periodo de tiempo que se empleará para medir el grado de retención de clientes, por lo que se determinó que se medirá de forma mensual para cuantificar el porcentaje de clientes que son leales a la empresa durante un determinado mes, por lo que se espera que de la unidad de análisis, por lo menos el 90% realice sus compras de forma periódica en la empresa para considerar que se cuenta con las herramientas adecuadas para satisfacer a los clientes, en caso contrario, se debe de dirigir los esfuerzos a mejorar este porcentaje con estrategias efectivas de retención de clientes.		
Fuente de información	Sistema SAN		
Observaciones			
Responsable	Alta dirección	Firma	

Tabla 7. Reporte de Indicador Satisfacción (Lim et al., 2020)

Reporte de Indicador			
Perspectiva del CMI	Clientes	Objetivo Estratégico	Integridad
Nombre	Satisfacción (Y)	Acrónimo	D
Definición	La satisfacción de un cliente hace referencia a la comparación post-compra de un cliente acerca de su expectativa y percepción del desempeño de un producto o servicio. Un incremento en este nivel de satisfacción contribuye a que una empresa reciba múltiples beneficios en medida de que un cliente satisfecho contribuye de forma productiva a la empresa, incrementando su lealtad y teniendo una sensibilidad menor a la percepción de precios.		
Variables	<p>Total de encuestas aplicadas (T): número de encuestas recabadas</p> <p>Puntaje máximo total (M): puntaje más alto por encuesta multiplicado por el total de encuestas aplicadas. Factor utilizado para referirse al puntaje obtenido de un número determinado de encuestas con el puntaje más alto posible</p> <p>Puntaje máximo por encuesta (E): 35 puntos</p> <p>Puntaje mínimo por encuesta (I): 7 puntos</p> <p>Puntaje obtenido del total de encuestas (X): suma total del puntaje individual de cada encuesta recabada</p>		
Fórmula	<p>$M = (T)(E)$</p> <p>$Y = (X / M) * 100$</p>		
Frecuencia de medición	Semestral	Objetivo meta	>80%
Escala	La fórmula arrojará un porcentaje que debe ser alto respecto a la unidad total, en medida de que se espera una alta satisfacción de los clientes para tomar una referencia positiva sobre el curso de acción en el que está encaminado la empresa, en caso contrario, si se obtiene un valor menor a 80%, se deben tomar acciones para incrementar el nivel de satisfacción de clientes.		
Fuente de información	Encuesta de satisfacción de clientes		
Observaciones			
Responsable	Alta dirección	Firma	

Tabla 8. Reporte de Indicador Marca (Van Riel y Van Bruggen, 2002)

Reporte de Indicador			
Perspectiva del CMI	Clientes	Objetivo Estratégico	Representatividad
Nombre	Marca (M)	Acrónimo	E
Definición	Una empresa que tiene un alto nivel de aceptación de su marca puede transformar su estrategia de mercado, ya que conforme los consumidores se vuelven más sabios, las empresas necesitan ser más estratégicas en sus esfuerzos de marca para asegurar que sus productos y servicios cumplan con las exigencias de la alta demanda. Así mismo, la marca debe ser asociada con los valores de la empresa y resonar entre los clientes. Sin embargo, establecer métricas de medición de un valor intangible, como el valor de una marca, es difícil, por lo que el autor sugiere que la medición se enfoque en la percepción de los clientes respecto al sentimiento o relevancia que se le tiene a la marca.		
Variables	X: número de clientes que sí recuerdan el nombre de la empresa Y: total de clientes encuestados		
Fórmula	M= (X / Y) * 100		
Frecuencia de medición	Semestral	Objetivo meta	>90%
Escala	Con cada encuesta de satisfacción de clientes que sea contestada de forma puntual se podrá identificar a los clientes que asocian la marca con la empresa, para cuantificar su relevancia y resonancia entre los clientes. La medición se llevará a cabo a partir del conteo de los clientes que sí tengan una asociación directa de la marca, posteriormente se obtendrá este porcentaje de asociación con respecto al total de encuestados. Se debe obtener un valor muy alto debido a que la marca está establecida en el mercado desde hace varios años y se esperaría que tuviese una resonancia considerable entre los clientes. En caso contrario, se debe de realizar una estrategia de marca para aumentar el número de personas que la conocen y la asocian con la empresa.		
Fuente de información	Encuesta de satisfacción de clientes		
Observaciones			
Responsable	Alta dirección	Firma	

Tabla 9. Reporte de Indicador Compromiso (Jiang et al., 2020)

Reporte de Indicador			
Perspectiva del CMI	Procesos Internos	Objetivo Estratégico	Calidad interna
Nombre	Compromiso (C)	Acrónimo	F
Definición	El compromiso es el grado de responsabilidad que siente cada uno de los integrantes de una empresa por llevar a cabo su trabajo de forma íntegra. Es importante tener una fuerza laboral activamente comprometida y altamente motivada para desempeñarse dentro de la empresa y tener un ambiente de trabajo armonioso. El compromiso aporta un gradiente de excelencia al usar todas las capacidades que posee un trabajador para exceder las expectativas y proyectar sus energías al cumplimiento de los objetivos de una empresa.		
Variables	<p>Total de encuestas aplicadas (T): número de encuestas recabadas</p> <p>Puntaje máximo total (M): puntaje más alto por encuesta multiplicado por el total de encuestas aplicadas. Factor utilizado para referirse al puntaje obtenido de un número determinado de encuestas con el puntaje más alto posible</p> <p>Puntaje máximo por encuesta (E): 5 puntos</p> <p>Puntaje mínimo por encuesta (I): 1 puntos</p> <p>Puntaje obtenido del total de encuestas (X): suma total del puntaje individual de cada encuesta recabada</p>		
Fórmula	$M = (T)(E)$ $C = (X / M) * 100$		
Frecuencia de medición	Semestral	Objetivo meta	>85%
Escala	El porcentaje reflejará el nivel de compromiso de los empleados con la empresa. Si es alto, significa que la empresa tiene un nivel óptimo de compromiso entre sus empleados, sin embargo, si se obtiene un porcentaje bajo, se debe implementar un plan estratégico para focalizar los esfuerzos de los trabajadores al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.		
Fuente de información	Encuesta de clima laboral		
Observaciones			
Responsable	Gerente	Firma	

Tabla 10. Reporte de Indicador Retorno de las ventas (Srivastava y Upadhyay, 2019)

Reporte de Indicador			
Perspectiva del CMI	Procesos Internos	Objetivo Estratégico	Sustentabilidad
Nombre	Retorno de las ventas (ROS)	Acrónimo	G
Definición	<p>ROS es un ratio usado para evaluar la eficiencia operacional de una empresa ya que permite analizar qué porcentaje de las ventas son actualmente convertidas en ganancias. Esta medida permite analizar la eficiencia de una empresa en varios periodos y comparar su desempeño con empresas similares, ya que analiza el porcentaje de las ganancias totales que son convertidas en beneficio operativo para evaluar la eficiencia en generar ganancias que pueden ser convertidas futuro en dividendos, inversiones y en el pago de deudas.</p>		
Variables	<p>Beneficio operativo: dinero empleado por una empresa para llevar a cabo sus actividades de producción y comercialización antes de impuestos</p> <p>Ventas netas: medida de la cantidad de ganancia obtenida por una empresa después de descontar los gastos operacionales. Así mismo, el concepto puede encontrarse como Ingresos en el estado de resultados</p>		
Fórmula	<p>ROS= (Beneficio operativo / Ventas netas) * 100</p>		
Frecuencia de medición	Mensual	Objetivo meta	> 40%
Escala	<p>Un incremento en este ratio indica que una compañía está creciendo y usando sus recursos financieros de forma eficiente, mientras que un decremento en el ROS es una señal de problemas financieros. Esta media financiera permite evaluar la eficiencia de una empresa de un periodo a otro y variará dependiendo del giro de la empresa, por lo tanto, se espera un ratio bajo en aquellas que comercializan productos de la canasta básica.</p>		
Fuente de información	Estado de resultados		
Observaciones			
Responsable	Administración y Finanzas	Firma	

Tabla 11. Reporte de Indicador Rotación de inventario (Wang y Zhang, 2017)

Reporte de Indicador			
Perspectiva del CMI	Procesos Internos	Objetivo Estratégico	Innovación
Nombre	Rotación de inventario	Acrónimo	H
Definición	La administración del inventario de todos los productos que se manejan dentro de una empresa debe ser puntual para determinar la eficiencia operacional de una empresa. Un control de inventarios permitirá adoptar una estrategia para el incremento de la productividad en la cadena de suministro y reducir los costos a través de la evaluación de la logística de adquisición, almacenamiento y distribución de los productos de la empresa.		
Variables	Para un mismo periodo de tiempo y la suma de los mismos lotes de mercancía, se expresará en unidades monetarias Costo de las ventas: cantidad pagada por el inventario Inventario promedio mantenido: cantidad de stock en almacén		
Fórmula	Índice de rotación de inventario= costo de las ventas / inventario promedio mantenido		
Frecuencia de medición	Mensual	Objetivo meta	>15
Escala	El indicador mide la velocidad con la que se mueven los productos a partir de su compra, su paso por los almacenes, hasta su adquisición por los clientes. En otras palabras, permite saber cuántas veces se ha renovado el inventario de una determinada empresa. Para el cálculo del índice se debe tener en cuenta que la empresa no cuenta con un solo tipo de producto, por lo que se utilizará el valor total del inventario para el cálculo. Debido al giro de la empresa de venta de productos básicos, se debe tener una alta rotación de inventarios.		
Fuente de información	Sistema SAN		
Observaciones			
Responsable	Gerente	Firma	

Tabla 12. Reporte de Indicador Clima (Abrudan y Conea-Simiuc, 2019)

Reporte de Indicador			
Perspectiva del CMI	Aprendizaje y Crecimiento	Objetivo Estratégico	Capital humano
Nombre	Clima (C)	Acrónimo	I
Definición	El concepto de clima laboral es un sistema complejo que busca el bienestar mental y físico de cada uno de los integrantes de la empresa. Es el medio en el que se lleva a cabo el trabajo, día con día, dentro de la empresa. La calidad del clima laboral influye de forma directa en la satisfacción de los colaboradores y es un factor que determina la productividad empresarial.		
Variables	<p>Total de encuestas aplicadas (T): número de encuestas recabadas</p> <p>Puntaje máximo total (M): puntaje más alto por encuesta multiplicado por el total de encuestas aplicadas. Factor utilizado para referirse al puntaje obtenido de un número determinado de encuestas con el puntaje más alto posible</p> <p>Puntaje máximo por encuesta (E): 45 puntos</p> <p>Puntaje mínimo por encuesta (I): 9 puntos</p> <p>Puntaje obtenido del total de encuestas (X): suma total del puntaje individual de cada encuesta recabada</p>		
Fórmula	$M = (T)(E)$ $C = (X / M) * 100$		
Frecuencia de medición	Semestral	Objetivo meta	>90%
Escala	La organización empresarial debe estar orientada a propiciar un clima laboral sano entre sus trabajadores, de forma que la cultura de la empresa y su filosofía sean identificados por cada uno de los que ahí se desempeñan. Se esperaría encontrar que un alto número de empleados se sienten cómodos de desempeñarse dentro de la empresa, en caso contrario, medidas eficaces deben tomar un curso de acción para mejorar el clima de la empresa.		
Fuente de información	Encuesta de clima laboral		
Observaciones			
Responsable	Director	Firma	

Tabla 13. Reporte de Indicador Productividad laboral (Jiang y Lin, 2020)

Reporte de Indicador			
Perspectiva del CMI	Aprendizaje y Crecimiento	Objetivo Estratégico	Competitividad
Nombre	Productividad laboral (P)	Acrónimo	J
Definición	Diversos factores externos pueden afectar la productividad de una empresa y no son controlables. Sin embargo, se puede controlar y medir la productividad de los empleados para optimizar el uso de los recursos de una empresa mejorando su eficiencia. La productividad de los empleados tiene un impacto directo en las ganancias, por lo que se puede identificar un factor de referencia en torno a un individuo, equipo y departamento dentro de una empresa.		
Variables	<p>Total Output: se mide en unidades económicas durante un determinado periodo de tiempo en un área específica de la empresa o en su conjunto</p> <p>Total Input: es la cantidad total de horas laborales en un determinado periodo de tiempo en un área específica o en el conjunto de una empresa</p>		
Fórmula	$P = \text{Total Output} / \text{Total Input}$		
Frecuencia de medición	Mensual		
Escala	El valor de la productividad no debe confundirse con las ganancias, debido a que la productividad no toma en cuenta los costos operativos, las nóminas y otros gastos generales de la empresa. El referente encontrado es el valor de una empresa relacionado con sus productos y servicios en torno a la cantidad de trabajo laboral total. Así mismo, puede emplearse para evaluar distintas áreas dentro de una empresa durante distintos periodos e identificar el porcentaje de productividad alcanzado por la empresa en un lapso de tiempo para detectar la eficiencia de un determinado proceso o área productiva, al mismo tiempo de mantener la óptima productividad en los mismos		
Fuente de información	Estados de Resultados Sistema SAN		
Observaciones			
Responsable	Alta dirección	Firma	

6.2.7. Importancia de los objetivos estratégicos

Cuantificar la importancia de los objetivos estratégicos permitirá calificar a cada una de las perspectivas del CMI y observar cómo se interconectan tanto los objetivos estratégicos con cada una de las perspectivas del CMI. Por esta razón, se elaboró una matriz doble, la cual se muestra en la tabla 14, en la cual se enlistan los objetivos estratégicos acorde con su acrónimo, de forma horizontal y vertical, de forma que se pudiese cuantificar su relación acorde al nivel de importancia asignado por la alta dirección de J.M Landa, por lo que se le aplicó un cuestionario compuesto de 10 preguntas para confrontar cada uno de los objetivos estratégicos y determinar su valor, esto con el fin de determinar los puntos clave a atender dentro de la empresa.

Tabla 14. Matriz doble de los Indicadores del CMI (elaboración propia)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Porcentaje	Perspectiva
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J			
1	A	0	2	1	1	2	2	1	2	2	2	15	13.51%	Financiera
2	B	1	0	2	2	2	1	1	1	2	1	13	11.71%	25.23%
3	C	2	2	0	1	2	2	1	2	2	2	16	14.41%	Clientes
4	D	1	2	1	0	2	2	1	2	2	2	15	13.51%	
5	E	0.5	0.5	0.5	0.5	0	1	0.5	1	1	1	6.5	5.86%	33.78%
6	F	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0	2	1	0.5	1	7.5	6.76%	Procesos
7	G	1	1	0.5	0.5	2	2	0	2	1	2	12	10.81%	Internos
8	H	0.5	0.5	0.5	0.5	2	0.5	0.5	0	1	2	8	7.21%	24.77%
9	I	0.5	0.5	0.5	0.5	1	2	0.5	2	0	2	9.5	8.56%	Aprendizaje
10	J	0.5	0.5	0.5	0.5	2	1	0.5	2	1	0	8.5	7.66%	Crecimiento
												111	100.00%	100.00%

Objetivo estratégico I	
Objetivo estratégico J	

La calificación asignada se basó en el razonamiento de confrontar la importancia de cada objetivo estratégico con respecto a otro, mientras que el rango se cuantificó acorde con la tabla 15, en la cual se muestra la escala de valoración de la matriz con tres ponderaciones, en las que se evaluó la importancia de cada objetivo estratégico en el desempeño de la empresa.

Tabla 15. Escala para cuantificar los objetivos estratégicos (elaboración propia)

Descripción	Puntaje
Muy importante	2
Igual de importante	1
Menos importante	0.5

Tras realizar la entrevista a la la alta dirección de J.M Landa para cuantificar los objetivos estratégicos, se agrupó cada uno de acuerdo con su perspectiva del CMI, sumando cada valor y obteniendo una ponderación individual, encontrándose los siguientes valores:

- Perspectiva Financiera: 25.23%
- Perspectiva de Clientes: 33.78%
- Perspectiva de Procesos Internos: 24.77%
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: 16.22%

Cada perspectiva del CMI es de vital importancia para la implementación del CMI como herramienta de control administrativo, aunque algunas de ellas podrá tener mayor peso, tal como la de clientes y la financiera en el caso de J.M Landa, sin embargo, todas cumplen una función determinante; la matriz doble refleja que cada una de las cuatro perspectivas están interrelacionadas, lo que implica que el cumplimiento de una dependerá del cumplimiento de la otra.

6.2.8 Identificación de Iniciativas

El fin de identificar un conjunto de iniciativas es brindarle herramientas a J.M Landa para que alcance los objetivos estratégicos propuestos en el CMI, de forma que al llevar a cabo la estrategia empresarial se pueda tener un enfoque holístico a través de la ejecución de las iniciativas individuales que están alineadas con los objetivos estratégicos propuestos para la empresa.

En la tabla 16 se enlistan el conjunto de Iniciativas para la empresa, que fueron diseñados acorde a las cuatro perspectivas del CMI y al set de objetivos estratégicos, por lo que posteriormente, en su conjunto servirán para que se puedan integrar al CMI. Cada una de las iniciativa tiene un enfoque estratégico de implementación dentro de la empresa, por lo que se presenta el plan de acción y el mecanismo que se puede seguir para concretar el objetivo deseado.

Figura 16. Iniciativas para J.M Landa (elaboración propia)

No.	Iniciativas para J.M Landa
1	Modelo de patrimonio y solvencia empresarial
2	Régimen mayorista como unidad de negocio
3	Modelo de publicidad y compensación de clientes
4	Modelo de cumplimiento de metas y objetivos
5	Régimen de control del costo sobre venta
6	Modelo de sistema de inventario
7	Régimen de formación formal y no formal para los empleados
8	Plan de formación en competencia organizacional

Cabe destacar que para integrar el conjunto de iniciativas propuesto para J.M Landa fue necesario realizar una investigación para identificar los recursos disponibles que la empresa puede destinar para facilitar las herramientas que soporten el cumplimiento de cada iniciativa, ya que es importante que una propuesta tenga realismo y se evalúe que tan viable es una iniciativa para que pueda concretarse e implementarse dentro de la empresa.

En la tabla 17 se enlistan el plan de iniciativas de J.M Landa junto con un eje estratégico para su cumplimiento a fin de facilitar el puntual desarrollo de los objetivos estratégicos propuestos para la empresa. Cada iniciativa tiene un fundamento concreto, un punto clave de acción y un efecto inmediato, que en conjunto con la aplicación de una herramienta que facilitará su implementación, se podrá hacer viable cada una de las iniciativas propuestas, para posteriormente conformar una base que será el antecedente esencial para la estructura del CMI.

Tabla 17. Plan de Iniciativas para J.M Landa (elaboración propia)

	Objetivo estratégico	Iniciativa	Punto clave	Efecto de mejora	Fundamento	A través de
	Apalancamiento financiero	Modelo de patrimonio y solvencia empresarial	Inversión de capital privado	Incremento del patrimonio	Necesario para fortalecer la empresa y cumplir con sus obligaciones fiscales	Búsqueda de un socio capitalista
			Pago de cartera vencida	Mejora de la liquidez	Disminuir la cantidad de clientes con deuda	Contratación de ayuda legal
	Inversión estratégica	Régimen mayorista como unidad de negocio	Fortalecimiento de las ventas por mayoreo	Crecimiento en ventas y del flujo de efectivo	Incentivar la compra por mayoreo	Sistema operacional de descuento
	Sentido de pertenencia	Modelo de publicidad y compensación de clientes	Régimen de compensación por fidelidad de clientes	Retención de clientes e incremento de las ventas	Incremento de la fidelidad de clientes	Base de datos de fidelidad de clientes
	Integridad		Servicio de atención al cliente	Incremento de la afluencia de clientes	Un cliente satisfecho se consolidará como un cliente frecuente	Contratación de un nuevo trabajador
	Representatividad		Publicidad con el logo de la empresa	Fortalecimiento de la marca empresarial e incremento de la fidelidad de clientes	La publicidad es un mecanismo para la comunicación favorable para la empresa	Medios publicitarios de difusión de información
	Calidad interna	Modelo de cumplimiento de metas y objetivos	Capacitación del personal	Desarrollo de una cultura interna enfocada al cumplimiento de metas y objetivos reales	Metas y objetivos reales consolidan la filosofía de una empresa	Implementar un módulo de capacitación

Sustentabilidad	Régimen de control del costo sobre venta	Alianza estratégica con proveedores	Mayor competitividad mediante el control de costos	Tener precios más baratos que la competencia atrae nuevos clientes	Mejora de área de compras y ventas
	Innovación	Modelo de sistema de inventario	Utilización de un sistema operativo	Un sistema de referencia ayudará al monitoreo de los artículos	Contabilizar el número de artículos existentes en la empresa facilitará las compras y mejorará las ventas
Capital humano	Régimen de formación formal y no formal para los empleados	Promover la vinculación de los empleados para su formación	La vinculación motivará a los empleados, los hará más productivos, creando vínculos de largo plazo y mejorando la cultura organizacional	La formación formal y no formal a través de destinar recursos del presupuesto	Diseño de planes de formación y fortalecimiento de competencias en la organización
		Definir un sistema de compensación por resultados alcanzados	Incremento de los empleados felices por lograr mejores resultados	La motivación a través de incentivos contribuya a obtener resultados esperados	Definir un plan de incentivos por el cumplimiento de resultados esperados
Competitividad	Plan de formación en competencia organizacional	Identificación de habilidades estratégicas en empleados	Mayor cantidad de empleados que desarrollen una competencia organizacional	Empleados más productivos, con mejor autoestima y que contribuyan a la cultura organizacional	Creación de un plan de formación y fortalecimiento de competencias dentro de la organización

Perspectiva	
Financiera	
Clientes	
Procesos Internos	
Aprendizaje y Crecimiento	

6.2.9 Propuesta del CMI para J.M Landa

Para que un CMI pueda convertirse en una herramienta de soporte en el control administrativo de una empresa es necesario una serie de etapas, en las que se incluye la elaboración de un mapa estratégico para identificar los objetivos estratégicos de la empresa, posteriormente, se requiere definir los indicadores que serán empleados para dar seguimiento al desempeño empresarial y que en conjunto con las métricas de medición, servirán para dar un seguimiento continuo al desenvolvimiento de la empresa. Después es necesario elaborar un mapa que identifique diferentes iniciativas para cada objetivo estratégico a través de una propuesta con un efecto positivo en la empresa. Finalmente, se puede crear el CMI integrando cada uno de los mapas e indicadores, de forma que se tenga una representación gráfica y global de la propuesta para la empresa.

En la tabla 18 se muestra la propuesta del CMI para la empresa J.M Landa, agrupando los factores clave de la administración estratégica que debe adoptar la empresa para encaminar sus esfuerzos a la correcta implementación del sistema de control administrativo con pautas y métricas de medición, que se explican de forma gráfica para que pueda ser asimilado por cada uno de los integrantes de la empresa. Esta tabla es la parte medular de todo el proyecto en modalidad de caso práctico, por lo que debe prestársele especial atención.

La estructura del CMI integra cada uno de los elementos trabajados durante el curso del proyecto, de forma que se integró de forma gráfica, concisa y puntual la propuesta de mejora, para que la empresa pueda medir y evaluar su desempeño de forma constante mediante una herramienta de fácil entendimiento y pueda establecer un sistema de control administrativo. Así mismo, se integraron las métricas de medición que facilitarán los cálculos y proporcionarán datos duros que deberán ser recolectados de forma continua para su análisis e interpretación.

Tabla 18. Propuesta del CMI para J.M Landa (elaboración propia)

Objetivo Estratégico	Índice	Cálculo	Meta	Medición	Descripción	Iniciativa
Apalancamiento financiero	Ciclo de conversión de efectivo	$CCE = PCI - PCP + PCC$	< 30 días	Mensual	Cantidad de días que tarda una empresa en transformar sus compras de inventario en efectivo	Modelo de patrimonio y solvencia empresarial
Inversión estratégica	Solvencia	Activo = Activo no corriente + Activo corriente Pasivo = Pasivo no corriente + Pasivo corriente S = activo/pasivo	1.50	Semestral	Relación entre el activo y el pasivo de una empresa, implica que el valor de todos los bienes es suficiente para cancelar sus deudas y obligaciones	Régimen mayorista como unidad de negocio
Sentido de pertenencia	Retención	$X = ((E - N) / S) * 100$	>90%	Mensual	Capacidad que tiene una empresa para retener a sus clientes durante un periodo de tiempo	Modelo de publicidad y compensación de clientes
Integridad	Satisfacción	$M = (T) / (E)$ $Y = (X / M) * 100$	>80%	Semestral	Opinion de un cliente acerca de su expectativa y percepción del desempeño de un producto o servicio	
Representatividad	Marca	$M = (X / Y) * 100$	>90%	Semestral	Una empresa que tiene un alto nivel de aceptación de su marca puede transformar su estrategia de mercado, por lo que debe ésta debe ser asociada con los valores de la empresa y resonar entre los clientes	

Calidad interna	Compromiso	$M = (T)(E)$ $C = (X/M) * 100$	>85%	Semestral	Es el grado de responsabilidad que sienten los integrantes de una empresa de llevar a cabo su trabajo de forma íntegra	Modelo de cumplimiento de metas y objetivos
Sustentabilidad	Retorno de las ventas	$ROS = (\text{Beneficio operativo} / \text{Ventas netas}) * 100$	>40%	Mensual	Usado para evaluar la eficiencia operacional de una empresa ya que permite analizar qué porcentaje de las ventas son convertidas en ganancias.	Control de cotizaciones
Innovación	Rotación de inventario	Índice de rotación de inventario = costo de las ventas / inventario promedio mantenido	>15	Mensual	Incrementa la productividad de la cadena de suministro y reduce los costos a través de la evaluación de la logística de adquisición, almacenamiento y distribución de los productos de la empresa	Modelo de sistema de inventarios
Capital humano	Clima	$M = (T)(E)$ $C = (X/M) * 100$	>90%	Semestral	Es el medio en el que se lleva a cabo el trabajo, día con día, dentro de la empresa	Régimen de formación formal y no formal para los empleados

Competitividad	Productividad laboral	$P = \frac{\text{Total Output}}{\text{Total Input}}$	-	Mensual	Es el valor de una empresa relacionado con sus productos y servicios en torno a la cantidad de trabajo laboral total para evaluar distintas áreas dentro de una empresa durante distintos periodos de tiempo.	Plan de formación en competencia organizacional
----------------	-----------------------	--	---	---------	---	---

Perspectiva	
Financiera	
Clientes	
Procesos Internos	
Aprendizaje y Crecimiento	

6.2.10. Plan Estratégico de Mejoras

Los sistemas de control administrativos, tal como el CMI, llevan consigo un periodo de tiempo definido a partir de cuando se hayan incorporado dentro de la empresa para que arrojen resultados concretos. Sin embargo, la pauta que denota sus múltiples ventajas es que es un sistema escalonado, es decir, que desde el día 0 el sistema comienza a arrojar información, la cual debe ser recolectada a fin de documentar todo el proceso y poder evaluarlo de forma sistematizada, brindando la oportunidad de detectar puntos débiles para actuar de inmediato y que la implementación del CMI tenga un enfoque holístico de toda la organización. Así mismo, se debe destacar el papel fundamental que juegan las habilidades analíticas para la interpretación de estos datos duros, por lo que el CMI representa una gran ventaja al contar con un lenguaje de entendimiento unánime.

En la tabla 18, se muestra un cuadro con una proyección de puntos clave de mejora que se verán reflejados tras la implementación del CMI dentro de J.M Landa como sistema de control administrativo, con la finalidad de que se figuren los efectos que trae consigo esta herramienta en distintas áreas de una empresa. Cabe destacar que el CMI es un templete adaptable y que variará dependiendo de la empresa en la que se esté implementando.

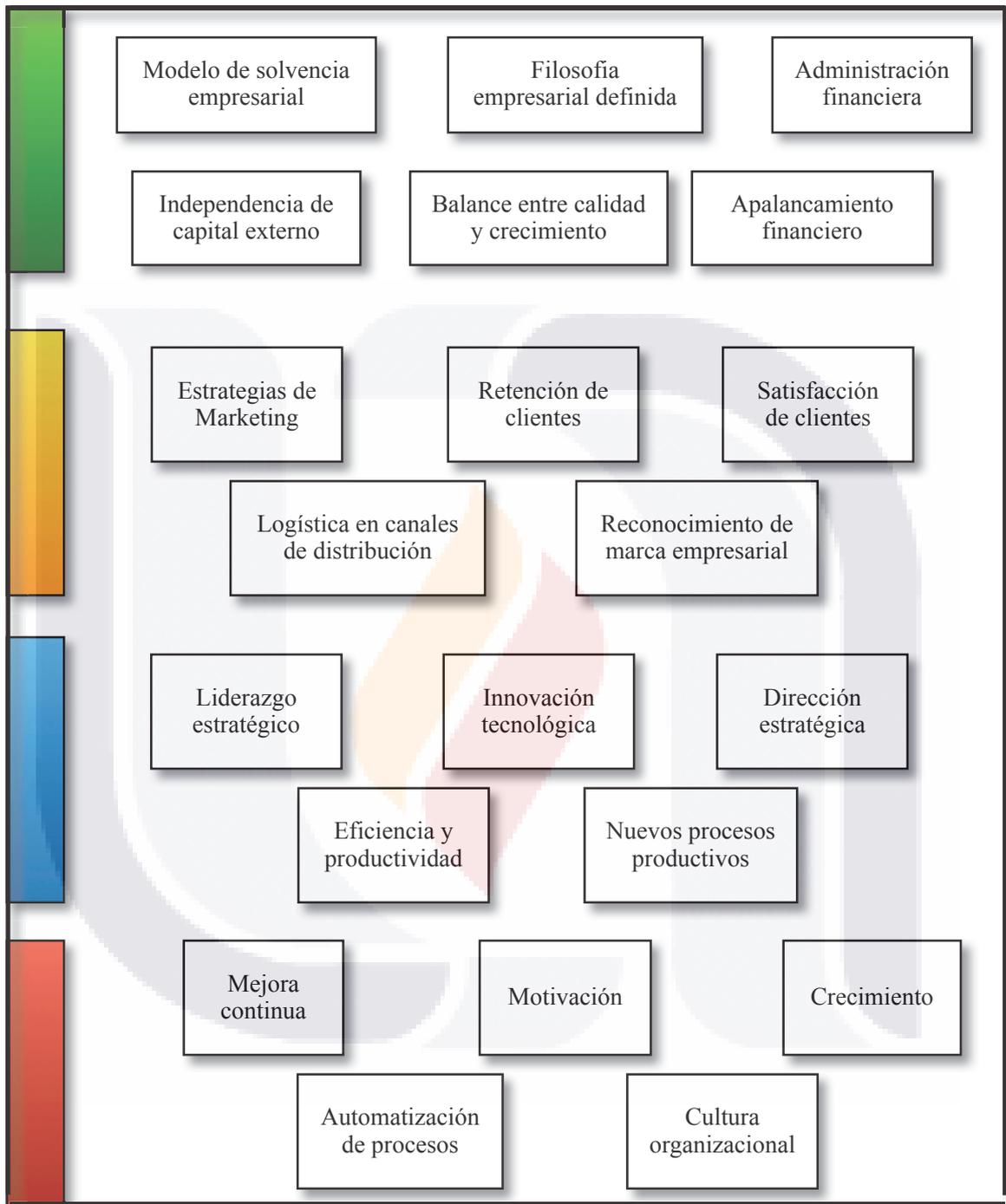


Figura 8. Plan Estratégico de Mejoras (elaboración propia)



Varios autores mencionan que el uso del CMI es aun más beneficioso en empresas con pocos años en el mercado, tal como Sawyer (2009) que afirma que un emprendedor necesita de desarrollar un modelo financiero detallado para plantear sus estrategias que le conducirán al éxito en su empresa. Por su parte, Ries (2011) argumenta que la medición del desempeño ayuda a determinar de qué actividad se obtiene mayor valor, por lo que el uso del CMI como control administrativo ayuda a darle más seguridad y confianza a una empresa que recién comienza para conseguir su expansión en el mercado, aun y cuando este tipo de empresas no necesiten de un control administrativo tan avanzado y exacto. La empresa J.M Landa no es joven, ya que tiene muchos años en el mercado, por lo que esta investigación es un marco de referencia que permite validar el uso de CMI en empresas tanto recién fundadas como ya consolidadas. Al mismo tiempo, se respalda el sistema de control administrativo en empresas de giro y tamaño similar al de J.M Landa.

En su trabajo de investigación, Chapman (2005) argumenta que la mayoría de los empresarios que tienen PyMES procuran ignorar los sistemas de control administrativos hasta que le son requeridos, así mismo detalla esta situación reflejada cuando un emprendedor sabe crear una empresa pero carece del conocimiento para administrarla y hacerla crecer. J.M Landa no es la excepción, al ser una empresa fundada por un emprendedor que carecía de conocimientos administrativos y que pese a tener una habilidad de trabajar sus recursos de forma eficiente, se enfocó en las actividades operacionales de la empresa antes que en su control administrativo, lo que le acarreó algunos problemas. Así, a través de este caso práctico, se destaca la adaptabilidad del CMI para integrarse en cualquier etapa de crecimiento de una empresa.

Una de las aportaciones de Aureli et al. (2018) a través de su investigación es señalar que la premisa del CMI es lograr que un empresario pueda trasladar su estrategia corporativa en medidas concretas, tanto financieras como no financieras, asegurando que el proceso administrativo se enfoque en indicadores clave para alinear sus acciones con los recursos disponibles. Por lo que, se encontró que el CMI sí genera un entendimiento compartido de la filosofía empresarial entre los integrantes de la empresa y establece un modelo de medición de desempeño a través de indicadores definidos.

Los autores Llorach y Ottosson (2016) exponen que el CMI transforma la estrategia en objetivos concretos, por lo que es importante que las estrategias planteadas vayan acorde con la etapa actual de desarrollo de la empresa. Esto implica que pese a que se determinó que la edad de una empresa no influye en la incorporación del CMI, la madurez organizacional es un factor que determina su correcta incorporación. Por lo que, aun y cuándo una empresa tenga varios años en el mercado, tal como lo es J.M Landa, sus objetivos estratégicos deben ir evolucionando conforma la empresa crece para adaptarse al ambiente externo y tener un desarrollo sustentable.

Debido al constante cambio de las empresas, el CMI propuesto está adaptado a las necesidades actuales del mercado y de la empresa, y teniendo como punto clave el modelo propuesto por Kaplan y Norton (1996), lo que permite generar un modelo que satisface las necesidades tanto internas como externas. Adicionalmente, este modelo puede ser adoptado como sistema de control administrativo en diferentes empresas, sin importar su giro, tamaño o edad, siempre y cuando se adopte a su filosofía organizacional y se identifique un plan de acción estratégico.

Uno de los aportes más destacables de los autores Philbin y Kaur (2020) es la identificación de las etapas de evolución del CMI a través del tiempo y a través de ser adaptado como sistema de control administrativo en diferentes industrias. Desde su invención, por parte de Kaplan y Norton, la forma en que se maneja una organización ha cambiado a fin de adaptarse a los constantes cambios y responder de forma puntual a las exigencias del mercado, ya que muchos empresarios solían enfocarse solo en el seguimiento del desempeño financiero, que sin lugar a dudas es un factor importante dentro de cualquier empresa, pero que debe estar interconectado con otras áreas importantes de la empresa con un enfoque multidisciplinario. Por lo que el CMI representa un avance considerable, ya que relaciona el desempeño financiero con los clientes, con el desempeño operacional y con el aprendizaje y crecimiento de la empresa, al mismo tiempo de capturar métricas en innovación, capacidades, tecnología y estructura organizacional.

El CMI enfatiza cuatro diferentes perspectivas de una empresa: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Por lo que el proceso de toma de decisiones se basa de forma equilibrada en indicadores financieros y no financieros. Los autores LLorach y Ottosson (2016), sustentan en su investigación que para las PyMES es muy importante hacer un énfasis en los indicadores tanto financieros como no financieros, partiendo de la premisa de que el crecimiento es más igual de importante que las ganancias durante los primeros años de una empresa. Por su parte, el autor Chapman (2005) fortalece esta idea diciendo que la importancia de las ganancias va a la par de que una empresa se consolida y que es necesario un balance entre el crecimiento, las ganancias y el control de una empresa, lo que Ries (2011) asegura que se logra mediante el CMI, y que se comprobó al diseñar este sistema para J.M Landa, contemplando indicadores tanto financieros como no financieros de forma equilibrada para brindar un enfoque holístico de la empresa.

A partir del enfoque de las cuatro perspectivas del CMI que abarcan las áreas estratégicas de cualquier empresa, se creó una matriz doble para cuantificar su importancia. Se encontró las áreas de oportunidad que deben ser atendidas con prioridad dentro de la empresa y que se podrán trabajar en conjunto para tener un efecto escalonado y sistemático. Así mismo, se puede monitorear de forma homogénea el desempeño de la empresa y establecer un pronóstico del desempeño futuro.

El aprendizaje es esencial en cualquier empresa, ya que acorde con Champan (2005), el concepto entero de desempeño administrativo está basado en el hecho de que una empresa debe crecer a través de procesos de aprendizaje. Por lo tanto, las empresas deben tener un aprendizaje veloz para responder de forma efectiva a las demandas de mercado y generar una ventaja competitiva. Esta necesidad está aun más presente en PyMES, que requieren de un alto grado de adaptabilidad y respuesta al medio externo, por lo que el CMI es capaz de ofrecer estabilidad a través del control administrativo puntual y eficaz.

En su trabajo de investigación, Aureli et al. (2018) sustentan que la medición del desempeño incrementa la productividad empresarial, sin embargo, los aportes que brinda la presente investigación no sustentan o niegan el argumento del autor, debido a que el alcance del estudio no permite la recolección de datos tras un periodo de tiempo establecido que lleve la empresa con el CMI incorporado como sistema de control administrativo, ya que el alcance del proyecto se basa en la propuesta del CMI para la futura generación de mejoras en la empresa y para estructurar un modelo aplicable en otras empresas que requieren definir su control administrativo.

Conclusiones

El direccionamiento estratégico de una empresa debe cimentarse en su filosofía organizacional, para que posteriormente se puedan identificar los objetivos, indicadores e iniciativas que brinden los medios necesarios para materializar su direccionamiento estratégico, por lo que se observó el funcionamiento de una empresa análogo a un sistema integrado con áreas de especialización.

La empresa J.M Landa no se caracterizaba por tener una filosofía y estructura organizacional definida, por lo que se comenzó a trabajar desde cero, definiendo y rescatando los valores que la habían constituido en el pasado y que la han mantenido en el presente, para lograr identificar los medios que pudiesen proyectar la empresa a futuro.

El proceso de incorporar una nueva herramienta de control administrativo es un reto, aun más al hacerlo en una empresa que emplea procesos administrativos no definidos, por lo que el rol que juega la alta dirección y cada uno de los integrantes es fundamental para la correcta implementación de un control administrativo.

Se evaluó la factibilidad que puede tener la incorporación del CMI en la gestión administrativa en una pequeña empresa, y se encontró que su enfoque multidisciplinario permite tener una perspectiva de mayor alcance respecto a la planeación de las estrategias de la empresa, en adición del soporte a la innovación y la implementación estratégica necesaria para que se logren los objetivos y se tenga un desarrollo sustentable.

El CMI brinda una solución a la problemática de “si algo no se puede medir, no se puede mejorar”, ya que permite establecer métricas para medir el desempeño de una empresa e identificar estrategias para mejorarlo, estableciendo un control de medición con objetivos estratégicos, que fueron cuantificados a través de una matriz doble y que pueden concretarse a través de una administración estratégica.

Es importante tener realismo con el diseño y la proyección del CMI al adaptarlo dentro de una empresa, ya que la diferenciación de objetivos estratégicos e iniciativas dependerá de la empresa en cuestión. El CMI tiene un enfoque holístico con un mecanismo de medición puntual del desempeño y con pautas para su pronóstico a futuro a través de métricas y frecuencias de medición características con el giro, tamaño, edad y mercado de la empresa.

El CMI brinda una visión gráfica de las relaciones causa-efecto de los objetivos estratégicos definidos y un parámetro de medición en conjunto con una iniciativa para su realización y fácil entendimiento entre los integrantes de la empresa. J.M Landa debe presentar un interés interdisciplinario en las cuatro perspectivas del CMI a fin de adquirir una naturaleza dinámica y adaptable para responder de forma eficiente a los cambios del mercado, incrementando su desempeño y contribuyendo a su supervivencia.



Recomendaciones

Se recomienda generalizar el compromiso de la alta dirección y de cada uno de los integrantes de J.M Landa para darle la seriedad necesaria al sistema de control administrativo, a fin de que éstas pueden ir más allá una propuesta y pueda materializarse en el día a día de la empresa.

Tras la incorporación del CMI, debe existir una continua retroalimentación y actualización de la estrategia, ya que las empresas son sistemas abiertos en continuo cambio y con múltiples interacciones, por lo que sus objetivos estratégicos deben adaptarse para reconocer, responder y adaptarse a estos cambios.

La integración del CMI en J.M Landa debe tener una flexibilidad característica de cada una de las divisiones de la empresa, inspirando la motivación del capital humano para el trabajo continuo por una meta en común: el crecimiento y la mejora de la empresa.

Para que una empresa tenga un crecimiento seguro y controlado que asegure su supervivencia en el mercado y su buen desempeño, su estrategia debe incluir:

- Incremento del mercado compartido y expansión a mercados potenciales.
- La mejora del control administrativo.
- El escalamiento.
- Disminución de la dependencia de financiación por capital externo.
- Control del crecimiento.
- Mejoras en la infraestructura organizacional.

Se recomienda que J.M Landa explore nuevas oportunidades de mercado para ampliar su proyección y sustentar su presencia en éste, de igual forma los esfuerzos debe enfocarse para convertir las debilidades y amenazas de la empresa en ventajas competitivas, ya que esta empresa tiene una competencia muy homogénea, es decir que las empresas de la competencia venden los mismos productos y están dirigidas al mismo mercado, sin embargo, tienen carencias similares, por lo que la primer empresa en sacar provecho y diferenciarse, será la primera en tener una ventaja considerable sobre las otras.

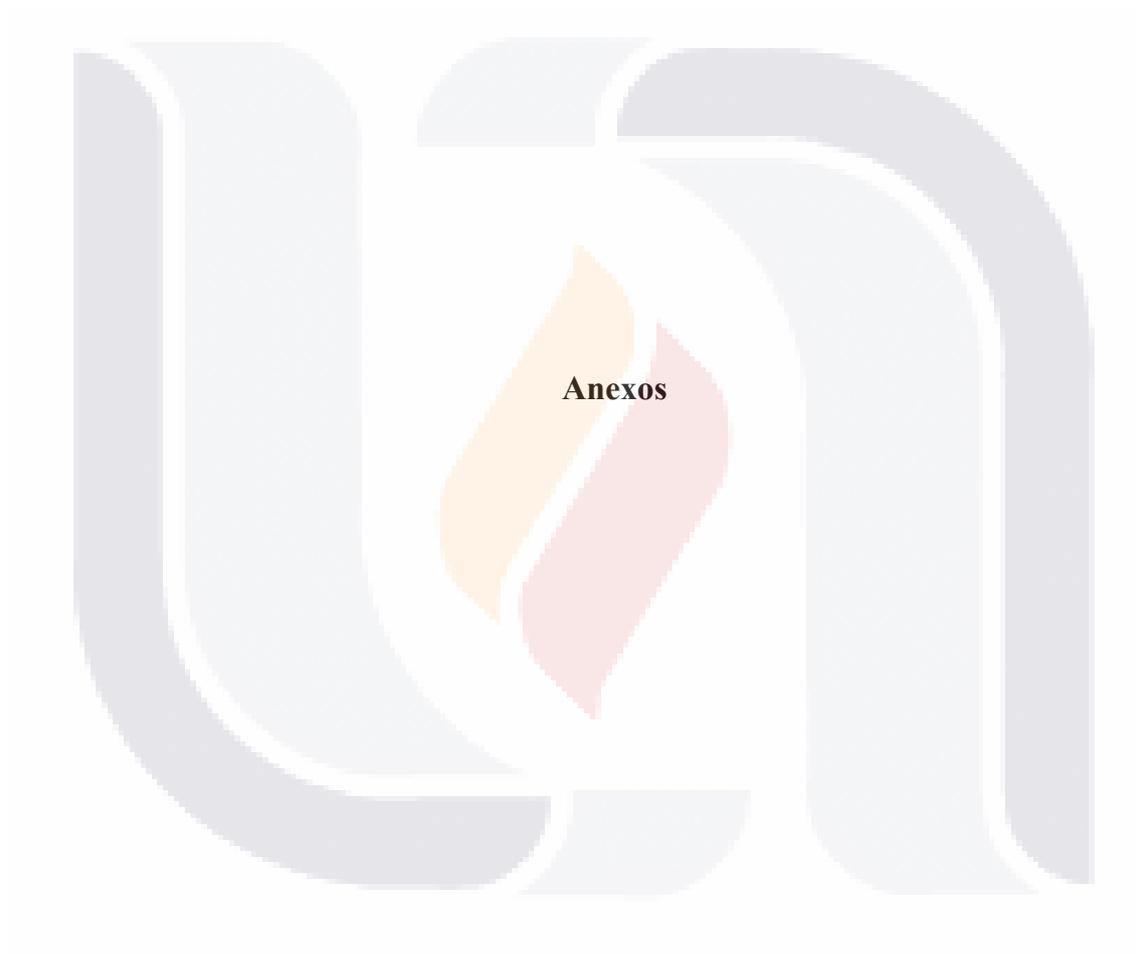
Referencias

- Abagissa, J. (2019) A review of balanced scorecard implementation in selected offices of Addis Ababa City. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 12(1), 7-25.
- Abrudan, D. y Conea-Simiuc. (2019) How Managers Can Create Happy Working Environment. *Review of International Comparative Management*, 20(3), 286-296. DOI: 10.24818/RMCI.2019.3.286
- Alvarez, L., Soler, A., Guiñón, L. y Mira, A. (2019) A balanced scorecard for assessing a strategic plan in a clinical laboratory. *Biochem Med*, 2(29), 234-252.
- André, J., Pastor, A.C. y Pastor, J. (2014) El uso del Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. *Revista Ibero-Americana de Estrategia - RIAE*, 13(4), 20-21.
- Arriaga, R. y Gómez, M.R. (2014) Estrategias de gestión del conocimiento para generar ventajas competitivas en pequeñas y medianas empresas en el Estado de México. *Gestión y Estrategia*, 1(46), 55-71.
- Aureli, S., Cardoni, A., Del Baldo, M. & Lombardi, R. (2018) The balanced scorecard logic in the management control and reporting of small business company networks: A case study. *Accounting and Management Information Systems*, 17(2), 191-215.
- Balaji, M., Dinesh. S.N. y Veera, V. (2018) Applying balanced scorecards to supply chain performance. *ISE Magazine*, 18(3), 42-47.
- Bardin, L. (2011) Análise de conteúdo. *Edições*, 11(2), pp 229-238.
- Blanco, E. (2002) Cuadro de mando integral: y la importancia de los factores organizacionales. *Debates IESA*, 17(1), 53-56.
- Busco, C. & Quattrone, P. (2015) Exploring how the Balanced Scorecard engages and unfolds: articulating the visual power of accounting inscription. *Contemporary Accounting Research*, 32(3), 236-1262.
- Chapman, S.C. (2005) *Controlling strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*. Oxford University Press.
- Corrêa, R. y Silva, V. (2013) Strategic planning in Brazilian small-scale municipalities: is the balanced scorecard a feasible tool? *Rev. Adm. UFSM*, 7(1), 8-23. DOI 10.5902/198346598143
- Curtis, P., Haniyas, M. y Antoniadis, P. (2011) Balanced Scorecard as a strange attractor tool contributing to the improvement of transformation process and ultimately to the competitive advantage of an organization. *Journal of Engineering Science and Technology Review*, 4(3), 271-276.

- Dobrovic, J., Lamburuska, M., Gallo, P. & Timkova, V. (2018) Non-financial indicators and their importance in small and medium-sized enterprises. *Journal of Competitiveness*, 10(1), 41-55.
- Eccles, R.G. (1991) Performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
- Ferreira, P., Shamsuzzoha, A.H.M., Toscano, C. & Cunha, P. (2012) Framework for performance measurement and management in a collaborative business environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 672-690.
- Firouzi, F., Malmir, B. & Aslani, B. (2016) An integrated approach for prioritizing the strategic objectives of balanced scorecard under uncertainty. *Springer*, 29(1), 227-236.
- Grasseová, M. (2010) Utilization of Balanced Scorecard in Public Administration. *Management and Economics*, 1(57), 49-57.
- Gessner, G y Scott, R.A. (2009) Using Business Intelligence Tools to Help Manage Costs and Effectiveness of Business-to-Business Inside-Sales Programs. *Information Systems Management*, 26(1), 199-208. DOI: 10.1080/10580530902797623.
- Gupta, G. & Salter, S. (2018) The balanced Scorecard beyond adoption. *Journal of International Accounting Research*, 17(3), 114-134.
- Hackenbrack, K.E. y Hogan, C.E. (2005) An Analysis of Client Retention and Engagement-Level Pricing. *Auditing: a Journal of Practice & Theory*, 24(1), 7-20.
- Jaworska, E. & Nadolna, B. (2019) Balanced scorecard for selected confectionery companies listed on the Warsaw Stock exchange in Poland. *Research for rural development*, 2(1), 103-110.
- Jiang, L. y Lin, Ch. (2020) Analysis on the International Competitiveness of China`s Trade in Services. *Emerging Markets Finance & Trade*, 56(13), 3033-3034. DOI: <https://doi.org/10.1080/1540496X.2019.1611558>
- Jiang, Q., Lee, H. y Xu, D. (2020) Challenge Stressors, Work Engagement, and Affective Commitment Among Chinese Public Servants. *Public Personnel Management*, 49(4), 547-570. DOI: 10.1177/0091026020912525.
- Kanji, G.K. (2002) Performance measurement system. *Total Quality Management*, 13(5), 715-728.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996) Balanced Scorecard Linking to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kolias, G., Arnis, N. y Karamanis, K. (2020) The simultaneous determination of cash conversion cycle components. *Accounting and Management Information Systems*, 19(2), 311-332. DOI: <http://dx.doi.org/10.24818/iamis.2020.02005>

- Laitinen, E.K. (2002) A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 65-99.
- Lim, L.G., Tuli, K.R. y Grewal, R. (2020) Customer Satisfaction and Its Impact on the Future Costs of Selling. *American Marketing Association*, 84(4), 23-44. DOI: 10.1177/0022242920923307
- Llorach, C. y Ottosson, E. (2016) The Balanced Scorecard during the early stages of a tech firm - a multiple case study regarding performance management in Swedish tech startups. *Uppsala Universitet Journal*, 27(2), 34-48
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E y Gomez-Conde, J. (2017) Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Bus Econ*, 51(4), 221-224. DOI: 10.1007/S11187-017-99-21-3
- Masilo, A.E. y Gómez, M. (2018) Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para PyMES de México. *Revista CIMEXUS*, 6(2), 73-104
- Nazari-Shirkouhi, S., Mousakhani, S., Tavakoli, M., Dalvand, M.R., Saparauskas, J. y Antuhevicienė, J. (2019) Importance-performance analysis bases Balanced Scorecard for performance evaluation in higher education institutions: an integrated fuzzy approach. *Journal of Business Economics and Management*, 21(3), 647-678.
- Ortiz, A., Pérez, M. y Velázquez. (2014) Proposal of balanced scorecard for the University of Holguín. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 333-343.
- Philbin, S. y Kaur, R. (2020) Measuring PMO performance - Application of the Balanced Scorecard in a collaborative research context. *JMPM*, 22(7), DOI: 10.19255/JMPM02212
- Rasolofo-Distler, F. y Distler, F. (2018) Using the balanced scorecard to manage service supply chain uncertainty: Case studies in French real state services. *WILEY*, 2(1), 129-142.
- Ries, E. (2011) *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*. Crown Publishing.
- Rodrigues, P., Aibar, B. & Lima, L. (2014) El conjunto de factores determinantes de implementar el cuadro de mando integral en Portugal: evidencia empírica en organizaciones públicas y privadas. *Review of Business Management*, 3(1), 199-222.
- Sánchez y de la Garza, M.H. (2018) Tecnologías de información y de desempeño organizacional de las PyMES del noreste de México. *Revista de Administración*, 82(23), 56-89.
- Sawyer, T. (2009) *Pro excel financial modeling building models for technology startups*. Apress.
- Simplicio, R., Olugu, E., Musa, S. & Mahat, A.B. (2017) Projects selection and prioritization: a Portuguese Navy Pilot Model. *Procedia Computer Science*, 2(23), 72-79.

- Srivastava, A. y Upadhyay, A. (2019) Does Size Matter? An Evaluation of the Relationship Between Asset Size, Operating Cost, and Profit of Scheduled Urban Cooperative Banks in India. *Journal of Bank Management*, 18(4), 62-73
- Suša, D., Ivančić y Milanović, Ljuhica. (2019) Business Process Management and Corporate Performance Management: does their alignment impact organizational performance. DOI: 10.7906/INDECS.17.2.12
- Tan, C. y Smyrnios, K. (2011) How do Australian fast-growth small-to-medium enterprises measure performance? *Journal of Enterprising Culture*, 19(1), 41-60.
- Van Riel, C.B.M. y Van Bruggen, G.H. (2002) Incorporating Business Unit Managers' Perspectives in Corporate-branding Strategy Decision Making. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 241-251.
- Valerdi, R. y Blackburn, C. (2010) Levering measurement systems to drive enterprise transformation: two case studies. *Press*, 23(2), 1389-1995. DOI: 10.3222/IKS-2010-0161
- Valladares, L. & Villanueva, M. (2017) La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las autoridades portuarias: perspectiva de aprendizaje y crecimiento. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 1(17), 46-57.
- Villa, P., Portulhak, H., Bortolucci, M. y Pacheco, V. (2018) Rewards and management control systems: a meta-synthesis of primary case studies. DOI: 10.5902/19834659 22889
- Wang, J. y Zhang, J. (2017) Optimal pricing in a service-inventory system with delay-sensitive customer and lost sales. *International Journal of Production Research*, 55(22), 6883-6902. <http://doi.org/10.1080/00207543.2017.1363426>
- Yilmaz, D. & Antmen, F. (2019) Project selection method based on balanced scorecard framework. *Business and Economics Research Journal*, 10(5), 179-1187.



A. Encuesta de satisfacción de clientes (elaboración propia)

Encuesta de satisfacción de clientes			
La finalidad de esta encuesta es medir el grado de satisfacción de los clientes de la empresa J.M Landa, para identificar fortalezas y debilidades en el servicio, a fin de encontrar mejoras en área de oportunidad.			
Instrucciones. Conteste de forma puntual cada una de las siguientes preguntas de acuerdo a su punto de vista.			
A. Para usted, ¿le es fácil recordar el nombre J.M Landa?			
5 - Sí		1 - No	
B. ¿Encontró todo lo que necesitaba?			
5 - Sí		1 - No	
E. ¿Cómo considera la calidad y variedad de productos ofrecidos?			
5. Excelente	4 - Muy bien	3 - Bien	1 - Deficiente
D. ¿Qué tan adecuado le parece el acomodo y limpieza del establecimiento?			
5 - Excelente	4 - Muy bien	3 - Bien	1 - Deficiente
E. En general, ¿cómo le parecen los precios de los diferentes productos?			
5 - Excelente	4 - Muy bien	3 - Bien	1 - Deficiente
F. ¿Cómo definiría el servicio ofrecido por los empleados?			
5 - Excelente	4 - Muy bien	3 - Bien	1 - Deficiente
G. ¿Qué le pareció la capacitación de los empleados para llevar a cabo su trabajo?			
5 - Excelente	4 - Muy bien	3 - Bien	1 - Deficiente
Gracias por su atención		Puntaje total:	

B. Encuesta de clima laboral (elaboración propia)

Encuesta de clima laboral			
La finalidad de esta encuesta es evaluar el clima laboral de la empresa J.M Landa, a fin de determinar la situación entre sus empleados.			
Instrucciones. Conteste de forma puntual cada una de las siguientes preguntas de acuerdo a su perspectiva.			
A. ¿Considera que la empresa valora su trabajo?			
5 - Sí		1 - No	
B. ¿Se siente con la libertad de expresar sus opiniones e ideas dentro de la empresa?			
5 - Sí		1 - No	
E. ¿Cómo definiría el ambiente de trabajo dentro de la empresa?			
5. Excelente	4 - Muy bien	3 - Bien	1 - Deficiente
D. ¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos para hacer un trabajo de calidad?			
5 - Sí		1 - No	
E. ¿Cómo definiría la comunicación entre los directivos y empleados de la empresa?			
5 - Excelente	4 - Muy bien	3 - Bien	1 - Deficiente
F. ¿La empresa le brinda oportunidades de aprender y crecer?			
5 - Sí		1 - No	
G. ¿Cómo calificaría el ambiente físico de trabajo destinado por la empresa?			
5 - Excelente	4 - Muy bien	3 - Bien	1 - Deficiente
H. ¿Dispone de los materiales.y equipo que requiere para hacer su trabajo?			
5 - Sí		1 - No	
I. ¿Qué tan probable es que recomiende J.M Landa como un lugar para trabajar?			
5 - Muy probable	4 - Probable	3 - Poco probable	1 - No es probable
Gracias por su tiempo		Puntaje total:	

C. Encuesta para completar la matriz doble del CMI (elaboración propia)

Entrevista para completar la matriz doble de los indicadores del CMI

Responda de forma puntual a cada una de las siguientes preguntas dependiendo el valor numérico que corresponda de la forma siguiente:

Muy importe - 2

Igual de importante - 1

Menos importante - 0.5

Tenga en cuenta la siguiente denominación de los objetivos estratégicos:

- A - Apalancamiento financiero
- B - Inversión estratégica
- C - Sentido de pertenencia
- D - Integridad
- E - Representatividad
- F - Calidad interna
- G - Sustentabilidad
- H - Innovación
- I - Capital humano
- J - Competitividad

1. ¿Cuál es la importancia del objetivo A en comparación con los objetivos?

	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Valor									

2. ¿Cuál es la importancia del objetivo B en comparación con los objetivos?

	C	D	E	F	G	H	I	J	A
Valor									

3. ¿Cuál es la importancia del objetivo C en comparación con los objetivos?

	D	E	F	G	H	I	J	A	B
Valor									

4. ¿Cuál es la importancia del objetivo D en comparación con los objetivos?

	E	F	G	H	I	J	A	B	C
Valor									

5. ¿Cuál es la importancia del objetivo E en comparación con los objetivos?

	F	G	H	I	J	A	B	C	D
Valor									

6. ¿Cuál es la importancia del objetivo F en comparación con los objetivos?

	G	H	I	J	A	B	C	D	E
Valor									

7. ¿Cuál es la importancia del objetivo G en comparación con los objetivos?

	H	I	J	A	B	C	D	E	F
Valor									

8. ¿Cuál es la importancia del objetivo H en comparación con los objetivos?

	I	J	A	B	C	D	E	F	G
Valor									

9. ¿Cuál es la importancia del objetivo I en comparación con los objetivos?

	J	A	B	C	D	E	F	G	H
Valor									

10. ¿Cuál es la importancia del objetivo J en comparación con los objetivos?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Valor									