



## **Modelo de Cuadro de Mando Integral para la Empresa Hy Cite Enterprises**

Juan Pablo Campos Alvarado

Sebastián David Medina Velásquez

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Inteligencia de Negocios

Bogotá, Colombia

20 de noviembre de 2023

# **Modelo de Cuadro de Mando Integral para la Empresa Hy Cite Enterprises**

**Juan Pablo Campos Alvarado**

**Sebastián David Medina Velásquez**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Inteligencia de Negocios**

Director (a):

Edicson Jair Gil Acosta

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad Ean

Facultad de ingeniería

Maestría en Inteligencia de Negocios

Bogotá, Colombia

20 de noviembre de 2023

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

**Dedicatoria**

Agradecemos a nuestros padres y hermanos por ser nuestro soporte y pilar fundamental durante este desafiante y enriquecedor reto académico. Su apoyo ha sido fuente de fortaleza para culminar cada fase de este logro.

### **Agradecimientos**

Nuestra gratitud se extiende hacia aquellos que han sido pilares fundamentales en la realización de este trabajo. El profesor Edicson Jair Gil Acosta, con su dirección experta, ha sido la brújula que guio cada paso de esta investigación. A la Universidad EAN, su entorno académico excepcional nos proporcionó el escenario ideal para completar nuestra maestría, moldeando nuestro crecimiento académico.

Asimismo, agradecemos a la empresa Hy Cite objeto de investigación por su apoyo invaluable, ofreciendo los recursos necesarios y los espacios vitales para llevar a cabo este proyecto. Especial reconocimiento a Michael Seleen, Director de Riesgo y Análisis de Datos de Hy Cite, cuya colaboración y visión enriquecieron nuestra experiencia académica y profesional, guiando el camino hacia el logro de esta maestría.

### Resumen

El Cuadro de Mando Integral ha sido una de las herramientas más populares en la gestión empresarial, pues gracias a sus antecedentes en más de 30 años de trayectoria, ha aportado en la consecución de objetivos organizacionales a través del control de sus perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje. El presente trabajo busca proponer la implementación de esta herramienta en la empresa Hy Cite debido a la necesidad de controlar las perspectivas al interior de la organización. Inicialmente se realiza un contexto de la compañía y la identificación del problema principal relacionada con la medición estratégica en pleno auge de ventas de utensilios de cocina, de modo que, se analizan las diferentes herramientas de gestión donde resalta el cuadro de mando integral como la más apropiada. Posteriormente, se efectúa un diseño metodológico para diagnosticar la situación actual de la organización a través de una investigación de tipo aplicada y un análisis descriptivo aplicando el instrumento tipo encuesta, allí se identifica una falta de conexión por parte de los líderes para lograr la consecución del plan estratégico. Por consiguiente, se propone el cuadro de mando integral con indicadores basados en la necesidad del negocio y analizando su causa y efecto en la organización, complementando en esta parte mediciones de los diferentes modelos consultados. Por último, se traza el plan de implementación tomando como referencia los enfoques principales de la guía de Project Management Institute.

**Palabras clave:** Cuadro de Mando Integral, estrategia, indicadores de gestión, gestión de proyectos.

### **Abstract**

The Balanced Scorecard has been one of the most popular tools in business management, thanks to its history of more than 30 years, it has contributed to the achievement of organizational objectives through the control of its financial, customer, internal processes and learning perspectives. This paper seeks to propose the implementation of this tool in the company Hy Cite due to the need to control the perspectives within the organization. Initially, a context of the company and the identification of the main problem related to the strategic measurement in the middle of the kitchenware sales boom is carried out, so that the different management tools are analyzed, where the balanced scorecard stands out as the most appropriate one. Subsequently, a methodological design is carried out to diagnose the current situation of the organization through applied research and a descriptive analysis using a survey-type instrument, where a lack of connection on the part of the leaders to achieve the strategic plan is identified. Therefore, the balanced scorecard is proposed with indicators based on business need and analyzing their cause and effect on the organization, complementing in this part measurements from the different models consulted. Finally, the implementation plan is drawn up with reference to the main approaches of the Project Management Institute's guide.

**Keywords:** Balanced Scorecard, strategy, management indicators, project management.

**Contenido**

	<b>Pág.</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>10</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>15</b>
<i>Objetivo general.....</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos .....</i>	<i>15</i>
<b>Justificación.....</b>	<b>16</b>
<b>Marco Institucional .....</b>	<b>18</b>
<i>Presentación de la Empresa .....</i>	<i>18</i>
<i>Referentes Estratégicos.....</i>	<i>20</i>
<i>Estructura Organizacional.....</i>	<i>23</i>
<i>Análisis del Sector.....</i>	<i>26</i>
<b>Marco de Referencia.....</b>	<b>27</b>
<i>Control de Gestión .....</i>	<i>28</i>
<i>Teorías del Control de Gestión.....</i>	<i>29</i>
<i>Discusión .....</i>	<i>40</i>
<i>El Cuadro de Mando Integral.....</i>	<i>42</i>

<b>Perspectiva del Proceso Interno.....</b>	<b>52</b>
<b>Diseño Metodológico.....</b>	<b>58</b>
<i>Tipo de Investigación .....</i>	<i>58</i>
<i>Análisis Externo .....</i>	<i>61</i>
<i>Análisis Interno.....</i>	<i>68</i>
<i>Población, Muestra y Ficha Técnica.....</i>	<i>68</i>
<i>Instrumento de Análisis Interno .....</i>	<i>70</i>
<b>Diagnóstico Organizacional.....</b>	<b>73</b>
<b>Plan de Intervención.....</b>	<b>86</b>
<i>Etapa 1 - Traducción de la Estrategia.....</i>	<i>86</i>
<i>Etapa 2 - Comunicación y Vínculo de los Objetivos.....</i>	<i>88</i>
<i>Mapa Estratégico .....</i>	<i>89</i>
<i>Indicadores del Cuadro de Mando Integral.....</i>	<i>92</i>
<i>Construcción del Cuadro de Mando Integral.....</i>	<i>94</i>
<i>Etapa 3 - Planificación, Fijación y Alineación de los Objetivos.....</i>	<i>94</i>
<i>Etapa 4 - Adaptación y Feedback.....</i>	<i>94</i>
<i>Consideraciones Finales .....</i>	<i>95</i>
<b>Plan de Implementación .....</b>	<b>97</b>
<i>Fase 1. Elaboración de la Acta de Constitución .....</i>	<i>98</i>
<i>Fase 2. Definición del Alcance .....</i>	<i>98</i>

<i>Fase 3. Planificación del Proyecto.....</i>	<i>100</i>
<i>Fase 4. Definición de Costos y Presupuesto .....</i>	<i>102</i>
<i>Fase 5. Gestión de Comunicación.....</i>	<i>102</i>
<i>Fase 6. Gestión de Riesgos .....</i>	<i>103</i>
<i>Fase 7. Medición y Flujo de Información .....</i>	<i>105</i>
<i>Fase 8. Seguimiento y Control .....</i>	<i>107</i>
<i>Fase 9. Cierre y Finalización del Proyecto.....</i>	<i>108</i>
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>109</b>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>109</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>111</i>
<b>Referencias .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> <i>Flujo de procesos en el departamento de financiamiento al consumidor....</i>	20
<b>Figura 2.</b> <i>Estructura organizacional Hy Cite Enterprises .....</i>	24
<b>Figura 3.</b> <i>Líneas de productos Royal Prestige.....</i>	25
<b>Figura 4.</b> <i>Composición del marco teórico .....</i>	28
<b>Figura 5.</b> <i>Herramienta de gestión Prisma.....</i>	31
<b>Figura 6.</b> <i>Modelo pirámide de desempeño .....</i>	35
<b>Figura 7.</b> <i>Modelo EFQM.....</i>	37
<b>Figura 8.</b> <i>Procesos decisivos del Cuadro de Mando Integral.....</i>	45
<b>Figura 9.</b> <i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....</i>	46
<b>Figura 10.</b> <i>Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....</i>	62
<b>Figura 11.</b> <i>Modelo de las 5 fuerzas de Porter aplicado a Hy Cite .....</i>	67
<b>Figura 12.</b> <i>Escala de favorabilidad del resultado del cuestionario .....</i>	72
<b>Figura 13.</b> <i>Fases del diagnóstico organizacional.....</i>	73
<b>Figura 14.</b> <i>Resultados perspectiva del cliente .....</i>	74
<b>Figura 15.</b> <i>Resultados perspectiva de procesos internos .....</i>	77
<b>Figura 16.</b> <i>Resultados perspectiva formación y crecimiento.....</i>	80
<b>Figura 17.</b> <i>Resultados perspectiva financiera.....</i>	82
<b>Figura 18.</b> <i>Etapas del Cuadro de Mando Integral .....</i>	86
<b>Figura 19.</b> <i>Fases de Comunicación y Vínculo de los Objetivos .....</i>	89
<b>Figura 20.</b> <i>Mapa Estratégico según las perspectivas y sus objetivos .....</i>	90
<b>Figura 21.</b> <i>Intervención etapa 1 y etapa 2 .....</i>	96
<b>Figura 22.</b> <i>Intervención etapa 3 y etapa 4.....</i>	96
<b>Figura 23.</b> <i>Intervención etapa 4 y lanzamiento final.....</i>	96

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> <i>Matriz de medición de desempeño</i> .....	29
<b>Tabla 2.</b> <i>Dimensiones de desempeño</i> .....	33
<b>Tabla 3.</b> <i>Factores del EFQM 2020</i> .....	37
<b>Tabla 4.</b> <i>Raíces de las perspectivas en el Cuadro de Mando Integral</i> .....	39
<b>Tabla 5.</b> <i>Comparación de los modelos de medición de rendimiento empresarial</i> .....	41
<b>Tabla 6.</b> <i>Perspectiva financiera en Hy Cite</i> .....	49
<b>Tabla 7.</b> <i>Perspectiva del cliente en Hy Cite</i> .....	52
<b>Tabla 8.</b> <i>Perspectiva del proceso interno en Hy Cite</i> .....	54
<b>Tabla 9.</b> <i>Perspectiva de formación y crecimiento interno en Hy Cite</i> .....	56
<b>Tabla 10.</b> <i>Caso de estudio: Diseño del Cuadro de Mando Integral aplicado a la empresa Wila S.P.A.</i> .....	57
<b>Tabla 11.</b> <i>Tipos de investigación según las fuentes de información</i> .....	60
<b>Tabla 12.</b> <i>Ficha técnica</i> .....	69
<b>Tabla 13.</b> <i>Composición cuestionario</i> .....	70
<b>Tabla 14.</b> <i>Estadísticos descriptivos perspectiva del cliente</i> .....	75
<b>Tabla 15.</b> <i>Estadísticos descriptivos perspectiva procesos internos</i> .....	79
<b>Tabla 16.</b> <i>Estadísticos perspectiva formación y crecimiento</i> .....	81
<b>Tabla 17.</b> <i>Estadísticos descriptivos perspectiva financiera</i> .....	83
<b>Tabla 18.</b> <i>Indicadores Cuadro de Mando Integral</i> .....	93
<b>Tabla 19.</b> <i>Cronograma de actividades</i> .....	101
<b>Tabla 20.</b> <i>Costos asociados para la implementación</i> .....	102
<b>Tabla 21.</b> <i>Gestión de comunicación</i> .....	103
<b>Tabla 22.</b> <i>Matriz de riesgos</i> .....	104

**Lista de Anexos**

	<b>Pág.</b>
<b>A. Anexo A.</b> Encuesta Original.....	117
<b>B. Anexo B.</b> Resultados V de Aiken.....	118
<b>C. Anexo C.</b> Encuesta final a Usuarios .....	119
<b>D. Anexo D.</b> Acta de Constitución .....	120
<b>E. Anexo E.</b> Formato de cierre del proyecto.....	121

## Introducción

Las organizaciones de hoy en día tienen dentro de sus propósitos ir más allá del crecimiento en sus utilidades, pues buscan ser reconocidas no solo por su posición dentro del mercado sino también ser el mejor lugar para trabajar, por su compromiso con las partes interesadas y por ser líderes al entregar productos y servicios innovadores. Para lograr esto, las empresas necesitan colaboradores que no solo se limiten a hacer las tareas diarias sino también aporten ideas de manera constructiva y dar su milla extra, a adaptarse de manera fácil a los cambios y de aprender y crecer constantemente (Calzato, s.f.). Pero para llegar allí, por un lado, las compañías deben tener claridad de los objetivos que desean alcanzar y, por otro lado, necesitan transmitir esto a los trabajadores con la misma convicción para que lo comprendan y se comprometan seriamente hacia esa dirección. Este es el caso de la empresa Hy Cite Enterprises que, tomando ventaja de su crecimiento actual, necesitan que todo el equipo esté guiado hacia la visión y los objetivos de la compañía. Durante el diagnóstico del trabajo dirigido realizado se encuentra que parte de los líderes de Hy Cite específicamente en el departamento de financiamiento no tienen claro el rumbo de la empresa y sobre todo el desconocimiento del progreso que han venido alcanzando, el trabajo se ha convertido más en el cumplir del quehacer diario, pero sin sentir un propósito colectivo (Hy Cite, 2023), sumando al poco seguimiento a través de indicadores de desempeño. Como diría William Thomson Kelvin "Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre" (Panaggio, 2017), así que para apoyar este crecimiento de Hy Cite y evitar que se degrade esta oportunidad, se pretende abordar esta problemática a través de los principales referentes teóricos en el ámbito del control de la gestión de las empresas, donde tiene como propósito seleccionar el mejor modelo basado en el valor y la experiencia en las organizaciones. Los modelos consultados fueron la matriz de medición de desempeño por Keegan et al. (1989); prisma

de rendimiento por Neely et al. (2001); dimensiones de medidas de rendimiento por Brignall et al. (1991); modelo de desempeño pirámide (McNair et al., 1990), el EFQM Excellence Model (2020) y el Balanced Scorecard por Kaplan y Norton (1992). De todos los modelos consultados, se concluye que el que mejor se ajusta gracias a su trayectoria en otras organizaciones durante los últimos años y del enfoque de gestión hacia el tipo de compañía como Hy Cite es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. De esta manera, se busca responder a la pregunta ¿Puede la empresa Hy Cite fortalecer su plan estratégico a partir de la adopción de un Cuadro de Mando Integral para sus procesos internos del departamento de financiamiento al consumidor? En efecto, con base a los resultados identificados durante el diagnóstico organizacional se realiza una propuesta para la organización con el fin de medir y controlar la gestión y apoyar su estrategia a través de la creación de un Cuadro de Mando Integral. La propuesta incluye la creación de esta herramienta en 4 diferentes etapas propuesto por Alice Sanna (2016) como parte de la intervención donde a su vez, se realiza también una propuesta de implementación basada en lineamientos de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos considerando las fases de identificación de interesados, definición del alcance, planificación del proyecto, gestión de riesgos, cronograma de actividades, seguimiento y control y cierre (PMBOK, 2017).

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa Hy Cite Enterprises.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar a partir de las diferentes teorías que rodean los modelos de cuadros de mando integral las variables necesarias para su implementación.
2. Analizar la situación actual de la empresa Hy Cite Enterprises en torno al manejo de información del departamento de financiamiento que permita encontrar oportunidades de mejora.
3. Diseñar el modelo de Cuadro de Mando Integral que permita diagnosticar los procesos del departamento y su relación con los pilares estratégicos.
4. Trazar el plan de implementación del modelo de Cuadro de Mando Integral para Hy Cite Enterprises.

### **Justificación**

El éxito de las empresas es el resultado de la efectividad de sus planes estratégicos, la globalización y la competitividad en el mercado ha generado que las empresas estén en alerta constante de cualquier cambio, pero también tener el deseo de seguir creciendo y ser más competitivos y eficientes (Martínez y Milla, 2012).

El efecto en Hy Cite como compañía global, el Cuadro de Mando Integral ofrecerá marcar esa hoja de ruta que necesitan para cumplir con sus objetivos, prepararse a los cambios y cumplir con su deseo de expansión; le beneficiará en que ese plan estratégico escrito por los directivos se materialice a través de la medición y mejora constante; le ayudará de manera objetiva y confiable a diagnosticar, aprender y tomar decisiones, y sobre todo, con esta herramienta permitirá comunicar de manera clara y transparente el avance al cumplimiento de las metas, lo que servirá como voz de aliento para los líderes y todos los colaboradores de la organización.

Hy Cite Enterprises ha crecido cerca de un 96% en los últimos 7 años, así que reemplazar los resultados de mediciones que no aportan lo suficiente como actualmente se hace, a contar con un Cuadro de Mando Integral sacará a la luz diferentes aspectos que no se consideraba en el pasado, que, a su vez, también hay mayor incertidumbre y riesgo, por consiguiente, esta herramienta coadyuva en estos escenarios complejos.

Actualmente en la organización, el 80% de todos los agentes y analistas de las áreas en el departamento de financiamiento se encuentran en un nivel de productividad medio o “básico”, muy alejado del 20% donde se encuentra los colaboradores que cumplen con lo “deseado” por parte de la compañía. Con esta herramienta, se propone un aumento en la productividad para que del 80% del nivel medio, se convierta en el 100% de los resultados con mayores rendimientos.

Esto tiene una alta relación con los pilares estratégicos, debido a que, el aumento de la productividad a través de una adecuada medición y seguimiento se traduce en mejor

comisión para los colaboradores y en efecto mayor compromiso y motivación; mejor calidad y tiempos de respuesta donde impacta el servicio al cliente; mejora la relación y motivación hacia los distribuidores y los procesos se realizan de manera eficiente a través del monitoreo permanente.

## Marco Institucional

### Presentación de la Empresa

Peter O. Johnson, Sr. y un amigo empezaron a vender una línea de utensilios de cocina que almacenaban y distribuían desde una cochera en 1959 mientras realizaban sus estudios universitarios en Madison, Wisconsin (casa matriz), Hy Cite, se ha convertido en una compañía dedicada a la venta directa de utensilios de cocina registrando más de \$400 millones en ventas anuales, cuenta con más de 1500 empleados en 8 oficinas corporativas y 8 centros de distribución ubicados en Argentina, Brasil, Colombia, Estados Unidos, México, Perú y República Dominicana (Hy Cite Enterprises, s.f.). Hy Cite cuenta con más de 10.000 distribuidores independientes autorizados dando servicio a más de 600.000 clientes en los Estados Unidos y Latinoamérica.

Hy Cite, surge como una empresa familiar desde hace más de 50 años en Madison, Wisconsin, lo que ha conllevado a que tengan un compromiso genuino y sostenido con las comunidades y países en las que actualmente tiene presencia. Vale la pena resaltar que su sentido de responsabilidad social les ha permitido contribuir y apoyar proyectos importantes en torno a la salud, alimentación, vivienda y educación de las poblaciones vulnerables. Lo anterior, les ha permitido estar alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible por sus siglas conocido como ODS, como un factor importante y relevante dentro de sus operaciones y procesos organizacionales (Hy Cite Enterprises, s.f.).

El sector y actividad principal de Hy Cite es el comercio al por mayor de aparatos y equipo de uso doméstico, adicional, en una clasificación de las compañías de venta directa más importantes del mundo basada en sus ingresos, Hy Cite ocupa el lugar número 24 en la lista DNS Global 100 del 2023, perteneciendo así a la Asociación de Ventas Directas. De acuerdo con Direct Selling Association (s.f.) indica que las ventas directas son un canal minorista en la que compañías globales comercializan todo tipo de

mercancía a los consumidores, en este caso utensilios de cocina en los hogares de los clientes.

Actualmente, Hy Cite ofrece servicios de financiamiento a sus clientes dentro de los cuales se encuentran los créditos rotativos con y sin intereses con diferentes alternativas de pago, de manera que, el proceso a intervenir aplica para el departamento de financiamiento al consumidor en donde se realizan los procesos de captura de datos de las órdenes de compras realizadas por los distribuidores, la verificación de la información con los clientes de manera telefónica, por email o por WhatsApp, el análisis de crédito, el proceso de cobranzas y finalmente el servicio al cliente (Hy Cite Enterprises, s.f.).

El departamento de financiamiento al consumidor tiene como objetivo cumplir con su promesa de valor hacia los distribuidores independientes autorizados, en cuanto al tiempo estipulado en el que se deben procesar las órdenes de compra con el fin de que los clientes puedan recibir los productos en el menor tiempo posible. Además, realizar un proceso de cobranza garantizando una cartera saludable de la compañía y, por último, atender todos los requerimientos postventa por parte de los clientes relacionados con garantías, estados de cuenta, pagos, etc. En la gráfica 1 se exponen los procesos en detalle en el departamento en cuestión.

**Figura 1**

*Flujo de procesos en el departamento de financiamiento al consumidor*



Elaboración propia a partir de Hy Cite Enterprises Colombia, por Campos, J. y Medina, S., 2023.

## **Referentes Estratégicos**

### **Misión**

La misión de Hy Cite Enterprises menciona:

“Ayudamos a las personas a cuidar y alimentar mejor a sus familias al crear utensilios de cocina excepcionales y haciéndolos accesibles para todos. Logramos esto gracias a un dedicado equipo de empleados quienes aceleran el éxito de nuestros distribuidores emprendedores con servicio y soporte innovador” (Hy Cite Enterprises, s.f.).

### **Visión**

“Alcanzar los \$500 millones de ingresos para el 2023 con un 20% de margen operacional, además expandir nuestra presencia en los mercados actuales, mediante mayores índices de contratación y retención de distribuidores” (Hy Cite, 2023).

### **Objetivos Estratégicos**

De acuerdo con el informe “Global Leadership Summit: Strategic Plan 2020 – 2023” El enfoque de Hy Cite para competir está basado en ofrecer una garantía de 50 años sobre sus productos, este factor diferenciador le permite destacarse sobre su competencia haciendo que sus clientes tengan un valor agregado sobre los demás productos.

Además, cuenta con 4 pilares estratégicos que se detallan a continuación:

#### **- Cliente**

- **Objetivo:** Proporcionar una experiencia de compra y servicio excepcional para que los consumidores de Royal Prestige sean defensores activos de la marca.
- **Medidas:** Para medir el objetivo anterior se tienen en cuenta las siguientes medidas:
  - Plazo de pedido: Aprobación + Procesamiento + Entrega.
  - Porcentaje de clientes que repiten compras en menos de 24 meses.
  - Estadísticas de los consumidores en redes sociales.
  - Encuesta a clientes

#### **- Distribuidor**

- **Objetivo:** Promover amplia y eficazmente la oportunidad de ganar dinero con Royal Prestige y mejorar de forma constante y continua la experiencia de un Distribuidor al hacer negocios con Hy Cite.
- **Medidas:** Para medir el objetivo anterior se tienen en cuenta las siguientes medidas:
  - Porcentaje de vendedores activos por distribuidor.
  - Número de clientes potenciales generados por Hy Cite.

- Tasa de promoción de representantes de ventas al siguiente nivel a lo largo del tiempo.

- **Modelo financiero**

- **Objetivo:** Ejecutar un modelo coherente que dé prioridad al producto, respaldado por una potente propuesta de financiación al consumidor, para seguir ampliando la presencia a través de un mayor número de distribuidores, al tiempo que Hy Cite se adapta a las necesidades específicas de cada mercado.
- **Medidas:** Para medir el objetivo anterior se tienen en cuenta las siguientes medidas:
  - Número de órdenes financiadas por Hy Cite.
  - Número de órdenes financiadas aprobadas.
  - Tasa de cobros mensuales.
  - Nuevos productos innovadores (uno cada 2 años).

- **Excelencia operacional**

- **Objetivo:** Los empleados son la prioridad número 1 y se deben capacitar para mejorar continuamente las operaciones y ofrecer resultados como parte de un equipo de alto rendimiento.
- **Medidas:** Para medir el objetivo anterior se tienen en cuenta las siguientes medidas:
  - Encuesta compromiso: estableciendo línea base y objetivo de mejora.
  - Ingresos por empleado y por área.
  - Porcentaje de recursos IT asignados a nuevas tecnologías/procesos.
  - Porcentaje de iniciativas aprobadas a tiempo.

### **Estructura Organizacional**

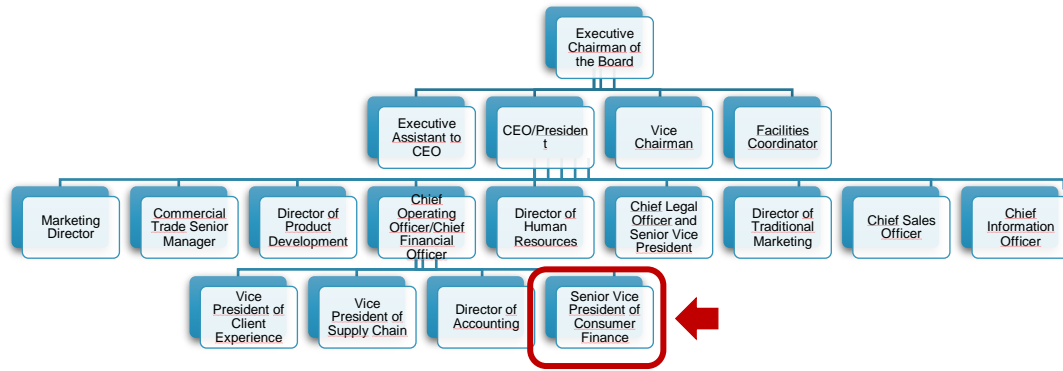
La estructura organizacional de la compañía se caracteriza por ser de tipo funcional dado que se realizan agrupaciones y divisiones por las personas que poseen los mismos conocimientos y especialidad dentro de la compañía, en Hy Cite la estructura organizacional está liderada por Erik Johnson como el presidente del consejo ejecutivo junto con su hermano Peter Johnson, Jr. Como el vicepresidente de la compañía.

Hy Cite, está dividida principalmente por el área de marketing encargándose de las estrategias de venta ayudando a posicionar la compañía en el mercado: el área de operaciones, en el que tienen a cargo todas las operaciones comerciales nacionales e internaciones de la compañía; el área de desarrollo de producto, en el que diseñan y ejecutan estrategias entorno a la creación de nuevos productos y mantienen el índice de innovación de la compañía; el área de recursos humanos, en el que se encargan de garantizar el personal necesario para el funcionamiento de la compañía respondiendo a las necesidades del mercado; el área legal, asegurándose y garantizando que todas las prácticas, procesos, negocios y actividades comerciales que realice Hy Cite cumpla a cabalidad con las leyes y normas locales en cada uno de los países en los que tiene presencia.

Además, el área de ventas en el que trabajan junto con los distribuidores independientes autorizados ofreciéndoles herramientas y soporte para que sus estrategias tengan un alcance global. El área de tecnología proporciona el soporte necesario para que los equipos de software y hardware de la compañía funcionen correctamente, y finalmente el área de financiamiento al consumidor (resaltado en la figura 2) el cual estará dirigido el presente trabajo, allí se realiza el procesamiento de las órdenes de compra que los distribuidores realizan a los clientes.

**Figura 2**

*Estructura organizacional Hy Cite Enterprises*








Elaboración propia a partir de Hy Cite Enterprises Colombia, por Campos, J. y Medina, S., 2023.

### **Productos o Servicios Ofertados**

En la figura 3 se detallan los productos y servicios ofrecidos por Hy Cite, inicialmente su marca Royal Prestige tiene en su catálogo los siguientes productos:

**Figura 3**

*Líneas de productos Royal Prestige*

	<p><b>Ollas (Línea Royal Prestige)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ollas</li> <li>✓ Sartenes</li> <li>✓ Paelleras</li> <li>✓ Cacerolas</li> <li>✓ Paveras</li> <li>✓ Planchas</li> <li>✓ Parrillas</li> <li>✓ Cafeteras</li> <li>✓ Chocolateras</li> </ul>
	<p><b>Cuchillos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuchillos</li> <li>✓ Bloques</li> <li>✓ Hachas</li> <li>✓ Afilador</li> </ul>
	<p><b>Cubiertos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cucharas</li> <li>✓ Tenedores</li> <li>✓ Cuchillos de mesa</li> </ul>
	<p><b>Eléctricos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licuadora</li> <li>✓ Extractor</li> <li>✓ Estufa</li> <li>✓ Sartén</li> </ul>
	<p><b>Accesorios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Accesorios de precisión</li> <li>✓ Tazones</li> <li>✓ Set para hornear</li> <li>✓ Coladores</li> <li>✓ Hervidores</li> <li>✓ Tablas para cortar</li> </ul>

Elaboración propia: Campos, J. (2023), Medina, S. (2023); Tomado de Royal Prestige,

<https://www3.royalprestige.com/co/>.

Adicional, Hy Cite como financiera de la marca Royal Prestige ofrece los siguientes servicios:

- Servicios de financiamiento:
  - Créditos rotativos.
  - Créditos con interés.
  - Créditos sin intereses.
  - Servicios de cobranza.
  - Servicios de atención al cliente.

### **Análisis del Sector**

Este apartado, se abarca desde dos frentes, el primero, como un análisis del sector comercio a nivel mundial, de acuerdo con la Organización Mundial del Comercio en el 2021 el comercio de bienes presentó un incremento de 27%, registrando como principales economías China, Estados Unidos y Alemania, además que, los productos manufacturados represento el 68% de las exportaciones mundiales de mercancía, en este mismo periodo de tiempo (Organización Mundial del Comercio, 2022).

En Colombia, pues bien, el sector comercio representa el 18% del PIB, presentando una variación positiva del 10,7% entre 2021 y 2022, adicional que, el consumo en el cuarto trimestre del 2022 aumentó el 2,2%, haciendo énfasis en que el consumo de los hogares representó el 80% del consumo total, y, por último, en el consolidado anual el consumo total de la economía aumentó un 8% (Oficina de Estudios Económicos Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

Ahora bien, en un análisis más particular de la industria de utensilios de cocina, la competencia en este campo es fraccionada, pues bien, las empresas actualmente están en la búsqueda de innovar y adaptar sus productos de acuerdo con cada mercado. Adicional, la oferta de productos sustitutos es baja dado que no existen productor que

puedan reemplazar las mismas funciones que los productos existentes ofrecen (Escobar, 2017).

El segundo frente para el análisis del sector se abarca desde el modelo de negocio de venta directa, pues bien, según Direct Selling Association indica que en Estados Unidos la venta directa para el 2021 alcanzó una facturación de 42,700 millones de dólares, permitiendo que los vendedores directos alcanzarán una media de 5.849 dólares en ventas, identificando que el 23% de los consumidores son hispanicos (Direct Selling Association, 2022)

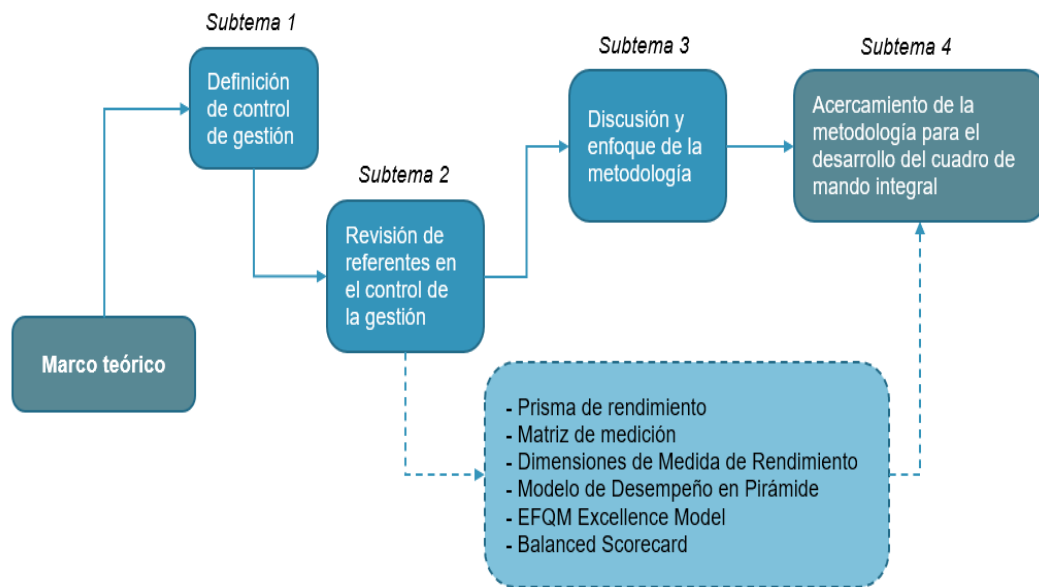
Adicional, es necesario resaltar que de acuerdo con Direct Selling News la lista de las top 100 compañías de venta directa, ofrece un panorama único del impacto global del sector en los ámbitos económicos y social, pues bien, allí se tiene como objetivo mostrar el verdadero impacto del canal en la economía, las personas y las comunidades a las que sirven. Hy Cite para el 2022 ocupó el lugar número 31 con \$423 millones facturados para el 2021 (News, 2022).

### **Marco de Referencia**

Con el propósito para el desarrollo de una herramienta que permita medir los objetivos y las estrategias de Hy Cite Enterprises y asegurar su cumplimiento, se realiza un recorrido por los principales referentes teóricos que han expuesto diferentes metodologías para la medición del desempeño organizacional. Estas filosofías expuestas, nacen de la llegada de sistemas de evaluación a finales de los años 80 con el desarrollo industrial y de tecnología. Posterior a esta revisión, se realiza una discusión para la selección del mejor modelo y finalmente se abordarán diferentes características necesarias para poder ejecutar la metodología seleccionada. La estructura de este marco está representada en la figura 4.

**Figura 4**

*Composición del marco teórico*



Elaboración propia: Campos, J. (2023), Medina, S. (2023).

### **Control de Gestión**

En torno al control de la gestión de las empresas, hacer mediciones de desempeño para la toma de decisiones, nace la definición técnica por primera vez por Anthony Robert (como se citó en Zizlavsky, 2014) como el proceso donde los gerentes aseguran que los recursos se dispongan de manera efectiva y eficiente para cumplir con los objetivos de la organización. Diferentes metodologías se han creado para asegurar esta gestión, y con los efectos actuales de la globalización y procesos cada vez más sofisticados, estas herramientas ayudan a los directivos a planear, implementar y controlar la operacionalización de las estrategias (Lora-Guzman et al., 2022). Para esto, se requiere de una alineación estratégica donde tanto actores externos e internos se integren entre sí para que entiendan y sean capaces de participar en las estrategias de la organización, esto incluye a los stakeholders que hacen parte de cada nivel de la organización como el operacional, el táctico y el estratégico (Chiavenato, 2017).

## Teorías del Control de Gestión

### Matriz de medición

En la industria manufacturera a finales de los años 80, diversas filosofías importantes nacieron para promover la mejora en el desempeño de las organizaciones, uno de estos modelos es el de Keegan et al. (1989, como se citó en Taneja, 2022) con su matriz de medición de rendimiento donde listan en primer lugar la jerarquía de medidas de gestión y su relación entre sí alrededor de toda la organización, estando del nivel más bajo al más alto: Puestos de trabajo (calidad y productividad); Plantas de producción (logro de objetivos y costos); Unidad de negocio (rentabilidad); divisiones (cuota de mercado); grupos (imagen de la empresa) y compañía (valor en el mercado) en los niveles más altos (Keegan et al., 1989). Por otro lado, el fundamento para apoyar las diferentes métricas, están divididas en variables de costos y no costos, y el rendimiento en la parte interna y externa como lo representa la tabla 1.

**Tabla 1**

*Matriz de medición de desempeño*

	No Costos	Costos
Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de compradores habituales.</li> <li>• Número de quejas.</li> <li>• Cuota de mercado.</li> <li>• Percepción del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad en costos.</li> <li>• Gastos en i+d.</li> <li>• Posición de proveedor.</li> <li>• Costo de mano de obra.</li> </ul>
Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de diseño.</li> <li>• Porcentaje de entregas a tiempo.</li> <li>• Números de nuevos productos.</li> <li>• Calidad.</li> <li>• Complejidad de producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de costo.</li> <li>• Costo de material.</li> <li>• Costo de manufactura.</li> <li>• Costo de distribución.</li> <li>• Costo de producto finalizado</li> </ul>

Nota: Medidas que soportan el rendimiento multidimensional en las empresas.

Tomado de Are your performance measures obsolete? (p. 48), por Keegan et al., 1989, Management Accounting.

Taneja (2022), señala que este modelo se enfoca en la integración de diferentes indicadores de aspectos financieros como no financieros y aspectos internos como externos. De esta manera Keegan et al. (1989) utiliza el método donde toda medida debe estar basada en el comportamiento en función de los costos de cada departamento. En efecto, la finalidad de la matriz es determinar a través de indicadores la relación de estos costos, esto para evitar los costos fantasmas que poco a poco van sumando y que llegan a ser una proporción significativa para la compañía (Keegan et al., 1989). No obstante, de acuerdo con Neely et al. (2000) este modelo carece de coherencia debido a que en la práctica es difícil relacionar todos los costos y no costos tanto internos como externos, adicional, según Keegan et al. (1989) la definición de uno de los pasos para seleccionar qué medir como identificar los objetivos estratégicos y convertirlos en objetivos por división y gestión individual, junto con el enfoque en instalar un sistema de medida a través de los presupuestos, también resultan complejos al momento de aplicar cuando se quiere integrar diferentes clases de rendimiento del negocio (Neely et al., 2000).

### **Prisma de Rendimiento**

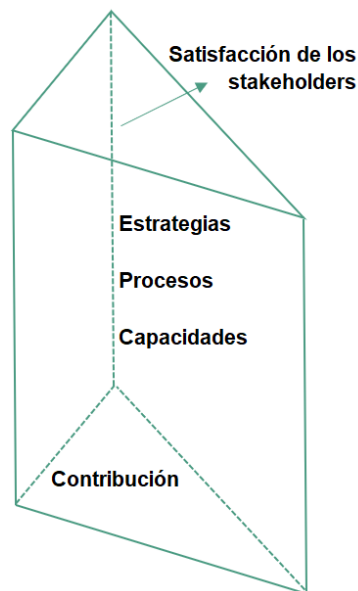
Por otro lado, se encuentra el prisma de rendimiento (the performance prism), una de sus aplicaciones en los últimos años se ha dado en empresas de servicio como la Tighanimine Cooperative para evaluar su rendimiento (Mamdouh y Ahrouch, 2022). Este modelo propuesto por Neely et al. (2001) se muestra como otra de las herramientas para ayudar a las organizaciones a seleccionar la mejor medida de rendimiento. El prisma consiste en cinco facetas que están interrelacionadas. La primera faceta busca identificar quienes son los stakeholders y que necesitan; la segunda es buscar qué estrategias son necesarias para cumplir los requerimientos de los stakeholders; la tercera se enfoca en desarrollar los procesos necesarios para efectuar las estrategias (ejemplo crear nuevos productos o servicios); la cuarta faceta es tener las capacidades necesarias para realizar

los procesos y el quinto aspecto es la retribución que los stakeholders realizan a la organización (Neely et al., 2001).

Otros antecedentes de esta herramienta es su aplicación en empresas internacionales de mensajería alrededor del mundo como lo es DHL, en tiendas de retail como House of Fraser y hasta en fundaciones sin ánimo de lucro como London Youth (Neely et al., 2001). Los resultados de su aplicación es que la razón de ser de las organizaciones son sus stakeholder y sus contribuciones, y que, para lograr los resultados deseados esperados, se debe llevar a cabo las medidas adecuadas basadas en las estrategias. De acuerdo con Neely et al., (2001), las facetas del prisma están estructuradas como se muestra en la figura 5.

**Figura 5**

*Herramienta de gestión Prisma*



Nota: Diferentes facetas del Prisma. Elaboración propia a partir de The performance Prism in practice (p. 12), por Neely et al., 2001, Measuring Business Excellence.

Del modelo Prisma en torno a las estrategias podemos encontrar los objetivos corporativos y los de las unidades de negocio; los procesos engloban el desarrollo de

productos y servicios, así como la generación y cumplimiento de la demanda a través del desarrollo y manejo de planes corporativos, y en las capacidades se encuentran las personas, tecnología e infraestructura para cumplir con la satisfacción deseada que finaliza en la contribución o retribución de los stakeholders a la organización y que resulta en compromiso y lealtad de los mismos (Mamdouh y Ahrouch, 2022).

### **Dimensiones de Medición de Rendimiento**

En este método de control de la gestión, nacen las dimensiones de medición de rendimiento aplicadas principalmente a empresas de servicios, donde su efectividad se ha comprobado en la industria hotelera en regiones como Nigeria o Sri Lanka, este modelo propuesto por Brignall et al. (1991, como se citó en Kaluthanthri y Osmadi, 2019) sugieren que cada gerente debe desarrollar su propia configuración de medidas a través de las diferentes dimensiones de desempeño. Establecer las medidas adecuadas dependerán de cada estrategia y tipo de servicio que la organización ofrece, del mismo modo respondiendo a preguntas como porqué, qué y cómo del rendimiento (Brignall et al., 1991). Este modelo está basado en 12 factores de servicio enfocados en la mejora de la calidad que las empresas deben realizar para lograr ser diferenciadoras, medidas que son tanto a nivel interno como externo (Brignall et al., 1991), estos factores se representan en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Mediciones de desempeño del modelo de medición de rendimiento*

	Dimensiones de Desempeño	Tipos de medida	Descripción / Ejemplo (Open Tuition, 2018)
Resultados	Competitividad	Cuota de mercado y posición relativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota del mercado.</li> <li>• Rentabilidad.</li> <li>• Análisis de ventas.</li> <li>• Análisis de liquidez.</li> </ul>
		Crecimiento en ventas	
		Medidas relacionadas al cliente	
	Rendimiento financiero	Rentabilidad	
		Liquidez	
		Capital	
		Valor en el mercado	
Determinantes	Calidad de servicio	Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de regreso de clientes.</li> <li>• Número de quejas.</li> <li>• Encuestas de satisfacción.</li> <li>• Capacitaciones en servicio para los empleados.</li> <li>• Tiempos de respuesta.</li> <li>• Servicios no deseados o defectuosos hacia los clientes.</li> </ul>
		Capacidad de respuesta	
		Orden, estética y apariencia	
		Amabilidad	
		Comunicación	
		Competencia	
		Acceso y disponibilidad	
		Seguridad	
	Flexibilidad	Volumen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué tan rápido se puede responder a los diferentes niveles de demanda.</li> <li>• Cantidad de personal para trabajo temporal.</li> <li>• Personal con diferentes habilidades.</li> </ul>
		Rapidez	
		Especificación	
	Uso de recursos	Productividad	Costo de mantener las instalaciones.
		Eficiencia	Costo del personal de servicios y mantenimiento.
	Innovación	Desempeño del proceso de innovación	Número de nuevos servicios ofrecidos / el total de servicios creados.
Desempeño de la innovación individual		Formas para ofrecer los productos existentes.	

Tomado de Performance Measurement in Service Businesses (p. 36), por Brignall et al., 1991, Management Accounting.

El modelo se divide en dos características principales, el primero son los resultados o el éxito de las estrategias, y los determinantes que son los factores que determinan el éxito, en otras palabras, son las mediciones financieras como las no financieras dentro

de la organización que aseguran la consecución de objetivos a través de una adecuada medición (Kaluthanthri y Osmadi, 2019). Para equilibrar el desempeño de los determinantes y los resultados, es necesario primero conocer el tipo de servicio que ofrece la compañía y determinar su input, el proceso y el output; el ambiente competitivo del mercado; la selección de la estrategia, a través de un sistema de información que permita dar a conocer a los gerentes de todos los niveles el proceso de aprendizaje (Brignall et al., 1991). De la misma manera estas medidas empezarán desde los colaboradores de todos los niveles y tareas a trabajar hacia las estrategias definidas. Promover la retroalimentación (feedback) y la visión (feedforward) es fundamental para el desarrollo y consecución de objetivos.

### **Modelo de Desempeño Pirámide**

Otro de los métodos enfocados en cuantificar las actividades y ver los efectos del rendimiento es el modelo de la pirámide de desempeño (McNair et al., 1990, como se citó en Al Najdawi, 2020) señalan que algunos métodos de manufactura como el justo a tiempo (Just in Time) han obligado a diferentes industrias a crear y mejorar sus herramientas de medición del desempeño, esto con el fin de enfocarse en 3 factores principales como la satisfacción al cliente, flexibilidad y productividad. En efecto, diferentes gerentes de nivel operativo han diseñado sistemas de medida separadas con el fin de reforzar los planes y la calidad en los productos, donde la filosofía del Just in Time es la mejora continua y reducción de tiempo y desperdicios (McNair et al., 1990). Por consiguiente, algunos problemas encontrados en ciertas organizaciones eran que, usando modelos de medida de costos, no se identificaba de manera adecuada una medición de la mano de obra deficientes; no se consideraban los niveles de calidad; y errores en la gestión de la producción llegando a la sobreproducción (McNair et al., 1990).

Basado en los conceptos de la filosofía Just in Time nace el modelo de la pirámide de desempeño, sin embargo, es un modelo donde su enfoque es principalmente en el sector de la manufactura (Al Najdawi, 2020). No obstante, cabe resaltar que este modelo se puede generalizar en dos formas de comunicación para orientar la visión de las compañías. La visión que es el primer factor se transmite hacia abajo en la jerarquía, que luego se traduce en objetivos y estrategias para lograr la visión en los factores de mercadeo y financiero; en el nivel medio donde se ubica el sistema operativo empresarial, soporta la estrategia del negocio a través de las actividades diarias que se realizan allí y tomando sus objetivos operacionales como medidas significativas; por último, en los centros de trabajo, son las actividades que se realizan día a día como responsable de dar respuesta a tiempo y cumplir con las expectativas del cliente así como la reducción de desperdicios (McNair et al., 1990).

**Figura 6**

*Modelo pirámide de desempeño*



Tomado de Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? (p. 30), por McNair et al., 1990, Management Accounting.

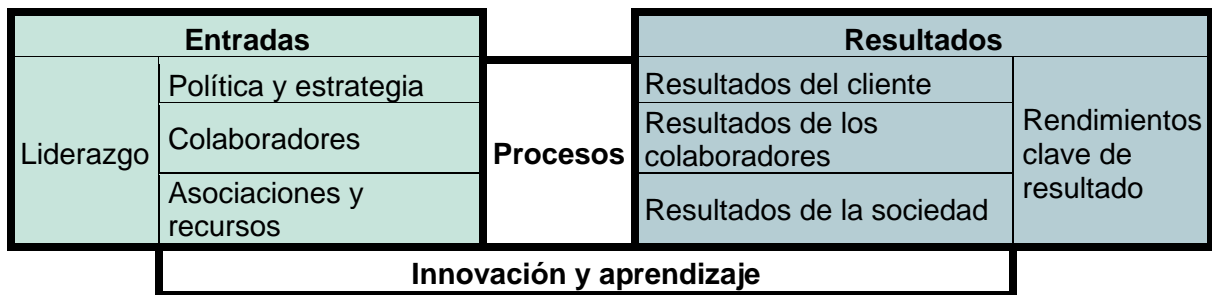
De igual manera, las medidas hacia arriba se definen como la comunicación que llega a los líderes organizacionales para medir el avance de cada factor dentro de la pirámide, usando como feedback para la toma de decisiones (McNair et al., 1990). Las fortalezas de este modelo están principalmente enfocadas en la combinación de los intereses tanto financieros como no financieros, haciendo énfasis principalmente en la satisfacción al cliente, calidad y entrega. Por otro lado, busca beneficios para la empresa en términos de productividad, tiempo y desperdicios (Neely et al., 2000).

### **EFQM Excellence Model**

El modelo de Excelencia desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM por sus siglas en inglés) es un modelo reconocido globalmente que soporta el cambio y el desempeño en las organizaciones a través de la calidad total, la industria 4.0 y los principios de sostenibilidad (Fonseca et al., 2021). El enfoque principal de este modelo se encuentra en la satisfacción al cliente, la satisfacción al empleado y lograr excelentes resultados a la sociedad basado en una estructura donde determina resultados estratégicos; desarrolla planes de acercamiento para alcanzar objetivos; realiza enfoques de manera sistemática y evalúa y revisa los resultados logrados a través del monitoreo (Uygur y Sumerliü, 2013). El modelo tiene una estructura general dividido en dos partes, la primera son los habilitadores (o generadores de recursos) y el segundo son los recursos logrados (Neely et al. 2000). Esto responderá a dos preguntas que todas las organizaciones deben reconocer para lograr la excelencia “cómo” y “qué se obtiene” donde se encuentran divididos en 9 diferentes criterios como se muestra en la figura 7.

**Figura 7**

Modelo EFQM



Nota: la figura representa el funcionamiento del modelo de excelencia de EFQM, tomado de EFQM Excellence Model (p. 985), por Akyay Uygur y Sevgi Sumerliü, 2013, International Review of Management and Business Research

De acuerdo con Fonseca et al. (2021) la actualización de los criterios de este modelo tiene como propósito que las organizaciones se destaquen en la creación de valor, enfocándose en identificar, priorizar y monitorear las expectativas de los stakeholders, en la tabla 3 se muestran los nuevos factores de este modelo.

**Tabla 3**

*Factores del EFQM 2020*

Criterio	Etapas
1. Propósito, visión y estrategia.	Dirección
2. Cultura organizacional y liderazgo.	
3. Compromiso de los stakeholders.	Ejecución
4. Creación de valor sostenible.	
5. Impulso del rendimiento y la transformación.	
6. Percepciones de los stakeholders.	Resultados
7. Desempeño estratégico y operacional.	

Tomado quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications (pp. 6-7), por Fonseca et al., 2021, Sustainability.

El EFQM modelo de excelencia promueve soluciones a través del liderazgo en cada una de sus etapas y mejorando cada fase del modelo, adicional es un modelo que ofrece

soluciones y bienestar integral a todas las partes interesadas, en efecto, el modelo ayuda a otras organizaciones a crear adecuados planes y estrategias (Uygur y Sumerliü, 2013).

### **Balanced Scorecard**

El campo de la administración actualmente cuenta con diferentes modelos para evaluar la aplicación de los recursos y rendimientos en la operación, uno de los modelos más reconocidos es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard creado por Robert Kaplan y David Norton cuyo objetivo es traducir la estrategias empresariales de arriba para abajo (Suárez y Zaragoza, 2023), donde ha pasado de ser simplemente una herramienta de gestión a ser un instrumento de evaluación de estrategia en las organizaciones (Schwieger, 2015). Este modelo se introdujo en el mercado en 1996 con el propósito de direccionar el rendimiento de las organizaciones y diseñado para que la información a los gerentes sea de manera oportuna y en tiempo real (Tawse y Tabesh, 2023). El primer acercamiento de este modelo de gestión se dio en los años 1950 donde solía tener diferentes mediciones financieras y no financieras como la motivación y evaluación del rendimiento de la compañía General Electric con el fin de descentralizar sus unidades de negocios (Lewis, 1955, como se citó en Kaplan, 2010) el modelo de entonces se enfocaba en 8 puntos principales que buscaban:

1. Rentabilidad.
2. Cuota de mercado.
3. Productividad.
4. Liderazgo del producto.
5. Responsabilidad social.
6. Desarrollo personal.
7. Actitudes de empleados.
8. Balance entre objetivos a corto y mediano plazo.

En efecto, a partir de esta división surgida en General Electric, se desarrolla un nuevo modelo del Cuadro de Mando Integral resumida en solo 4 perspectivas como se conoce hoy en día, y que su función es impulsar la creación de valor en la empresa (Kaplan, 2010) tal como se presenta en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Raíces de las perspectivas en el Cuadro de Mando Integral*

Perspectiva actual	Raíces década 1950
Perspectiva Financiera	1. Rentabilidad cuya medición se hace a partir de los ingresos residuales
Perspectiva Cliente	2. Cuota de mercado
Perspectiva Procesos	3. Productividad 4. Liderazgo del producto 5. Responsabilidad social
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	6. Desarrollo personal 7. Actitudes de empleados

Nota: la tabla compara el origen de las perspectivas en los años 1950 con las perspectivas que actualmente están desarrolladas. Tomado de Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard (p. 5), por Robert Kaplan, 2010, Handbook of Management Accounting Research.

Por consiguiente, el Cuadro de Mando Integral se configura en estas 4 perspectivas tanto en medidas financieras como no financieras e internos como externos, cuyo propósito es su relación entre sí para alcanzar el rendimiento de las organizaciones y ver la visión de largo plazo, adicional que es aplicable a todos los sectores (Al Najdawi, 2020). Gracias a este diseño, simplifica la sobrecarga de información a solo obtener las mediciones que en realidad son necesarias y las involucre dentro de las 4 perspectivas evitando que alguna una de ellas trabaje de manera aislada de las otras, cuando en realidad todas engranan entre sí sus actividades para alcanzar los objetivos definidos en las estrategias (Kaplan y Norton, 1992). Con base a la experiencia de diferentes organizaciones, el Balance Scorecard ha sido una de las mejores herramientas de

gestión y toma de decisiones en los últimos años y que ha tomado fuerza para ser estudiado y aplicado en la academia y en las industrias (Hoque, 2014).

### **Discusión**

En las empresas contemporáneas, diferentes autores en sistemas de desempeño han resaltado la importancia que tienen las organizaciones de hacer no solo mediciones financieras sino también no financieras que son factores claves como la calidad, satisfacción al cliente y productividad para el posicionamiento de las empresas (Bénet et al., 2022). Por otro lado, la definición de medición de desempeño contemporáneo por Franco-Santos et al. (2012) se materializa cuando se mide en conjunto los aspectos financieros y no financieros, adicional que sus propósitos están en obtener información de la compañía, o ser usado para temas motivacionales independiente de la organización y su nivel. Adicional, estas mediciones se pueden realizar desde herramientas simples como excel hasta software de inteligencia de negocios, finalizando con procesos de diseño de medidas y datos recolectados sin importar el método de manipulación (Franco-Santos et al., 2012). En la tabla 5 se realiza una comparación de los modelos estudiados donde:

**Tabla 5**

*Comparación de los modelos de medición de rendimiento empresarial*

<b>Modelo</b>	<b>Resultados</b>
<b>Matriz de medición</b>	El modelo propuesto por Keegan et al. (1989), no une integralmente las diferentes dimensiones del negocio Neely et al. (2000).
<b>Prisma de rendimiento</b>	Basado en la experiencia empresarial y de acuerdo con Cengic y Fazlic (2008), el modelo prisma de Neely et al. (2001) se enfoca en las necesidades de los stakeholder pero no en las estrategias lo que genera dificultades al momento de aplicar. Sin embargo, ha tenido aplicaciones en los últimos años en el ámbito del sector de servicios (Mamdouh y Ahrouch, 2022)
<b>Dimensiones de medidas de rendimiento</b>	La teoría propuesta por Brignall et al. (1991), su efectividad ha sido comprobada en las empresas de servicios, especialmente del sector hotelero donde los factores determinantes y resultantes son indispensables para lograr objetivos (Kaluthanthri y Osmadi, 2019).
<b>Modelo de desempeño Pirámide</b>	Este modelo aplica principalmente a la industria manufacturera (Al Najdawi, 2020). Sin embargo, se puede generalizar en cómo se mide la visión dentro de las organizaciones para las demás industrias.
<b>EFQM Excellence Model</b>	Este modelo fue basado en el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (Zizlavsky, 2014), adicional, según Fonseca et al. (2021). es un modelo que ha evolucionado para contribuir a la industria 4.0 y la sostenibilidad en las organizaciones.
<b>The Balanced Scorecard</b>	Este modelo creado por Kaplan y Norton (1992) tiene opiniones divididas entre fortalezas como el acercamiento multidimensional y la experiencia en las organizaciones (Tawse y Tabesh, 2023), pero por otro lado fallas en su construcción o poco alcance a los stakeholders (Gomes y Romão, 2014)

Con base en los diferentes estudios y de la experiencia de los modelos presentados para la medición del desempeño empresarial, autores consultados como Al Najdawi (2020), Cengic y Fazlic (2008), Neely et al., (2000), Tawse y Tabesh (2023) y Zizlavsky (2014), concluyen que el Balanced Scorecard es la herramienta con mayor popularidad y uso en diferentes organizaciones que ha crecido en los últimos 30 años. Aunque existen limitaciones en la herramienta como la participación de los stakeholders, la innovación y el conocimiento, son variables que necesitan ser fortalecidas dentro del modelo (Gomes y Romão, 2014). En efecto, el modelo a utilizar para la medición empresarial será el del

Cuadro de Mando Integral por Kaplan y Norton (1992) donde se utilizarán las 4 diferentes perspectivas y sus correspondientes métodos e indicadores.

### **El Cuadro de Mando Integral**

En un primer acercamiento es importante mencionar que el Cuadro de Mando Integral, tiene en cuenta tanto indicadores financieros y no financieros, esto porque con la evaluación de solamente uno de ellos no era suficiente para la creación de valor futuro y la integración a través de empleados, procesos internos, tecnología e innovación, clientes y proveedores. Por ende, este modelo llega para complementar dicho análisis partiendo de la visión y objetivos estratégicos de la compañía con el fin de establecer los indicadores y objetivos del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2016).

El Cuadro de Mando Integral es un modelo que ha permitido que las empresas tengan una visión generalizada de sus unidades de negocio abarcando indicadores que anteriormente no se tenían en cuenta, esto permite que desarrollen y potencialicen áreas principales como: las capacidades internas, empleados, procesos y procedimientos, con el objetivo de garantizar una entrega de valor en el futuro y el mantenimiento del negocio, así pues, el modelo contempla el actuar de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, el cliente, proceso interno y de formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2016).

### **El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión**

El Cuadro de Mando Integral se ha convertido en un sistema de gestión para las empresas que en la medición incorporan indicadores financieros y no financieros, utilizando este modelo como un sistema de gestión estratégico, haciendo hincapié en que estos deben ser parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles. De modo que, los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral provienen del proceso vertical de los objetivos y estrategia misma de la unidad de negocio o de la compañía. Adicional, los indicadores deben estar equilibrados entre los

intereses financieros y los intereses internos de la compañía como sus procesos, unidades de negocio, empleados y procedimientos, es decir, sus indicadores no financieros, lo anterior para que el Cuadro de Mando Integral logre transformar el objetivo y estrategia de la compañía en indicadores tangibles (Kaplan y Norton, 2016).

### **Procesos de Gestión Decisivos del Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral ofrece la capacidad que las empresas gestionen su estrategia a largo plazo utilizando un enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión decisivos. Como se ha mencionado anteriormente, el hecho que se adopten indicadores de medición no financieros permite que todo aquello que se mida se gestione y por ende esté alineado con los objetivos estratégicos de la compañía (Kaplan y Norton, 2016). Estos procesos de gestión decisivos son los siguientes:

#### **Visión y Estrategia**

El primer paso de la dirección es enfocar todos sus esfuerzos en convertir la estrategia de su negocio en objetivos estratégicos claros que permitan tener claridad en el actuar de la organización. En primer lugar, en el establecimiento de los objetivos financieros se debe tener claridad si estos estarán enfocados en el crecimiento del mercado, generación de ingresos o flujo de caja, en el caso de los objetivos hacia el cliente se debe especificar los segmentos del cliente y el mercado en lo que compite la compañía, para los objetivos de los procesos internos el Cuadro de Mando Integral propone una mejora en los objetivos tradicionales como lo son costo, calidad y tiempos (Kaplan y Norton, 2016).

Este enfoque está relacionado mucho más allá de estos objetivos y enfatiza en aquellos procesos nuevos que antes no se tenían en el mapa estratégico de la compañía y que evidencia una potencial mejora en la organización. Por último, en el establecimiento de objetivos de formación y crecimiento da fundamentos importantes para la realización de inversiones para la mejora y mantenimiento de empleados,

tecnología, sistemas de información y procedimientos organizativos (Kaplan y Norton, 2016)

### **Comunicación y Vinculación de Objetivos e Indicadores Estratégicos**

El éxito de la estrategia y objetivos propuestos está en su comunicación que se realice a todos los niveles de los empleados, de modo que los medios más usados en una organización son en los boletines internos, tableros de anuncios, videos o de manera electrónica. Es necesario alinear todos los esfuerzos que cada una de las áreas realiza para que estas estén enfocadas en las estrategias y objetivos estratégicos planteados desde la alta dirección. Así pues, una vez todos los empleados comprendan los objetivos e indicadores pueden definir objetivos específicos locales que aporten a la consecución de los objetivos generales de la compañía (Kaplan y Norton, 2016).

### **Planificación, Establecimiento y Alineación de Iniciativas Estratégicas**

Desde este apartado se debe tener en cuenta que los directivos dentro de la planificación y establecimiento de los objetivos dentro del Cuadro de Mando Integral se deben planear para 3 a 5 años. De modo que, los objetivos deben dar cuenta a un resultado favorable y mejorado de la situación actual de la unidad de negocio dentro de la organización, estos objetivos se plantean desde la perspectiva financiera y también dentro de los indicadores no financieros. Luego del establecimiento de los objetivos anteriormente mencionados los directivos deben alinear tres aspectos fundamentales: calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería, esto con el fin de la consecución de manera efectiva los objetivos planteados (Kaplan y Norton, 2016).

Adicional, la integración del Cuadro de Mando Integral dentro del proceso anual de impuestos es necesario que se planteen los objetivos para cada uno de los indicadores durante el siguiente año fiscal. De modo que, el cuantificar los resultados, identificar y proporcionar todas las herramientas y mecanismos para la consecución de los objetivos, y el establecimiento de objetivos a corto plazo son los beneficios que permite a la

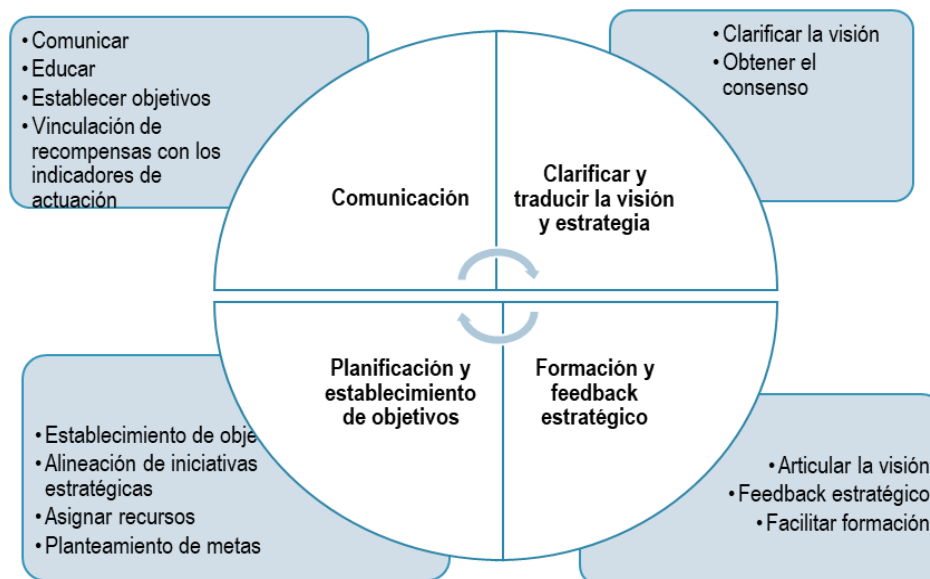
organización la dinámica de la planificación y gestión del establecimiento de objetivos (Kaplan y Norton, 2016).

### Aumentar el Feedback y Formación Estratégica

Este último proceso se considera el más innovador entre los anteriores descritos anteriormente, pues bien, genera una capacidad y aptitud por parte del nivel ejecutivo para la formación organizativa. Dado que, por lo general los directivos no disponen de una retroalimentación tipo feedback el Cuadro de Mando Integral permite que se realice un monitoreo y una revisión constante para ejecutar los ajustes en las propuestas y de ser ineludible realizar los cambios correspondientes, lo anterior y en congruencia con la formación estratégica permite que las revisiones que se realicen sobre los objetivos sean eficientes y oportunas (Kaplan y Norton, 2016).

**Figura 8**

*Procesos decisivos del Cuadro de Mando Integral*



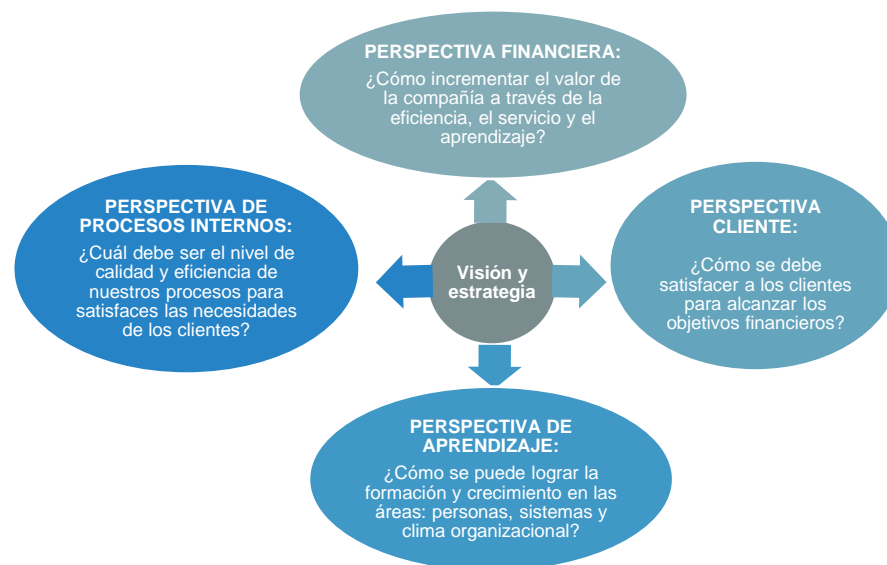
Elaboración propia: Campos, J. (2023), Medina, S. (2023).

### Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

La medición de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral resulta ser importante para las compañías dado que permite tener una visión holística del desempeño, se relacionan las perspectivas de tipo financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento para medir el desempeño en términos de objetivos y metas estratégicas establecidas (Kaplan y Norton, 2016).

**Figura 9**

*Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*



Elaboración propia: Campos, J. (2023), Medina, S. (2023).

### Perspectiva Financiera

En esta perspectiva se tienen en cuenta la información de datos financieros importantes y que se caracterizan en primer lugar, por ser indicadores que resumen la situación financiera actual y sus consecuencias económicas, en segundo lugar, son indicadores fácilmente mensurables y de análisis, y por último, da cuenta de acciones que ya se han realizado, de tal manera que, estos indicadores en resumen pueden determinar si la compañía está cumpliendo con sus objetivos establecidos

financieramente. De modo que, estos indicadores por lo general se relacionan directamente con la rentabilidad, la cuál es medida desde varias perspectivas dependiendo de la naturaleza de cada negocio (Kaplan y Norton, 2016)

El objetivo principal dentro de la perspectiva financiera es cumplir y responder las expectativas de los accionistas, los inversionistas o los dueños del negocio, los focos centrales de estas perspectivas se convierten en creación de valor, índices de rendimiento óptimos, garantías, y mantenimiento del negocio, de esta manera, el buen planteamiento de esta perspectiva permitirá tener un buen diseño del Cuadro de Mando Integral. Por último, la perspectiva financiera si bien resulta ser una categoría importante dentro del diseño del Cuadro de Mando Integral, vale la pena resaltar que no solo con esta categoría se podrá medir el desempeño general de una organización (Costa et al., 2015)

Los indicadores financieros son utilizados para la evaluación del rendimiento y desempeño financiero de la compañía. Estos indicadores son razones y medidas que, entre otras cosas, evalúan la rentabilidad, la solvencia, la liquidez y por último la eficiencia operativa de una empresa (Brighman y Houston, 2017); ahora bien, según Ross et al. (2022) los principales indicadores financieros están dados por: indicadores de liquidez, los cuales tienen como objetivo medir la capacidad de la empresa para cumplir con los objetivos a un plazo corto de tiempo; los indicadores de rentabilidad, los cuales tienen como objetivo medir la capacidad de la empresas para generar ganancias a partir de sus operaciones; los indicadores de endeudamiento, los cuales miden la proporción y cantidad de endeudamiento que tienen la empresa frente a su patrimonio, y por último, los indicadores de eficiencia, los cuales tienen como objetivo medir la eficiencia que tienen la compañía a partir del uso de sus recursos para generar ingresos.

De manera que, aplicando esta perspectiva a Hy Cite es importante mencionar que los indicadores a medir están dados por los estados financieros de la compañía, en ese

sentido y teniendo en cuenta cada uno de los grupos de los indicadores financieros mencionados anteriormente, se establece que, en el caso de los indicadores de liquidez se selecciona la prueba ácida, como indicador que mide la capacidad que tiene la organización para cancelar sus pasivos corrientes de corto plazo haciendo uso de sus activos corrientes más líquidos, es decir, los que rápidamente se convierten en efectivo (Ross et al., 2022); lo anterior con el objetivo de determinar que Hy Cite tiene los activos corrientes líquidos suficientes para cubrir completamente sus pasivos corrientes con el supuesto de no tener en cuenta los inventarios, es decir, que no se puedan vender rápidamente, la creación de este indicador se muestra en la ecuación 1.

$$Prueba\ ácida = \frac{(Activos\ corrientes - inventarios)}{Pasivos\ corrientes} \quad (1)$$

En los indicadores de rentabilidad, se selecciona el margen operacional de utilidad, dado que este mide la rentabilidad de la empresa con relación a sus ingresos operativos, lo que quiere decir que es la rentabilidad que se genera a partir de las actividades principales de la empresa. (Brigham y Ehrhardt, 2016). Para Hy Cite, se espera que este indicador resulte alto para determinar que la compañía está generando utilidades de manera eficiente y efectiva. Y su fórmula para calcular este indicador se muestra en la ecuación 2.

$$Margen\ operacional\ de\ utilidad = \frac{Utilidad\ operacional}{Ingresos\ operacionales} \quad (2)$$

De acuerdo con los indicadores de endeudamiento para este caso se hace selección del indicador de apalancamiento o leverage, el cual tiene como objetivo medir la cantidad de deuda que una empresa utiliza para la financiación de sus operaciones y activos con

relación a su capital y patrimonio (Ross et al., 2022); el objetivo para Hy Cite es que este indicador resulte lo más bajo posible, dado que de esta manera, se determina que la empresa está utilizando una menor proporción de deuda para financiar sus operaciones y activos, lo que significa en un menor riesgo financiero. La ecuación 3 muestra la fórmula de este indicador:

$$Leverage = \frac{Total\ deuda}{Patrimonio\ neto} \quad (3)$$

Es necesario tener en cuenta que el total de la deuda hace referencia a la suma de las obligaciones financieras de la compañía y el patrimonio neto es la suma de los activos menos los pasivos.

Y, por último, de acuerdo con los indicadores de eficiencia se selecciona la rotación de inventario, pues este permite identificar la cantidad de veces que el inventario de la empresa se vendió y fue reemplazado durante un tiempo determinado (Brighman y Houston, 2017). Para Hy Cite el objetivo es que este indicador sea alto porque así se infiere que la compañía está vendiendo su inventario de manera efectiva y eficiente y no tendría problemas o disminución en la demanda de sus productos. La fórmula para calcular este indicador está en la ecuación 4.

$$Rotación\ de\ inventario = \frac{Costo\ de\ los\ bienes\ vendidos}{Inventario\ promedio} \quad (4)$$

**Tabla 6**

*Perspectiva financiera en Hy Cite*

Objetivos		Indicadores
PF1	Mejorar la liquidez	Prueba ácida
PF2	Incrementar la rentabilidad	Margen operacional de utilidad
PF3	Disminuir el endeudamiento	Leverage
PF4	Aumentar la rotación de inventario	Rotación de inventario

Elaboración propia: Campos, J. (2023), Medina, S. (2023).

### **Perspectiva del Cliente**

Desde esta perspectiva se analizan los indicadores de satisfacción dentro de la segmentación de clientes y mercado que se identifiquen, de acuerdo con la teoría se especifica que no solo se debe tener en cuenta esta medida, sino que también los indicadores de valor agregado que la compañía entrega a sus segmentos identificados. Lo anterior con el objetivo que los directivos articulen la estrategia basada también en el comportamiento del mercado, así pues, los indicadores para tener en cuenta en esta categoría son: retención de clientes, satisfacción del cliente, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad y cuota de mercado (Kaplan y Norton, 2016).

Cuando se hace un énfasis de la organización a partir de la perspectiva del cliente se espera realizar un análisis de como los clientes están percibiendo el valor ofrecido desde el negocio, adicional, cuando se realiza dicho análisis le permite a la compañía poder permanecer, competir y diferenciarse de los demás. Por ende, los clientes estarán esperando que se entregue el valor con todos los estándares requeridos, pues bien, la perspectiva del cliente estará siendo sustentada y engranada directamente desde los procesos internos (Jaume, 2006)

En el caso de Hy Cite, a partir del presente proyecto se propone que para esta perspectiva se adapte el indicador Net Promoter Score conocido por sus siglas en inglés como NPS, para medir la satisfacción y lealtad del cliente dado que actualmente no cuenta con una encuesta igual o similar, se elige esta opción porque permite medir la disposición que los clientes tienen de recomendar la empresa a otras personas, está basada en una pregunta realizada a los clientes: En una escala de 0 a 10, ¿Cuán probable es que recomiende esta empresa a un amigo o colega?, (Kotler et al., 2022). El objetivo de Hy Cite con este indicador es que resulte lo más alto posible, teniendo en cuenta que la escala de medición es un resultado esperado desde -100 a 100, siendo el

puntaje más alto el mejor resultado, pues determina que los clientes son leales y se encuentran satisfechos con la compañía (Kotler et al., 2022).

El siguiente indicador en la ecuación 5, es la retención de clientes, puesto que se debe medir la capacidad de la empresa para mantener a los clientes existentes y evitar que cambien a la competencia. De modo que, este indicador permite conocer cuántos clientes permanecen en la empresa en un periodo de tiempo determinado (Kotler et al., 2022). Y su fórmula para el cálculo es:

*Retención de clientes =*

$$\left( \frac{\text{Número de clientes al final del periodo} - \text{Número de clientes nuevos durante el periodo}}{\text{Número de clientes al inicio del periodo}} \right) * 100 \quad (5)$$

El siguiente indicador en esta perspectiva, es la atracción de nuevos clientes, pues bien, según Kotler et al. (2022), este indicador es indispensable en la medición del Cuadro de Mando Integral porque hace uso de varias métricas que permite tener una visión más global. Además, que resulta ser un complemento con el indicador anterior, por lo que es importante mantener un equilibrio entre ambos, dado que el costo de adquirir un nuevo cliente suele ser más alto que el costo de retener un cliente existente. Para este indicador se selecciona la fórmula de la tasa de conversión de clientes potenciales en clientes reales como muestra la ecuación 6.

$$\text{Tasa de conversión atracción nuevos clientes} = \left( \frac{\text{Número de clientes reales}}{\text{Número de clientes potenciales}} \right) * 100 \quad (6)$$

Por último, para complementar la perspectiva del cliente se relaciona el indicador de participación de mercado para Hy Cite, como medida para evaluar la posición competitiva de la empresa en el mercado, es importante tener esta medición contemplada dentro del Cuadro de Mando Integral dado que permite, en primer lugar, medir el éxito de la organización con respecto a sus competidores, el tener una amplia participación en el

mercado es directamente proporcional con tener una ventaja competitiva sobre sus competidores, en segundo lugar, realizar un análisis de oportunidades de crecimiento y por último, un establecimiento de objetivos y estrategias (Kotler et al., 2022). La fórmula de este indicador se encuentra en la ecuación 7.

$$Participación\ de\ mercado = \left( \frac{Ventas\ de\ la\ empresa}{Ventas\ totales\ del\ mercado} \right) * 100 \quad (7)$$

**Tabla 7**

*Perspectiva del cliente en Hy Cite*

Objetivos		Indicadores
PC1	Mejorar la satisfacción de los clientes	NPS
PC2	Aumentar la repetición de compra	Retención de clientes
PC3	Atraer nuevos clientes	Tasa de conversión de atracción nuevos clientes
PC4	Aumentar la ventaja competitiva	Participación en el mercado

Elaboración propia: Campos, J. (2023), Medina, S. (2023).

### **Perspectiva del Proceso Interno**

En esta perspectiva se incorporan los objetivos y medidas para el ciclo de innovación de la compañía, por lo tanto, desde esta perspectiva se logra resaltar aquellos procesos que quizás en el momento de la evaluación del negocio no se estén trabajando pero que son críticos e importantes para que la estrategia de la organización funcione. De manera que, estos procesos permiten que se entreguen propuestas que permitan atraer y retener a los clientes de los segmentos correspondientes, y también la satisfacción de las expectativas de los rendimientos esperados por sus stakeholders (Kaplan y Norton, 2016). Así pues, que para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriormente mencionadas, es necesario que también los procesos internos se realicen con excelencia, entonces es necesario que se planteen cuestionamientos que permitan identificar aquellos procesos clave para dar y entregar valor a los clientes y cumplir las

expectativas financieras, en definitiva, debe existir una alineación de objetivos entre las perspectivas y que los directivos establezcan claridad y ejecución de todos aquellos procesos que conversen con la misión y visión (Villa, 2015).

Ahora bien, de acuerdo con esta perspectiva se propone a la compañía Hy Cite incluir dentro del modelo de Cuadro de Mando Integral el indicador de tiempos de procesamiento de las órdenes de compra que son gestionadas a diario por la financiera. Este indicador, permite medir la eficiencia en el procesamiento de una orden, específicamente en el departamento de financiamiento al consumidor, actualmente desde que ingresa una orden hasta la decisión de crédito se tarda en promedio 2 días hábiles, el objetivo de la compañía es lograr que este mismo proceso se realice en horas para lograr tener una mayor cuota de mercado.

El siguiente indicador para tener en cuenta es la productividad de los agentes que realizan el procesamiento de las órdenes de compra, es necesario tener una medición que permita monitorear el desempeño de las áreas de la compañía de cara al cliente, por ejemplo, para el área de verificación, es importante conocer cuántas órdenes en promedio están siendo verificadas por hora por cada uno de los agentes. Este indicador permitirá que se puedan tomar decisiones de optimización de procesos y obtener una mayor eficiencia de estos. Esta información estará dada por cada una de las gerencias de las áreas de la compañía quienes realicen la medición interna de sus equipos de trabajo. Medir la productividad de los colaboradores permitirá que la compañía se asegure de estar utilizando los recursos de manera efectiva, pues bien, realizar esta medición mejora la eficiencia y eficacia de los procesos en conjunto con la consecución de una mayor calidad de los servicios y satisfacción del cliente (Gutiérrez et al., 2019).

El siguiente indicador es el nivel de automatización de los procesos que está determinado a partir del porcentaje de procesos automatizados, pues es importante medir el grado en que se utilizan la tecnología y los sistemas automatizados para la

mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la compañía, según con Kaplan y Norton (2016), esta automatización permite que las organizaciones reduzcan sus costos, mejore la calidad y aumentar la productividad de los empleados, adicional que involucra la utilización de tecnologías de información para simplificar, agilizar y optimizar procesos. La medición que se propone a Hy Cite es a partir de la ecuación 8:

$$\text{Nivel de automatización de los procesos} = \left( \frac{\text{Número de procesos automatizados}}{\text{Número total de procesos}} \right) * 100 \tag{8}$$

Por último, el indicador a evaluar es el nivel de servicio, como procesos internos, es importante que las áreas estén alineadas en sus objetivos y que a su vez tengan como objetivo cumplir con la promesa de servicio a los clientes. El indicador de nivel de servicio mide si la empresa está cumpliendo con las expectativas de los clientes con respecto a dos factores importantes: la calidad del servicio y la disponibilidad del servicio en los momentos que es requerido por los clientes, permitiendo identificar qué porcentaje de casos recibidos están siendo atendidos dentro del tiempo objetivo (Fitzsimmons, 2014), la fórmula para este cálculo está en la ecuación 9.

$$\text{Nivel de servicio} = \left( \frac{\text{Total casos atendidos dentro del tiempo objetivo}}{\text{Total casos recibidos}} \right) * 100 \tag{9}$$

**Tabla 8**

*Perspectiva del proceso interno en Hy Cite*

Objetivos		Indicadores
PP1	Aumentar la eficiencia de los procesos de procesamiento de órdenes	Tiempos de procesamiento
PP2	Aumentar la productividad y desempeño de los colaboradores	Porcentaje de cumplimiento de productividad
PP3	Incrementar la automatización de los procesos	Nivel de automatización de los procesos
PP4	Aumentar el nivel de servicio	Nivel de servicio

Elaboración propia: Campos, J. (2023), Medina, S. (2023).

### **Perspectiva de Formación y Crecimiento**

Esta última perspectiva tiene como objetivo engranar todas las perspectivas anteriores y de alguna manera garantizar que la compañía y el negocio cree una mejora y crecimiento a largo plazo. De modo que, esta perspectiva tiene consigo tres fuentes importantes: las personas, los sistemas y los procedimientos, las organizaciones deben hacer inversiones y reinversiones en la cualificación de sus empleados, en tecnología para potenciar los procesos, y garantizar los procedimientos (Kaplan y Norton, 2016). En este punto se debe analizar también como puede la organización o el negocio seguir mejorando para crear valor en el futuro, teniendo en cuenta las competencias del talento humano, capacidades y el Know How, evaluar la gestión y garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos por los directivos, y por último el capital organizativo con aspectos claves como liderazgo, trabajo en equipo y alineamiento de objetivos particulares con los de la empresa (Ghiglione, 2021).

El indicador propuesto en esta perspectiva es la satisfacción de los empleados con la compañía, y para ello es necesario la aplicación de encuestas que permitan tener una visión integral sobre la cultura, el clima y demás factores importantes para la organización. Las encuestas de satisfacción a los empleados resultan ser una herramienta útil y valiosa en la valoración del rendimiento, calidad de trabajo, moral y rotación de empleados, además que estas permiten identificar oportunidades de mejora y fortalezas para así tomar decisiones mucho más acertadas. Lo anterior contribuye a la mejora del clima organizacional y por ende recae sobre la productividad y resultados de los colaboradores (Robbins y Judge, 2018).

Adicional, se incluye la retención de empleados talentosos haciendo uso del porcentaje de empleados capacitados en habilidades relacionadas con su cargo. La capacitación a los empleados en sus habilidades relacionadas con su cargo tiene varios efectos beneficiosos para la compañía, por ejemplo, ayuda a mejorar el desempeño de

los empleados y su productividad, lo que se traduce en una disminución de errores y reprocesos, y a su vez ayuda a incrementar la motivación y satisfacción de los empleados, finalmente lo anterior coadyuva a la retención de talentos en la organización (Robbins y Judge, 2018).

**Tabla 9**

*Perspectiva de formación y crecimiento interno en Hy Cite*

Objetivos		Indicadores
PFC1	Aumentar la satisfacción de los empleados	Nivel de satisfacción a partir de la aplicación de encuestas
PFC2	Aumento de la retención de empleados talentosos	Porcentaje de empleados capacitados en habilidades relacionadas con su cargo

Elaboración propia: Campos, J. (2023), Medina, S. (2023).

**Caso de Estudio**

Para complementar lo anterior, se relaciona el siguiente caso de estudio que servirá de guía y ejemplo para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral aplicado a Hy Cite. Se toma como referencia el trabajo de grado “Diseño de un Balanced Scorecard caso aplicado a Wila S.P.A” desarrollado por Bernasconi (2016). Este diseño del Cuadro de Mando Integral se realizó a esta empresa dedicada al provisionamiento de escobillas de grafito a las mineras del país, en el cual se planteó el modelo por que la empresa empezó a registrar un crecimiento exponencial en sus operaciones y existió la necesidad de tener un control integral sobre todas sus actividades.

A modo de contextualización general sobre el desarrollo de este, se realizó un análisis de antecedentes junto con el análisis organizacional haciendo uso del modelo DOFA con el objetivo de exponer las fortalezas y debilidades tanto de la compañía como del sector, adicional, se hace uso de un análisis PESTEL revisando los factores políticos, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos, como herramienta para el análisis del

macroentorno. Y, por último, se usa en análisis de las 5 fuerzas de Porter para analizar un poco más al detalle la competencia y su participación en el mercado.

Ahora si, en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral para la compañía, se inicia con una revisión y análisis de las definiciones estratégicas que se tienen en cuenta en la teoría, como lo son la visión, misión y estrategias, luego se definen los objetivos estratégicos de la compañía y se procede con la realización del mapa estratégico en el que se plasman los indicadores con sus metas, frecuencias de medición y asignación de responsables. Haciendo un enfoque sobre las perspectivas que se plantearon en el trabajo. A continuación, en la tabla 10 se exponen a modo resumen destacando los factores importantes.

**Tabla 10**

*Caso de estudio: Diseño del Cuadro de Mando Integral aplicado a la empresa Wila S.P.A.*

Perspectiva	Objetivo	Indicador
<b>Perspectiva financiera</b>	Aumentar la rentabilidad	Margen operacional Variación utilidad Neta Variación ROI
	Realizar seguimiento al nivel de ventas	Monto en ofertas. Monto en órdenes de venta. Facturación. Unidades vendidas por clase de producto. Variación probabilidad de éxito.
	Controlar costos asociados a importación	Variación de costos de transporte. Promedio de costos de importación.
<b>Perspectiva del cliente</b>	Obtener nuevos clientes	Variación nuevos clientes.
	Trabajar fidelización de clientes	Variación clientes fidelizados. Visitas a terreno por cliente. Cursos de capacitación por cliente. Campañas comerciales.
	Mejorar la satisfacción de clientes.	Número de reclamos.
	Cumplir con estándares de calidad y tiempos de entrega de los clientes	Productos no conforme. Atrasos. Prórrogas.

	Realizar seguimiento a productividad de los clientes.	Promedio variación de productividad.
<b>Perspectiva interna</b>	Mejorar planificación comercial	Efectividad visitas a clientes.
	Mejorar seguimiento en la comunicación con cliente.	Promedios llamados. Tasa creación contactos.
	Disminuir tiempo de ciclo.	Promedio tiempo de ciclo.
	Elaborar productos innovadores con el uso de tecnologías.	Nuevos productos. Índice de productos nuevos.
<b>Perspectiva de innovación y aprendizaje</b>	Formar una cultura organizacional	Ideas aplicadas. Nivel de satisfacción de trabajadores.
	Realizar capacitaciones del personal	Número de capacitaciones
	Transmitir conocimiento del producto	Capacitaciones de producto.

Elaboración propia: Campos, J. (2023), Medina, S. (2023).

Por último, se realiza una propuesta de plan de implementación identificando dos etapas, en una primera en la que se realiza una preparación de la organización y en la segunda, una preparación de la operación, con el objetivo de una implementación con éxito. Finalmente se realiza una identificación de todos los recursos y estimaciones de costos del proyecto.

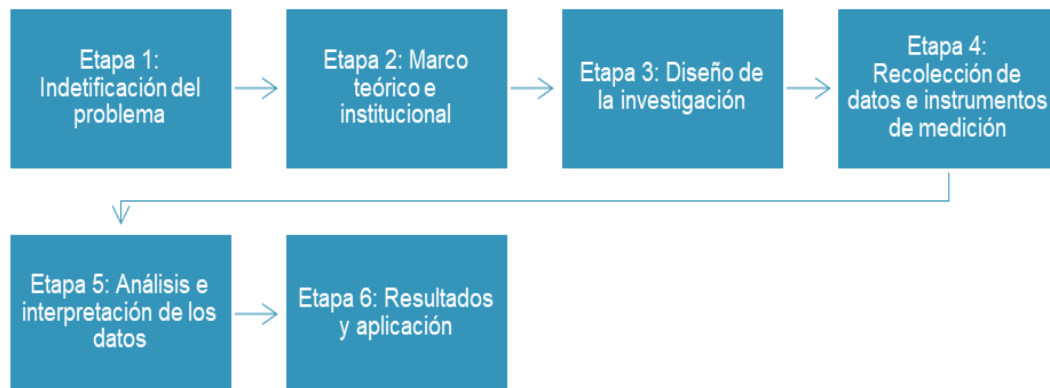
### **Diseño Metodológico**

#### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación está determinado por cinco descriptores básicos, el primero según el propósito, en este caso la investigación es de tipo aplicada, en un principio porque está enfocada a la resolución de un problema práctico en situaciones reales, pues bien, se estará resolviendo un problema dentro de la compañía Hy Cite, con una situación y contexto real. La investigación aplicada también es utilizada porque se estará recolectando datos y analizándolos con el fin de responder a la pregunta de investigación planteada (Sampieri y Mendoza, 2020). A continuación, la figura 9 presenta las etapas que, según Sampieri y Mendoza ilustra la investigación de tipo aplicada a nivel general.

**Figura 9**

*Etapas de la investigación aplicada*



Elaboración propia: Campos, J. (2023), Medina, S. (2023).

El segundo descriptor básico del tipo de investigación es según su grado de profundidad, que para este caso es una investigación de tipo descriptiva, que como su nombre lo indica el objetivo es realizar una descripción detallada de las características de la situación, además, se busca recopilar datos importantes, que sean relevantes y oportunos para la respuesta a la pregunta de investigación, además, es de tipo descriptiva porque permite que los datos recolectados sean presentados de manera resumida y sistemática, de modo que, como se presentará en el apartado del análisis interno de Hy Cite, se aplicarán encuestas como instrumentos de recolección de datos relevantes para el análisis del objeto de estudio (Sampieri y Mendoza, 2020).

El tercer descriptor es según las fuentes de información, que en la presente investigación se adopta un enfoque mixto, dado que combina fuentes de información tanto cuantitativas como cualitativas que permiten abordar el problema de investigación objeto de estudio. El objetivo con este enfoque es la utilización de técnicas, herramientas e instrumentos que permitan recolectar y posteriormente analizar la información de una manera práctica. Así pues, la investigación resulta cuantitativa en el sentido que se estarán recolectando datos medibles a partir de encuestas lo que permitirá analizar la

información de manera estadística, y resulta de tipo cualitativo porque también se realizarán descripciones de datos no numéricos, tales como, entrevistas y observaciones, que permitirá un análisis más detallado y focalizado al objeto de estudio. En conclusión, la investigación mixta permitirá responder a la pregunta de investigación de una manera más completa y detalla, creando conexiones entre variables y comprendiendo los complejos contextos de manera más sucinta (Sampieri y Mendoza, 2020). En la tabla 11, se presenta una comparación de los diferentes tipos de investigación según Sampieri y Mendoza ilustran las fuentes de información teniendo en cuenta criterios claves que permiten tener una concepción más clara de la investigación mixta que se selecciona en el presente trabajo:

**Tabla 11**

*Tipos de investigación según las fuentes de información*

<b>Criterio</b>	<b>Investigación Cuantitativa</b>	<b>Investigación Cualitativa</b>	<b>Investigación Mixta</b>
<b>Tipología de los datos</b>	Datos cuantitativos: números, estadísticos, medibles, matemáticos.	Datos cualitativos: textos, imágenes, observaciones.	Combinación de datos cuantitativos y cualitativos.
<b>Perspectiva</b>	Cuantificar, medir y relacionar.	Indagar, observar, plasmar.	Combinación de ambas obteniendo un resultado más holístico.
<b>Instrumentos de recolección</b>	Encuestas, métricas, registros y bases de datos.	Entrevistas, observaciones, grupos.	Combinación de ambos, encuestas y entrevistas.
<b>Tamaño de la muestra</b>	Muestra pequeña que permita detallar los casos objetos de estudio.	Muestra representativa	Depende del enfoque de la investigación, predomina alguno de los dos.

Elaboración propia: Campos, J. (2023), Medina, S. (2023).

El cuarto descriptor es según su inferencia la cual en la investigación resulta ser deductiva en el sentido que se abarca desde lo general a lo particular, es decir, se parte de una generalidad amplia buscando obtener conclusiones más específicas a través de

la información que fue recolectada, además, este tipo de inferencia sigue un proceso que implica deducir conclusiones específicas a partir de teorías generales. Adicional, el proceso se realiza a partir de los siguientes pasos: establecimiento de teorías, formulación de un planteamiento del problema, diseño y tipo de investigación, análisis de la información y conclusiones (Sampieri y Mendoza, 2020).

Por último, el quinto descriptor es según su temporalidad, que para efectos de esta investigación es de tipo transversal, dado que se está analizando la situación en un solo punto en el tiempo, la investigación se está desarrollando en un momento específico. Este enfoque permite recolectar datos con el objetivo de capturar una visión general de la situación objeto de estudio, además, este enfoque transversal permite también establecer y definir relaciones entre las variables identificadas en el momento específico en el que se está analizando el problema (Sampieri y Mendoza, 2020).

### **Análisis Externo**

Con el fin de entender e identificar los factores externos que puedan llegar a afectar a Hy Cite, como la organización objeto de estudio, se realiza un análisis del entorno y de competencia. Este análisis también se aborda con el fin de establecer estrategias y objetivos que permitan hacer frente ante diversas situaciones externas que afectan el desarrollo de las actividades de la compañía (Sampieri y Mendoza, 2020). Este análisis proporcionará un detalle de la situación actual de la compañía con respecto a su entorno y brindará herramientas para una mejor comprensión con el objetivo de ser oportunos y tomar decisiones estratégicas a la hora de actuar ante cualquier situación.

### **Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter**

Para la presente investigación se desarrolla el modelo de las 5 fuerzas de Porter dado que proporciona herramientas para que los recursos de la organización se puedan maximizar de cara a la competencia teniendo en cuenta los factores externos existentes. Este análisis determina la rentabilidad de la empresa a largo plazo y el nivel de

competencia en el contexto global para una correcta toma de decisiones en la organización, este modelo contempla el poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre las empresas, la amenaza de los nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos (Arriaga, 2019).

**Figura 10**

*Modelo de las 5 fuerzas de Porter*



Elaboración propia: Campos, J. (2023), Medina, S. (2023).

### **Poder de Negociación de Clientes**

En este caso se analiza el poder de negociación de los clientes como la capacidad que ellos tienen para influir en los términos de la compra y su relación comercial con la organización. En este factor se tienen en cuenta aspectos importantes como los son: la capacidad de negociación que se basa en las habilidades que tienen los compradores y sus recursos para lograr conseguir mejores condiciones de compra; la información del mercado, que se refiere a la oportunidad en la información que permite a los compradores estar enterados sobre precios y ofertas del mercado y así mismo generar

presión sobre los proveedores consiguiendo mejores condiciones; la concentración de los clientes, que se refiere a un número reducido de empresas las cuales los clientes se encuentran altamente concentrados y hacen que los cambios que los proveedores hagan sean limitados, es decir, casi que los clientes pueden imponer sus condiciones, el otro aspecto es el volumen de compras, a lo que se refiere a la cantidad de compras y volumen que hacen los clientes, pues si ésta es alta tienen más posibilidades para negociar y obtener mejores condiciones, y por último, la disponibilidad de productos sustitutos, entiendo que son las alternativas que existen en el mercado y que genera que los clientes puedan tener una alta variedad y por ende una alto poder de negociación con la organización (Stéphanie, 2016).

Ahora bien, aplicando lo anterior a Hy Cite, el poder de negociación de sus clientes es moderado, en principio desde el punto de vista de la disponibilidad de opciones y satisfacción del cliente, Hy Cite cuenta con un plus y es la garantía de 50 años que ofrece sobre sus productos, esto genera seguridad en los compradores, adicional, la calidad de sus productos al ser de acero quirúrgico genera que los compradores se sientan satisfechos al usar los productos, en el mercado existen pocas empresas que ofrecen estas mismas características lo que hace que los clientes no tengan variedad de opciones de compra y por ende, un bajo poder de negociación, entonces Hy Cite puede establecer sus condiciones de compra específicamente en los cambios de los precios.

### **Rivalidad Entre las Competidores**

La rivalidad es un factor que si no se abarca de la mejor manera puede afectar la rentabilidad de la empresa, los factores que influyen en este aspecto, es la concentración de empresas, que se define como el grado o nivel de control que un número reducido de empresas tienen sobre un mercado o industria, luego, la diferenciación de productos que se enmarca en la oferta de todos los competidores de productos con características

similares y por último la estrategia de precios, la cuál es usada por los competidores como fuerza de ventas ofreciendo promociones y ofertas a los clientes (Stéphanie, 2016).

En el caso de Hy Cite, abarcando el primer ítem concentración de empresas y número de competidores, en la industria de cocina existen múltiples empresas establecidas en la industria de utensilios de cocina lo que la hace que la competencia sea alta, es el caso por ejemplo de las empresas como Renaware quienes se encargan de la fabricación y venta de utensilios de cocina de alta calidad, se destacan por su durabilidad y funcionalidad (RenaWare, 2023); Ollas Tramontina quienes ofrecen asimismo ollas de alta calidad con un enfoque en el diseño y funcionalidad (TramontinaStore, 2023); Ollas Cuisinart como una marca reconocida por su innovación en electrodomésticos con tecnología avanzada y diseño ergonómico (Cuisinart, 2023) y finalmente Chef's Secret que se destacan por ofrecen productos variados enfocados a las necesidades de los chefs y entusiastas culinarios (ChefSecretInc, 2023), todas los competidores anteriormente mencionados ofrecen productos similares a menor precio, y por el lado de venta directa también encontramos un número importante de ventas en este sector, según el informe del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023) se observa una variación positiva e importante en la contribución de las ventas reales del comercio del sector de artículos y utensilios de uso doméstico, entre enero 2019 a enero 2023 presentó una variación positiva del 48,5%.

Por el lado de venta directa, de acuerdo con Direct Selling Association (s.f.) en la lista del top 100 de las compañías globales de venta directa, Hy Cite ha logrado ocupar el lugar número 24 por sus ingresos, facturando cerca de los \$508 millones de dólares. sin embargo, Hy Cite cuenta con una diferenciación de productos frente a su competencia que les permite tener una participación importante en el mercado, como se mencionó en el apartado anterior, sus productos cuentan con una excelente calidad dado que se

encuentra hecho a partir de acero quirúrgico y, además, ofrece una garantía de 50 años sobre sus productos.

### **Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes**

Este factor también influye en la competitividad de la organización y, por ende, en la rentabilidad. Hace alusión específicamente al grado de dificultad que enfrentan las empresas en el mercado por mantenerse aún con la entrada de nuevos competidores, de manera que, si la amenaza es baja es porque existen barreras de entrada al mercado por altos costos, barreras regulatorias o uso de tecnología y recursos, es decir, que la empresa tiene una ventaja competitiva frente al mercado (Stéphanie, 2016).

Para Hy Cite esta amenaza se considera baja debido a varios factores que dificultan la entrada de nuevos competidores al mercado. En primer lugar, las barreras de entrada son altas dado que es necesario que en la industria se realicen inversiones en investigación, fabricación, producción, comercialización y venta de productos de utensilios de cocina, al ser estos productos para uso doméstico y para preparación de alimentos, es importante tener un conocimiento sólido que permita cumplir con todas las regulaciones y normas establecidas existentes. En segundo lugar, las economías de escala, Hy Cite tiene un nivel de producción sólido a lo largo de los años en el mercado, ha tenido que producir grandes volúmenes de productos haciendo que los costos por unidad de producto disminuyan, y este aspecto también dificulta la entrada de nuevos competidores, dado que les resultará difícil entrar a competir por costos y por ende por precios. Y, por último, el factor de recompra de clientes existentes que se traduce en una fidelidad de los clientes, se ha logrado que existan una proporción de clientes que vuelven a realizar una compra con Hy Cite, esto por la calidad y nivel de satisfacción con los productos.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se refiere al grado y nivel de poder que los proveedores tienen sobre sus clientes (empresas) de un determinado insumo en un mercado. De modo que, se tienen en cuenta varios factores que determina ese nivel, el primero por el número de competidores entre los proveedores, es decir, si existen pocos proveedores que puedan ofrecer dicho insumo entonces el poder será alto sobre las empresas porque no hay variedad de opciones y las condiciones las pueden establecer ellos mismos, el segundo, es por la diferenciación de insumos, lo que indica que si estos son fácilmente reemplazables entonces los proveedores tendrán menos poder de negociación, y por último, la disponibilidad de sustitutos, si existe un número significativo de sustitutos en el mercado hará también que ese poder de negociación sea bajo para los proveedores (Stéphanie, 2016).

De modo que, para Hy Cite el poder de negociación de proveedores se considera alto, en un principio y el más importante porque precisamente el plus que ofrece la compañía es que sus productos son hechos a partir del acero quirúrgico, lo que indica que este no puede ser reemplazado por otros sustitutos, a pesar de que existen varios proveedores de este material aún el poder de negociación de los proveedores es alto al no contar con productos que se puedan sustituir.

### **Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos**

El último factor es la amenaza de productos sustitutos y esta se encuentra medida a partir de que los clientes tengan la posibilidad de adquirir otros productos o servicios que satisfagan y cumplan la misma función de los actuales. En este factor se tienen en cuenta factores importantes que determinan esta amenaza, por ejemplo, la disponibilidad de productos sustitutos en el mercado, la relación calidad y precio y por último las barreras (Stéphanie, 2016).

Para Hy Cite, esta amenaza resulta ser baja porque si bien existe una alta disponibilidad de productos sustitutos como por ejemplo, utensilios de cocina desechables o electrodomésticos de cocina que pueden reemplazar y suplir la misma necesidad, pues la compañía cuenta con una relación de precio-calidad bastante fuerte, lo que les permite que esta amenaza sea mínima, complementando con las barreras en el momento que los clientes quieran cambiar de productos, pues una vez han probado la calidad y funcionalidad de los utensilios de cocina de Hy Cite, difícilmente quieren cambiar.

A continuación, a modo de síntesis se presenta un diagrama que reúne las variables de las 5 fuerzas de Porter que se tuvo en cuenta en el análisis de la compañía Hy Cite, con el fin de que funcione como base para tomar decisiones estratégicas frente a la organización y beneficiar la rentabilidad y competitividad de la marca.

**Figura 11**

*Modelo de las 5 fuerzas de Porter aplicado a Hy Cite*



Elaboración propia: Campos, J. (2023), Medina, S. (2023).

### **Análisis Interno**

Con el fin de determinar el origen de los problemas identificados en Hy Cite relacionado con mediciones precisas que permitan hacer seguimientos a los colaboradores en torno a su productividad, y cómo estos factores en efecto, impactan los demás pilares estratégicos como al cliente, al distribuidor y el aprendizaje e innovación (Hy Cite, 2023), se realiza la elaboración de un cuestionario dividido en 4 variables, donde se pretende medir las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1992). El cuestionario está diseñado con preguntas cerradas para delimitar y analizar de manera más práctica los resultados (Sampieri y Mendoza, 2020).

### **Población, Muestra y Ficha Técnica**

Para determinar el proceso general de seleccionar la muestra, se realiza a través de los 5 pasos de Sampieri y Mendoza (2020) donde:

- Paso 1. Delimitar la muestra: en esta parte se determina quien serán los interesados en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, en este caso serán los líderes de la organización como lo es la supervisión, la gerencia y la dirección de la compañía.
- Paso 2. Delimitar la población: de acuerdo con Sampieri y Mendoza (2020), es necesario delimitar la población para el objetivo de estudio relacionado con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Para esto, se analiza que actualmente la compañía cuenta con 17 gerentes y directivos y 45 supervisores. Esto representaría la población objeto de estudio.
- Paso 3. Estrategia de muestreo: probabilística y no probabilística. En este punto, debido a que la naturaleza de la población que está compuesta por directivos y gerentes, así como una evaluación separada con los colaboradores. La selección de la muestra será probabilística, ya que como lo señalan Sampieri y

Mendoza (2020) todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad a través de una selección aleatoria.

- Paso 4. Calcular el tamaño de muestra apropiado: de acuerdo con Sampieri y Mendoza (2020) para calcular el tamaño de muestra adecuado es necesario en primer lugar considerar el número el número de unidades necesarias para la muestra donde asegure un error aceptable (donde por lo general se encuentra entre el 5% y el 1%) y un nivel de confianza (comúnmente entre el 95% y el 99%). Para este estudio, se realiza el cálculo de la muestra con un porcentaje de error del 5% y un nivel de confianza del 95% que será utilizado para el paso siguiente en la selección.
- Paso 5. Seleccionar unidades de muestreo o análisis: para esta selección se realizarán dos procedimientos según Sampieri y Mendoza (2020), el primero es determinar el tamaño de muestra representativa que se calculará usando la calculadora de muestras por la Asesoría Económica y Marketing, y la segunda será seleccionar según la población con la misma probabilidad de ser elegidos, esto se resume en la ficha técnica como se muestra en la tabla 12.

**Tabla 12**

*Ficha técnica*

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	De julio a agosto de 2023
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia Guadalajara, México Madison, Estados Unidos
Cargo de las personas entrevistadas	Gerentes y líderes de equipos
Población	33 colaboradores
Muestra	31 colaboradores
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Cuestionario digital

Elaboración propia: Campos, J. (2023), Medina, S. (2023).

### Identificación de las Variables

Con base al marco teórico, el cuestionario está compuesto por 5 variables referente a cada perspectiva para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, cada pregunta en la variable busca entender la situación actual de indicadores y mediciones que se llevan a cabo en Hy Cite Enterprises, de esta manera se determinará, los puntos fuertes que se deben abordar partiendo del problema que es la falta de una adecuada medición interna que afectan la estrategia de la compañía. Cada variable busca diferentes resultados como se muestra en la tabla 13.

**Tabla 13**

*Composición cuestionario*

Variable	Preguntas	Resultados esperados
Perspectiva financiera	6	Evaluación de la medición del desempeño financiero y rentabilidad, así como el crecimiento de la organización (Kaplan y Norton, 2016)
Perspectiva clientes	7	Busca calificar los diferentes indicadores con el fin de retener, atraer y satisfacer sus expectativas (Kaplan y Norton, 2016).
Perspectiva procesos internos	7	Los procesos internos son las consecuencias de los resultados hacia los stakeholder (Kaplan y Norton, 2016). Con esta variable se busca identificar los indicadores que contribuyen a la eficiencia en general y automatización de procesos.
Perspectiva formación y crecimiento	6	Busca identificar mediciones relacionadas con la mejora continua en la organización como el liderazgo, el trabajo en equipo y los alineamientos para alcanzar objetivos (Ghiglione, 2021). Indaga también sobre la medición de la preparación de los colaboradores para su puesto de trabajo, así como sus capacidades y motivaciones para el desarrollo de las tareas (Robbins y Judge, 2018).

Elaboración propia: Campos, J. (2023), Medina, S. (2023).

### Instrumento de Análisis Interno

El instrumento de medición seleccionado es el cuestionario, el cual está compuesto inicialmente por una introducción e instrucciones generales para el desarrollo de las preguntas, esto con el fin de que el encuestado entienda y se concentre en el contexto y la importancia de sus respuestas (Sampieri y Mendoza, 2020). Esta encuesta se enfoca

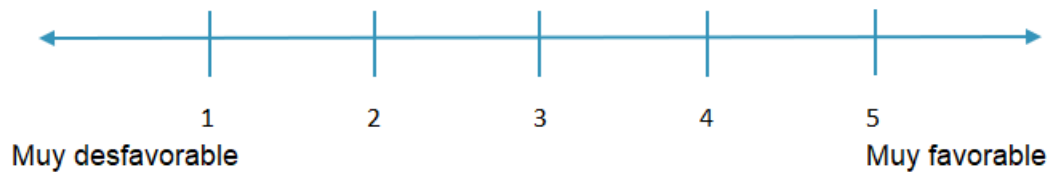
en 27 preguntas divididas para cada variable que se encuentra encaminadas en las diferentes perspectivas del desarrollo del Cuadro de Mando Integral. Las variables son las perspectivas financieras, perspectivas relacionadas con los tratos a los clientes, los procesos internos y la formación de los colaboradores en la organización. La calificación del encuestado se lleva a cabo con base al método Likert donde el conjunto de ítems se realiza en forma de afirmación o juicio donde el encuestado determinará en una escala de 1 a 5 el nivel de control e importancia de las variables del cuadro del mando integral para Hy Cite Enterprises, esta escala de acuerdo con Sampieri y Mendoza (2020), se dividen en:

- (1) Totalmente en desacuerdo.
- (2) En desacuerdo.
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- (4) De acuerdo.
- (5) Totalmente de acuerdo.

De acuerdo con Sampieri y Mendoza (2020), para validar los resultados de este cuestionario, consistirá en primer lugar obtener la puntuación máxima y mínima del mismo, donde para este ejercicio el puntaje será de 135 puntos como máximo y 27 como mínimo. Una vez esto, se realiza la suma de todas las puntuaciones totales y dividir las por el número total de preguntas, esto para calcular el promedio y ubicarlo dentro de la escala, allí se podrá determinar qué tan favorable o desfavorable son las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la organización.

**Figura 12**

*Escala de favorabilidad del resultado del cuestionario*



Nota: en esta escala se ubicará el promedio de los resultados de la encuesta.

Elaboración propia a partir de Metodología de la investigación (p. 279), por Sampieri y Mendoza, 2020, Mc Graw Hill.

La encuesta original se puede encontrar en el anexo A.

### **Validación del Instrumento de Medición**

La validación del cuestionario se realizó utilizando el método Delphi, donde se recibió la retroalimentación de 5 expertos pertenecientes a la compañía y líderes de diversos equipos de trabajo. La calificación de cada experto está dividida en 3 partes y la cual se da en cada una de las preguntas para cada variable: claridad, pertinencia y relevancia, esta calificación está dada en criterios de 0 cuando está en desacuerdo con la pregunta o en 1 cuando está totalmente de acuerdo. Finalmente, estos resultados se ponderan para determinar los ajustes de cada pregunta usando el coeficiente de  $v$  de Aiken cuando su calificación mínima requerida para medir su validez es menor 0.9 se concluye que es necesario realizar ajustes, de lo contrario, la pregunta es considerada como aceptable cuando su calificación es igual o mayor a 0.9 (Peraza et al., 2019). En el anexo B se muestran los resultados del ejercicio con los expertos.

Una vez obtenidas las calificaciones y observaciones de los expertos, se realizan los ajustes de las preguntas de cada una de las variables, donde sus apreciaciones resultaron ser menor a 0.9 según el  $V$ . de Aiken (véase Anexo B). Finalmente, se realiza

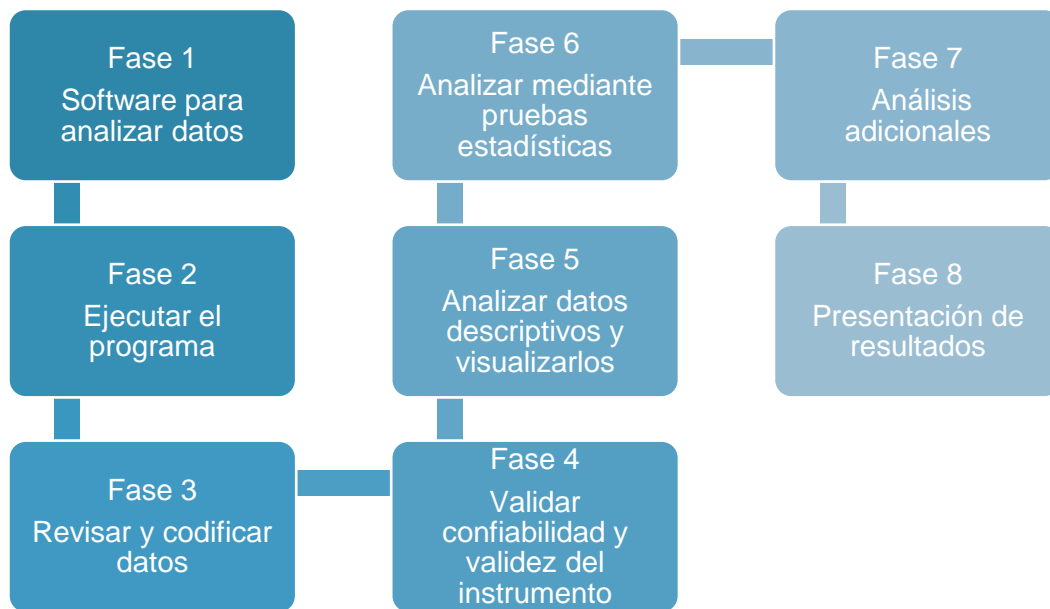
las correspondientes modificaciones del cuestionario con las opiniones de los expertos (véase anexo C).

### Diagnóstico Organizacional

El siguiente fue el proceso seleccionado para realizar el diagnóstico con base al resultado del cuestionario. El análisis de los resultados se organiza en las siguientes fases según Sampieri y Mendoza (2018).

**Figura 13**

*Fases del diagnóstico organizacional*



Para las 3 primeras fases, se utilizó el programa excel para codificar el total de 26 preguntas de los 31 encuestados.

Para la fase 4, la confiabilidad y validez del cuestionario se realizó a través de la técnica de Alfa de Cronbach para estudiar la Inter-correlación entre las diferentes variables del cuestionario y para ello se utiliza la fórmula 10 (Torres, 2021).

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{k=1}^n \sigma_k^2}{\sigma_x^2} \right] \quad (10)$$

Donde:

$\alpha$ = Coeficiente de confiabilidad.

$n$  = Número de preguntas del cuestionario.

$\sum_{k=1}^n \sigma_k^2$  = Sumatoria de la varianza de cada pregunta.

$\sigma_x^2$  = Varianza de la suma de todo el cuestionario.

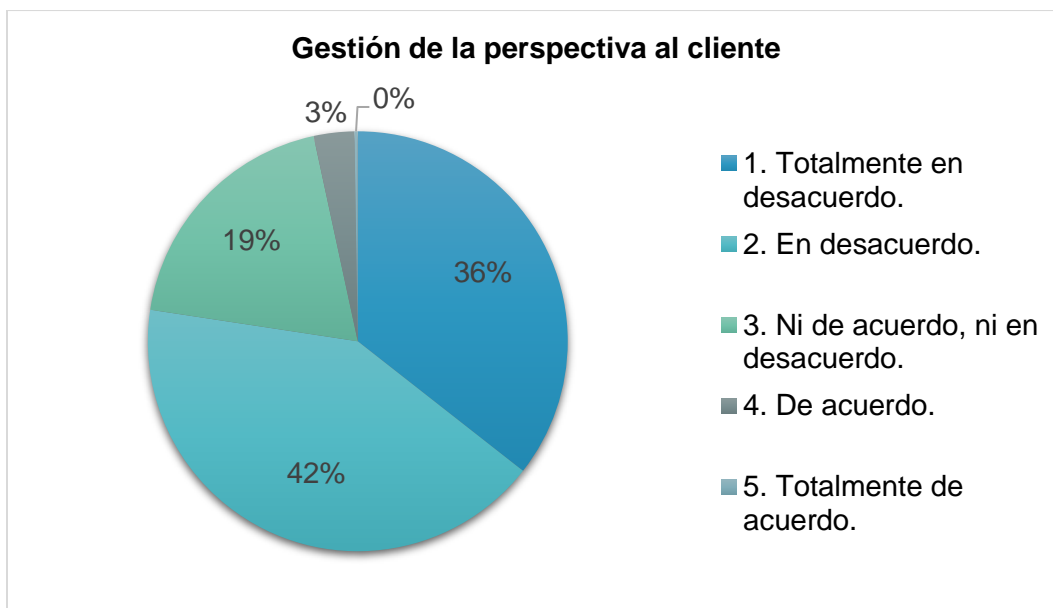
Para el cuestionario realizado, dio como resultado un coeficiente de 0.74, con este valor, según Torres (2021) es un valor aceptable cuando este es mayor a 0.70, de modo que el instrumento es confiable para analizar.

### Procesamiento Estadístico de Datos y Análisis de Resultados

Para la fase 5, el análisis se realiza por cada perspectiva, la primera, que reúne los indicadores de experiencia al cliente, como mediciones, seguimientos, planes de acción y toma de decisiones, se encontró lo siguiente:

**Figura 14**

*Resultados perspectiva del cliente*



Se encuentra que los encuestados cerca del 78% no están de acuerdo en cómo se lleva a cabo la gestión de experiencia al cliente dentro de la organización. Realizando un análisis por cada pregunta en esta perspectiva se identifica que

**Tabla 14**

*Estadísticos descriptivos perspectiva del cliente*

	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza de la muestra	Curtosis	Mínimo	Máximo
Pregunta 1	1,98	2	2	0,83	0,68	-0,99	1	4
Pregunta 2	1,64	2	2	0,68	0,46	1,38	1	4
Pregunta 3	1,60	1	1	0,78	0,61	-0,83	1	3
Pregunta 4	2,18	2	2	0,92	0,86	-0,68	1	4
Pregunta 5	1,91	2	2	0,84	0,71	2,27	1	5
Pregunta 6	1,85	2	2	0,76	0,57	-0,20	1	4
Pregunta 7	2,18	2	2	0,82	0,67	-0,36	1	4

En general, la calificación media se encuentra en el rango de 1 y 2 puntos, es decir que los encuestados están en desacuerdo con relación a cada pregunta, por dos razones principalmente, la primera porque no existen procesos definidos de servicio al cliente como la mediciones en torno a la satisfacción, retención y captación de nuevos clientes, pues la compañía no cuenta con unos procesos claros y estructurados que permitan abordar las necesidades y demandas de clientes, además, la organización carece de un servicio eficiente, explicado por factores como procesos internos complejos, largos y poco estructurados, no cuenta con una automatización eficiente y la capacitación y entrenamiento es insuficiente dado no se cuentan con los suficientes entrenadores para la cantidad de colaboradores existentes, lo que finalmente genera que los empleados no sepan reaccionar ante situaciones de desafío. La segunda, porque no existe una elección clara de procesos como el flujo o la estructura que se debe seguir para cada situación que se presente dentro del área, esto por falta de enfoque y prioridades, pues hasta hace unos meses se consolidó dicha área, anteriormente estos procesos estaban dentro del departamento de recuperación de cartera, quienes se encargan principalmente de llamar a los clientes quienes se encuentren en mora, generando que existiera una dispersión en los recursos asignados a las diferentes tareas y por ende afectaba negativamente la

calidad del servicio, y esta resulta ser la razón de fondo de dichas deficiencias (Hy Cite, 2023).

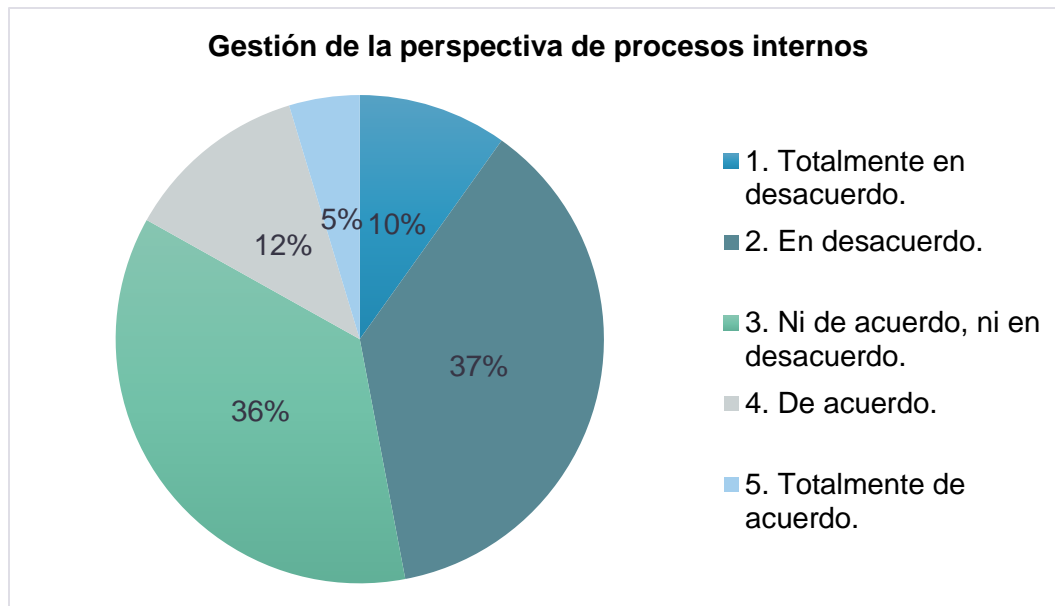
Vale la pena mencionar que aún se evidencia una falta de madurez en los procesos, pues una vez creada el área aún no ha tenido el tiempo suficiente para consolidarlos y alinear sus estrategias. Por ende, los encuestados finalmente respondieron en su mayoría en desacuerdo con esta perspectiva porque desconocen y no están completamente al tanto de los resultados y desafíos que enfrenta dicha área. En resumen, la falta de procesos definidos y una elección clara de los mismos en el área de servicio al cliente, junto con la falta de madurez en su gestión debido a su creación reciente, son las razones fundamentales detrás de la baja calificación promedio en la encuesta. Estos problemas pueden resolverse mediante el desarrollo de procesos claros, la capacitación adecuada y la difusión de información a través del Cuadro de Mando Integral entre todos los miembros de la organización para mejorar la gestión del servicio al cliente (Hy Cite, 2023).

Analizando los valores de curtosis de todas las respuestas, se encuentra que en las preguntas 2 y 5 este resultado da positivo lo que significa que los encuestados comparten una opinión similar a esta pregunta, es decir que están en desacuerdo, sin embargo, para las demás preguntas, el coeficiente negativo supone una diferencia en sus resultados pero que permanece entre el intervalo de 1 y 2 puntos.

Por otro lado, la perspectiva de procesos internos, relacionado con mediciones y gestión enfocada a crear estrategias que contribuyen a la eficiencia operacional, se encuentra que:

**Figura 15**

*Resultados perspectiva de procesos internos*



El 47% de los encuestados cree firmemente en que esta perspectiva dentro de la organización no está desarrollada correctamente, tan solo un 17% considera que este punto está desarrollado lo suficiente en la empresa.

De esta manera, el análisis de medida de tendencia central para esta perspectiva resulta que existen opiniones neutrales y en desacuerdo sobre la gestión que se realiza, pues tanto en la media, la mediana y la moda dan un resultado en un rango de puntaje 2 y 3, esto se explica por una serie de aspectos que influyen en la eficiencia. En primer lugar, la manualidad en los procesos actuales en los que están definidos conduce a que los empleados en cada una de las áreas deban introducir información en hojas de cálculo en Excel para diferentes procesos y en diferentes archivos como registro de sus actividades diarias, en lugar de contar con un flujo automatizado que permita una mayor agilidad y productividad. En segundo lugar, los sistemas de software usados actualmente en la compañía específicamente el software interno de procesamiento de la actividad principal de la compañía (procesamiento de contratos) se ha estado usando por más de

20 años sin someterse a ninguna modernización, este sistema se caracteriza por su antigüedad y falta de actualización, el programa no está alineado con estándares actuales de seguridad, eficiencia y funcionalidad, además, dada su antigüedad no cuenta con una compatibilidad con sistemas actuales modernos, limitándolo en su rendimiento y capacidad para integrarse con tecnologías más recientes, asimismo su diseño e interfaz usada no son intuitivos y no se ajustan a las expectativas actuales a los procesos de la compañía, y así sucede con los demás software internos que son usados en diferentes áreas y procesos de la compañía, lo anterior se define como la existencia de una obsolescencia tecnológica que limita la capacidad de medir el desempeño y eficiencia en los procesos, es importante abordar esta falencia para garantizar que los sistemas y herramientas utilizados en la construcción del Cuadro de Mando Integral estén actualizados, sean compatibles, seguros y capaces de proporcionar datos precisos y oportunos. Esto asegura que el Cuadro de Mando Integral sea una herramienta efectiva para la toma de decisiones estratégicas basadas en información confiable y actualizada.

Y, finalmente, el tercer aspecto que explica la percepción de los encuestados en esta variable es por la dificultad de acceso a la información y obsolescencia en el datawarehouse actual que cuenta la compañía. Pues bien, hasta hace poco menos de 1 año los gerentes y por ende sus supervisores tenían un acceso limitado a la información lo que generó que adaptaran sus estrategias únicamente a lo que tenían disponible, eso se explica porque el área de análisis de datos estaba concentrada en la sede principal, es decir, en Madison, Wisconsin, y la mayor parte de los empleados y las áreas se encuentran concentradas en Bogotá, Colombia, pues allí se centraliza la mayor parte de los procesos que se llevan a cabo en todos los países en los que la compañía tiene presencia. Al no tener un área de análisis de datos en la oficina de Bogotá dificultaba la comunicación y solicitud de requerimientos, de igual manera, poder obtener información relacionada con los tiempos de procesamiento y de respuesta para que los líderes

podrían tomar sus decisiones, además la barrera del idioma generó aún más una dificultad mayor en este aspecto. De modo que, se amplió el área de análisis de datos específicamente en la oficina de Bogotá, en donde se empezó a trabajar en los diferentes requerimientos de las áreas en relación con los datos, automatización de procesos e implementación de nuevas herramientas para el desarrollo de las actividades a diario, sin embargo, la cantidad de solicitudes es alta y por los limitantes que presenta el datawarehouse actual de la compañía no se ha logrado abordar todos los requerimientos en su totalidad para todas las áreas, lo que explica que los encuestados hayan tenido una percepción en desacuerdo con la gestión de esta variable.

**Tabla 15**

*Estadísticos descriptivos perspectiva procesos internos*

	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza de la muestra	Curtosis	Mínimo	Máximo
Pregunta 8	2,78	3	3	0,85	0,73	0,37	1	5
Pregunta 9	2,71	3	3	1,03	1,06	-0,39	1	5
Pregunta 10	2,35	2	2	0,99	0,97	1,14	1	5
Pregunta 11	2,93	3	3	1,09	1,18	-0,43	1	5
Pregunta 12	2,49	2	2	0,92	0,85	-0,06	1	5
Pregunta 13	2,49	2	2	0,96	0,92	0,90	1	5
Pregunta 14	2,78	3	3	0,90	0,80	0,13	1	5

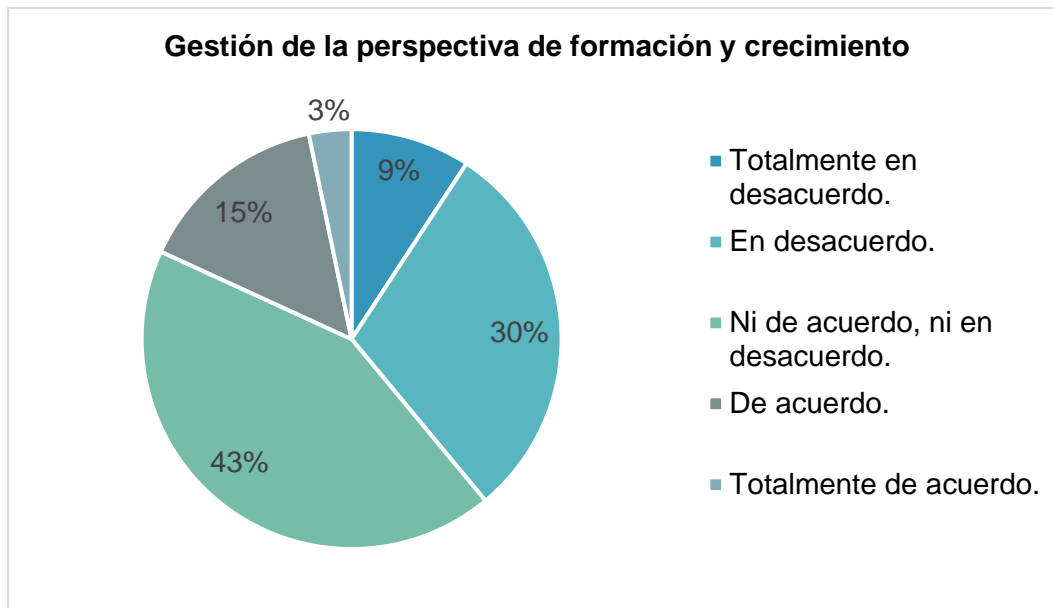
Respecto a los resultados de curtosis, la pregunta 10 relacionada con las estrategias que se llevan a cabo para mejorar la productividad de los colaboradores, tiene el resultado más alto donde los encuestados mayormente coinciden en su calificación cercana a los 2 puntos estando en desacuerdo de la gestión de esta perspectiva, esto se explica porque los líderes actualmente invierten la mayoría de su tiempo en generar y actualizar reportes en lugar de desarrollar planes de mejora.

Ahora bien, en la perspectiva de formación y crecimiento se analiza si la compañía lleva mediciones para mejorar el desempeño de los colaboradores dentro de la

organización. A partir de las 6 preguntas que se realizaron a los encuestados se encontraron los siguientes resultados.

**Figura 16**

*Resultados perspectiva formación y crecimiento*



Se puede evidenciar que en promedio el 39% de los encuestados están en desacuerdo en la gestión de la perspectiva de formación y crecimiento en general, lo que indica que no perciben que existan mediciones en pro de mejorar su desempeño dentro de la organización, esto se explica porque la compañía actualmente no hace visible dichos indicadores a las demás áreas pese a que si los ha empezado a desarrollar, lo que da razón de la necesidad de la implementación de un modelo de cuadro integral que permita además de llevar dichos indicadores dar visibilidad de estos a todos los empleados.

Vale la pena mencionar que en general esta perspectiva obtuvo una baja calificación en la que los encuestados se inclinaron más hacia la escala "En desacuerdo" y "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" porque hasta hace unos años atrás no existían mediciones de este tipo para los empleados, apenas desde el año pasado el área de Recursos

Humanos ha empezado a liderar diferentes proyectos que permiten realizar una medición de desempeño óptima para todos los colaboradores, sin embargo, no todos los líderes las conocen, principalmente porque estos procesos no se realizan con una frecuencia recurrente y por lo menos un 40% de los encuestados son empleados que ingresaron recientemente a la compañía, lo que indica que no han tenido una cercanía con estos procesos, vale la pena resaltar que la compañía en la oficina de Bogotá lleva no más de 10 años y ha tenido un crecimiento en su planta contando actualmente con alrededor de 500 empleados, entonces ha ampliado sus áreas y hace que tengan nuevos líderes constantemente. Además, no se lleva un control y seguimiento de la satisfacción y retención de los empleados en pro de mejorar la cultura organizacional. (Hy Cite, 2023).

En la tabla 16 se reflejan los estadísticos para esta perspectiva en la que se confirma a través de la mediana y la moda que los encuestados se encuentran en una posición en desacuerdo y neutro (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo) frente a la gestión, además, se puede concluir que las preguntas 17 y 18 correspondientes a: “Existen mediciones que permitan entender la satisfacción de los colaboradores” y “Existen mediciones sobre la retención de empleados” respectivamente, presentan una curtosis negativa lo que indica que los datos son más dispersos en comparación con la distribución normal, allí las respuestas de los encuestados sobre la existencia de mediciones en estos dos aspectos no están agrupados alrededor del valor promedio, es decir existe una variabilidad alta en sus respuestas.

**Tabla 16**

*Estadísticos perspectiva formación y crecimiento*

	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza de la muestra	Curtosis	Mínimo	Máximo
Pregunta 15	2,91	3	3	0,82	0,66	0,08	1	5
Pregunta 16	2,46	2	2	0,93	0,87	-0,10	1	5
Pregunta 17	2,32	2	3	1,06	1,13	-0,24	1	5

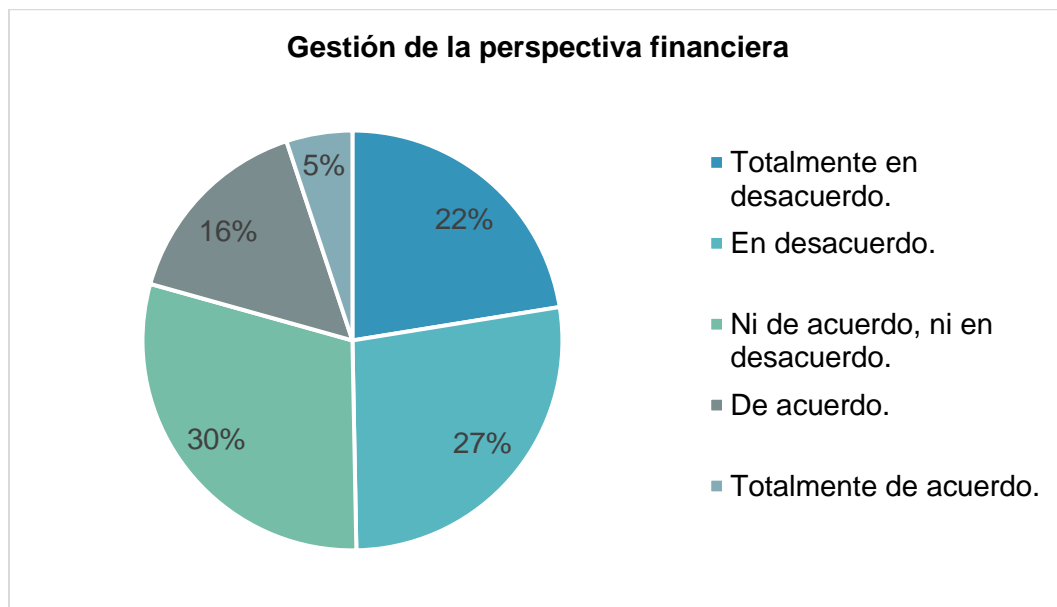
Pregunta 18	2,88	3	3	0,90	0,80	0,35	1	5
Pregunta 19	2,77	3	2	0,93	0,87	0,04	1	5
Pregunta 20	3,05	3	3	0,77	0,60	0,68	1	5

En conclusión, los resultados de la encuesta para esta perspectiva de formación y crecimiento arrojan una combinación de aspectos por mejorar en la gestión del crecimiento y desarrollo de los colaboradores. Para mejorar el potencial de la organización en este factor podría ser beneficioso enfocarse en mejorar la claridad y actualización de indicadores, fortalecer las mediciones de satisfacción y retención, y perfeccionar las estrategias de formación y mejora continua a partir de la implementación del Cuadro de Mando Integral. Esto podría contribuir a una mayor alineación entre los objetivos organizacionales y el desarrollo del capital humano.

Finalmente, en la perspectiva financiera se analiza si se llevan mediciones del éxito de la compañía. A partir de las 6 preguntas que se realizaron a los encuestados se encontraron los siguientes resultados.

**Figura 17**

*Resultados perspectiva financiera*



Se puede evidenciar que en promedio el 49% los encuestados se encuentran en desacuerdo con la gestión de la perspectiva financiera en general, lo que indica que no perciben que existan mediciones del éxito de la compañía. Una de las razones por las que esta tendencia se explica es porque principalmente el 80% de los encuestados son supervisores y dentro de su rol desconocen este tipo de indicadores pese a que, sí existe una ejecución del presupuesto en cada área, por eso el 20% de los encuestados que corresponden a gerentes y directores respondieron que sí están de acuerdo con dicha gestión.

En la tabla 17 se presentan los estadísticos descriptivos para la perspectiva financiera, se puede concluir que en efecto los encuestados se encuentran en una posición en desacuerdo y neutro (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo); además, en este caso 5 preguntas presentan sus resultados con una curtosis negativa y solo 1 con curtosis positiva, es decir, los encuestados en general en esta perspectiva tuvieron diferentes percepciones.

**Tabla 17**

Estadísticos descriptivos perspectiva financiera

	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza de la muestra	Curtosis	Mínimo	Máximo
Pregunta 21	2,41	2	3	1,04	1,08	-0,68	1	5
Pregunta 22	2,51	2	3	1,12	1,25	-0,73	1	5
Pregunta 23	2,39	3	3	1,02	1,04	-1,14	1	4
Pregunta 24	2,18	2	2	0,94	0,88	0,27	1	5
Pregunta 25	3,21	3	3	1,36	1,84	-0,97	1	5
Pregunta 26	2,51	2	2	1,14	1,29	-0,81	1	5

Es necesario resaltar que esta perspectiva obtuvo una calificación baja porque la compañía no suele comunicar dichos indicadores a sus empleados, si bien desde el área de finanzas y la alta dirección si los tienen en cuenta no es común que los líderes como

supervisores o gerentes los conozcan, a excepción de la pregunta 26 que obtuvo mayor puntaje, respondiendo a si se realizan mediciones del crecimiento en ventas de periodos anteriores, y esto se explica porque estas cifras se suelen comunicar cada 3 años. Por ende, gran parte de los encuestados como supervisores y gerentes que han ingresado recientemente respondieron de forma negativa, de modo que, además de la comunicación la compañía también carece de una orientación clara de todos sus líderes hacia los objetivos estratégicos por lo que no se pueden tomar decisiones que permita una correcta ejecución de esta en las diferentes áreas.

En conclusión, al evaluar esta perspectiva se puede inferir que existen áreas en la gestión financiera que requieren atención y mejora. Los resultados muestran que la medición del crecimiento en ventas de periodos anteriores es un aspecto en el que la organización parece estar desempeñándose relativamente bien. La claridad y actualización de los indicadores, así como su comunicación efectiva a las partes interesadas, también presentan un nivel de satisfacción promedio. Además, factores como la efectividad de los indicadores financieros y la ejecución presupuestaria muestran oportunidades de mejora. En conjunto, estos resultados indican la necesidad de fortalecer la conexión entre las diferentes áreas de la organización. Así como mejorar la claridad y medición de los indicadores para lograr una gestión financiera más efectiva y estratégica.

Para la fases 6 y 7 de la metodología de Sampieri (2020), debido a que los datos son de intervalo o razón para un análisis de tipo descriptivo, y no de diferencia de grupos entre sí, el procedimiento o prueba para comprobar los resultados fue de las medidas de tendencia central donde se encuentra que de todos los resultados, el rango de puntuaciones tanto para la media, la mediana y la moda están entre 2 y 3 puntos, lo que significa que los encuestados califican las perspectivas entre desacuerdo y neutral.

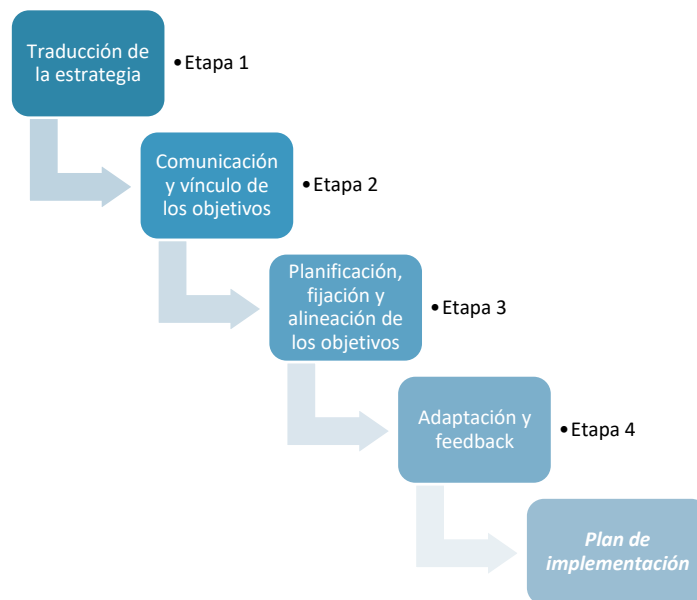
En efecto, para la fase 8 los resultados indican que si la organización desea la expansión, mejorar el servicio con sus clientes, lograr la eficiencia operacional, fortalecer la lealtad de sus colaboradores y mejorar sus ganancias y beneficios para todos sus stakeholders, requiere de la revisión de su plan estratégico, seguido de la integración del el Cuadro de Mando Integral público para todas las partes interesadas, pues de los datos obtenidos, también se puede concluir que los encuestados no solo omiten estas mediciones dentro de la organización, sino que también existe el desconocimiento que rodea cada perspectiva y su relación entre sí.

### Plan de Intervención

Para la aplicación de la herramienta del Cuadro de Mando Integral en Hy Cite Enterprises, se toma la información recolectada de la obra realizada por Sanna (2016) donde expone las 6 diferentes etapas de ejecución y gestión de la herramienta, así se representa en la figura 18.

**Figura 18**

*Etapas del Cuadro de Mando Integral*



#### **Etapa 1 - Traducción de la Estrategia**

En esta primera etapa se define la unidad o área la cual debe ser operacional y que sus actividades estén relacionadas con la estrategia para cumplir la misión, en el caso de Hy Cite el campo a intervenir será el departamento de financiamiento. Posteriormente, de acuerdo con Gan y Triginé (2022) proponen que, para la traducción y entendimiento de la estrategia, esta etapa se divide en 2 diferentes fases.

### **Fase 1. Sintetizar las Estrategias**

En la primera fase, los responsables de cada unidad operacional que hacen parte del departamento de financiamiento (entrada de datos, verificaciones, análisis de crédito y cobranza) deben examinar detalladamente los objetivos de cada una de sus áreas, y adaptarlas para el conjunto de la organización.

En este punto y partiendo de la visión global de la compañía, se procede a traducir este enfoque que se permita medir, ya que conocer el objetivo estratégico de la organización ayudará a segregar este valor para las demás perspectivas. En Hy Cite, el objetivo global está como: “Crecer \$500 millones de dólares con un 20% de margen operativo expandiendo más la presencia en los mercados actuales a través de un mayor reclutamiento de distribuidores y tasas de retención” (Hy Cite, 2023).

### **Fase 2 - Análisis de las 4 Perspectivas en Hy Cite Enterprises**

La definición de los factores clave por perspectivas dentro de la organización, es importante para analizar la relación que existe entre cada una de ellas, en este paso se definen los objetivos que la empresa desea alcanzar conforme a su visión. En Hy Cite (2023) cada uno de los objetivos según la estrategia se definen de la siguiente manera

#### **Perspectiva Financiera**

Este enfoque para Hy Cite, busca dar a conocer el valor de la compañía según sus resultados para todas las partes interesadas, comparando los efectos de cada una de las perspectivas y que apoyen la toma de decisiones.

#### **Perspectiva Experiencia al cliente**

El objetivo en esta perspectiva para los clientes externos es proporcionar una experiencia de compra y servicio excepcional para que los consumidores de Royal

Prestige y que sean defensores activos de la marca. Con este objetivo la compañía busca realizar estrategias que generen lealtad y sentido de pertenencia según su experiencia con el producto y servicio. Por otro lado, la experiencia al cliente también engloba a los clientes internos como distribuidores y vendedores, para este segundo objetivo la compañía establece la importancia de promover de manera extensa y efectiva la oportunidad de ganar mientras mejora de manera consistente y continua la experiencia de un distribuidor y representante de ventas al hacer negocios con Hy Cite.

### **Perspectiva Procesos Internos**

Para esta perspectiva, el objetivo de la compañía se basa en ejecutar un modelo consistente de producto, respaldado por una propuesta de financiamiento al consumidor para expandir la presencia a través de un mayor número de distribuidores, mientras se adaptan a las necesidades específicas de cada mercado (Hy Cite, 2023). Este objetivo soporta la visión estratégica de alcanzar los \$500 millones en ventas y 20% de margen operacional, de esta manera la compañía buscará a través de la medición mejorar su rendimiento operacional y financiero.

### **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

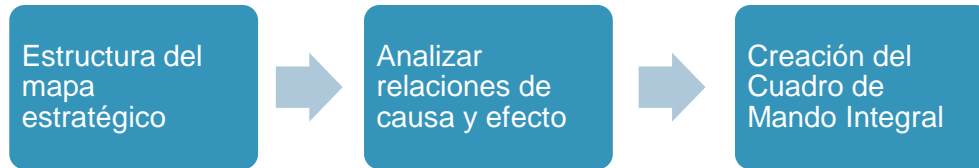
Los empleados como prioridad número uno comprometidos y capacitados para mejorar continuamente las operaciones y entregar resultados como parte de un equipo de alto rendimiento. Hy Cite busca cumplir este propósito a través del empoderamiento de cada uno de sus colaboradores.

### **Etapas 2 - Comunicación y Vínculo de los Objetivos**

Esta etapa se divide en 3 fases plasmadas en la figura 19.

**Figura 19**

*Fases de Comunicación y Vínculo de los Objetivos*

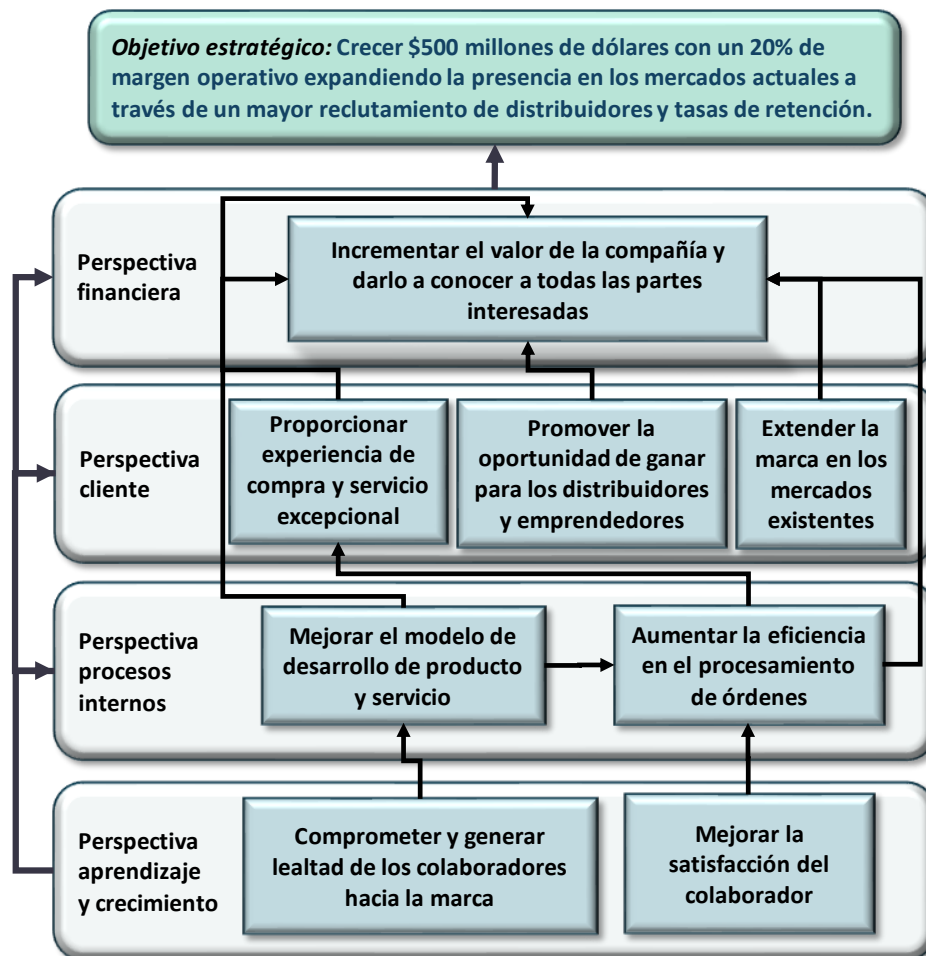


### **Mapa Estratégico**

Una vez los líderes definen los objetivos, se crea una nueva responsabilidad que será el arquitecto del Cuadro del Mando Integral. En este punto, los responsables y el arquitecto plasman los objetivos de cada una de las perspectivas dentro de un mapa estratégico como esbozo inicial para dar apertura al diálogo y a cuestionar cada uno de los propósitos que funcionarán como intercambios constructivos para su creación (Sanna, 2016). En la figura 20 se encuentra el modelo de mapa estratégico desarrollado para Hy Cite basado en su plan estratégico.

**Figura 20**

*Mapa Estratégico según las perspectivas y sus objetivos*



Elaboración propia a partir de Hy Cite Enterprises Colombia, por Campos, J. y Medina, S., 2023.

### **Analizar Relaciones de Causa - Efecto**

Gracias al mapa estratégico desarrollado, el siguiente paso será el análisis de causa – efecto de cada uno de los objetivos para las perspectivas, de acuerdo con el diagnóstico desarrollado en la etapa anterior y partiendo de los datos de la empresa, en la figura 20 representa cada uno de los efectos para cada enfoque. Esta visualización ayudará a

estructurar la estrategia y ver su causa y efecto según sus resultados (Cano, Vergara, y Puerta Fabio A, 2017).

En la Perspectiva Financiera, el objetivo de "Incrementar el valor de la compañía y darlo a conocer a todas las partes interesadas" se encuentra en el centro de la estrategia. Esta meta puede desencadenar una serie de efectos positivos en otros aspectos clave de la organización. Al aumentar el valor de la compañía, la empresa tiene más recursos disponibles para invertir en áreas críticas, como "Proporcionar experiencia de compra y servicio excepcional". Esto se traduce en clientes satisfechos, lo que, a su vez, puede influir en la "Extensión de la marca en los mercados existentes". Además, un valor de compañía en alza atrae la atención de más distribuidores y emprendedores, lo que respalda el objetivo de "Promover la oportunidad de ganar para los distribuidores y emprendedores". También se pueden asignar recursos financieros adicionales para "Mejorar el modelo de desarrollo de producto y servicio", lo que resulta en productos y servicios de mayor calidad y, en última instancia, contribuye al valor de la compañía.

En la Perspectiva Cliente, el objetivo "Proporcionar experiencia de compra y servicio excepcional" es la estrategia central hacia el cliente. Esta experiencia excepcional no solo satisface a los clientes, sino que también tiene un impacto positivo en el personal interno. Empleados satisfechos, reflejados en la "Mejora de la satisfacción del colaborador", son más propensos a brindar un servicio excepcional y a mantener una actitud positiva. Los clientes satisfechos, a su vez, son embajadores de la marca y pueden contribuir a la "Extensión de la marca en los mercados existentes". Además, el servicio excepcional puede fomentar la fidelidad del cliente, lo que respalda la "Promoción de la oportunidad de ganar para los distribuidores y emprendedores".

En la Perspectiva Procesos Internos, la mejora del "Modelo de desarrollo de producto y servicio" puede influir en la "Aumento de la eficiencia en el procesamiento de órdenes". Un modelo de desarrollo más eficiente puede llevar a la creación de productos y servicios

de alta calidad en menos tiempo, lo que facilita el procesamiento de pedidos de manera más efectiva.

Finalmente, en la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, el "Compromiso y generación de lealtad de los colaboradores hacia la marca" es esencial para el éxito en otras áreas. Los colaboradores comprometidos son más propensos a proporcionar un "Servicio excepcional", lo que impacta positivamente en la satisfacción del cliente. Además, un compromiso sólido puede aumentar la "Mejora de la satisfacción del colaborador", lo que contribuye a la retención de empleados y al desarrollo de un equipo más productivo.

Estas relaciones de causa y efecto dentro del mapa estratégico destacan la interconexión integral de los objetivos estratégicos y cómo el éxito en un área puede tener un impacto en otras áreas clave de la organización. Esta comprensión ayuda a guiar decisiones estratégicas informadas y a mantener un enfoque holístico en la consecución de metas organizacionales dentro de Hy Cite.

### **Indicadores del Cuadro de Mando Integral**

Posteriormente, una vez realizado el análisis de causa y efecto, la compañía debe establecer el análisis por cada objetivo, es decir, realizar el planteamiento de los indicadores para llegar a cumplir cada uno de los puntos de las perspectivas, de modo que cada uno de ellos entre perspectiva de clientes y aprendizaje, motoricen las perspectivas de los procesos internos y finanzas (Gan y Triginé, 2022). Para el cumplimiento de los objetivos en Hy Cite que se identificaron durante el diagnóstico de la empresa, la tabla 18 muestra los diferentes KPIS necesarios para la consecución de las metas planteadas

**Tabla 18**

*Cuadro de Mando Integral*

Perspectivas / responsables	Objetivo	KPI	Indicador	Meta	Periodo de Medición
<b>Perspectiva financiera</b> (Gerente Financiero)	Mejorar la liquidez	Prueba ácida	$\frac{(\text{Activos corrientes} - \text{inventarios})}{\text{Pasivos corrientes}}$	≥100%	Anual
	Incrementar la rentabilidad	Margen operacional de utilidad	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ingresos operacionales}}$	≥20%	Mensual
	Disminuir el endeudamiento	Leverage	$\frac{\text{Total deuda}}{\text{Patrimonio neto}}$	≥50%	Mensual
	Aumentar la rotación de inventario	Rotación de inventario	$\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario promedio}}$	4	Mensual
<b>Perspectiva cliente</b> (Gerente comercial – Gerente Servicio al Cliente)	Mejorar la satisfacción de los clientes	NPS	(% de promotores – % de detractores)	≥30	Semestral
	Aumentar la repetición de compra	Retención de clientes	$\left( \frac{\text{clientes al final} - \text{clientes nuevos}}{\# \text{ de clientes al inicio del periodo}} \right) * 100$	≥90%	Trimestral
	Atraer nuevos clientes	Tasa de conversión de atracción nuevos clientes	$\left( \frac{\text{Número de clientes reales}}{\text{Número de clientes potenciales}} \right) * 100$	≥10%	Mensual
	Aumentar la ventaja competitiva	Participación en el mercado	$\left( \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del mercado}} \right) * 100$	≥40%	Mensual
<b>Perspectiva procesos internos</b> (Gerentes de procesamiento de órdenes)	Aumentar la eficiencia de los procesos de procesamiento de órdenes	Tiempos de procesamiento	<i>Hora final – Hora inicial</i>	≤24 horas	Mensual
	Aumentar la productividad y desempeño de los colaboradores	Porcentaje de cumplimiento de productividad	$\left( \frac{\text{Ejecución realizada}}{\text{Meta}} \right) * 100$	≥95%	Diario
	Incrementar la automatización de los procesos	Nivel de automatización de los procesos	$\left( \frac{\text{Números procesos automatizados}}{\text{Número total de procesos}} \right) * 100$	≥80%	Mensual
	Aumentar el nivel de servicio	Nivel de servicio	$\left( \frac{\text{Casos atendidos dentro del tiempo}}{\text{Total casos recibidos}} \right) * 100$	≥90%	Diario
	Mejorar tiempos de entrega	Duración de cada estación de trabajo	<i>Hora final de la tarea – Hora inicial de la tarea</i>	≤ 2 horas	Diario
<b>Perspectiva aprendizaje y crecimiento</b> (Gerente de talento humano)	Aumentar la satisfacción de los empleados	Nivel de satisfacción a partir de la aplicación de encuestas	$\left( \frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Número total de encuestados}} \right) * 100$	≥90%	Semestral
	Aumento de la retención de empleados talentosos	Porcentaje de empleados capacitados en habilidades relacionadas con su cargo	$\left( \frac{\# \text{ Total de empleados} - \# \text{ total de salidas}}{\# \text{ Total de empleados}} \right) * 100$	≥90%	Anual

### **Construcción del Cuadro de Mando Integral**

La finalidad de esta construcción consiste en agrupar los objetivos junto con los indicadores y su gestión para reflexionar sobre los resultados actuales de Hy Cite. En esta fase, los responsables de cada unidad operacional junto con el arquitecto deberán realizar un primer consenso para el desarrollo de esta herramienta, donde el comité ejecutivo deberá revisar cada objetivo y su indicador por separado y realizar los debidos ajustes.

### **Etapa 3 - Planificación, Fijación y Alineación de los Objetivos**

Cada líder de la unidad operacional, para el caso de Hy Cite Enterprises son los gerentes, transmiten el resultado de la etapa anterior a los subgrupos de líderes, que en el caso de la compañía serán los supervisores. Esto se realiza con el fin de seguir confrontando las ideas que contempla cada una de las perspectivas, de definir las diferentes fuentes y acceso a la información para el desarrollo de los indicadores y anticiparse a los resultados (Sanna, 2016).

Posteriormente, los responsables de cada unidad operacional junto con el equipo de supervisores, el equipo directivo y el arquitecto, se reúnen para analizar de nuevo el avance de la herramienta y las orientaciones estratégicas de cada uno de los objetivos. Partiendo de estas observaciones, el punto final para esta etapa será la creación de un recurso comunicativo como folletos, publicación en intranet o por correo electrónico dando a conocer los objetivos, indicadores y metas iniciales, y que a su vez se compartirá para todos los empleados con el fin de retarlos a establecer metas ambiciosas para cada una de las perspectivas (Sanna, 2016).

### **Etapa 4 - Adaptación y Feedback**

Para esta última etapa, el Cuadro de Mando Integral está desarrollado y es comunicado para todas las partes interesadas. En este punto es necesario la creación

del plan de ejecución para cada unidad operacional cuyas acciones estén encaminadas a los objetivos de cada estrategia y finalmente reflejados en los KPIS propuestos de las etapas anteriores. El vínculo entre estos dos aspectos (ejecución y medición), deberán consignarse en datos para ser visualizados e informados para toda la organización. Una vez la adopción se normalice dentro del departamento de financiamiento en Hy Cite, se procede a obtener y reflexionar sobre las retroalimentaciones o sugerencias que nazcan de los miembros de algunos equipos.

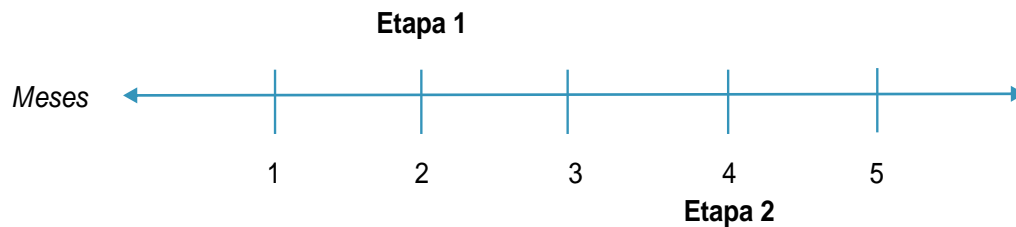
Finalmente, se realizará una tercera reunión con los responsables de las unidades de negocio para validar, establecer y concluir sobre las medidas finales para comenzar de manera definitiva la gestión de la herramienta y cumplimiento de los objetivos en pro de la consecución de la visión global.

### **Consideraciones Finales**

Gracias a los antecedentes en la implementación del Cuadro de Mando Integral en otras organizaciones, algunos autores señalan que el tiempo para poner en funcionamiento esta herramienta puede tomar entre 4 meses (Sanna, 2016) y 26 meses (Kaplan y Norton, 2007), en el contexto del departamento de financiamiento para la empresa Hy Cite con base en el diagnóstico realizado teniendo en cuenta la definición que ya adelanta la compañía respecto a su visión y objetivos propuestos para cada perspectiva, el tiempo para llevar a cabo la herramienta se dará en un periodo de 15 meses distribuidos en las siguientes líneas de tiempo.

**Figura 21**

*Intervención etapa 1 y etapa 2*



Nota: Tiempo del plan de intervención etapa de la traducción de la estrategia y Comunicación y vínculo de los objetivos.

**Figura 22**

*Intervención etapa 3 y etapa 4*



Nota: Tiempo del plan de intervención etapa de planificación, fijación y alineación de los objetivos, adaptación y feedback.

**Figura 23**

*Intervención etapa 4 y lanzamiento final*



*Nota: Tiempo del plan de intervención etapa de adaptación y feedback y de la integración final a las unidades operacionales para cumplir de manera definida los objetivos propuestos.*

Este tiempo varía en función de la disponibilidad de cada uno de los supervisores, gerentes y del equipo directivo para llevar a cabo las reuniones y discusiones necesarias en cada etapa, de igual manera, el tiempo necesario para comunicar a los equipos de trabajo y en efecto su evolución y adaptación de esta herramienta. Por último, este plan también está diseñado para permitir recopilar toda la información necesaria para entender el comportamiento de las perspectivas, realizar ajustes estructurales y estratégicos, y tomar decisiones.

### **Plan de Implementación**

En este apartado se abarcará la elaboración y ejecución de un plan estratégico para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la compañía Hy Cite de acuerdo con las pautas, mejores prácticas y enfoques recomendados por la gestión de proyectos establecidas en el Project Management Body of Knowledge (PMBOK) en su sexta y séptima edición (PMI, 2017; PMI, 2021).

El enfoque dado por el Project Management Institute (PMI) brinda una guía teórica y práctica en la gestión de proyectos aplicado en diferentes industrias y contextos organizacionales. Según el PMBOK (Project Management Institute, 2021) dicha teoría se centra en la adaptabilidad y mejora continua en relación con la gestión de proyectos que permiten enfrentar diversos desafíos y retos en el entorno empresarial. Aplicando estas teorías y prácticas propuestas por el PMBOK se busca garantizar una correcta implementación del Cuadro de Mando Integral en Hy Cite, generando un resultado acertado a partir de un proceso estructurado, eficiente y efectivo que contribuya en la consecución de sus objetivos. Por ende, se consideran las fases de identificación de

interesados, la definición de alcance de la implementación, la planificación del proyecto, gestión de riesgos, cronograma de actividades, seguimiento y control y cierre.

### **Fase 1. Elaboración de la Acta de Constitución**

La función principal de este documento es la autorización oficial por parte de Hy Cite para aprobar la existencia del proyecto del Cuadro de Mando Integral, de igual manera aprueba los recursos necesarios, el cronograma, considera los posibles riesgos y el alcance del proyecto. Véase el anexo D para ver la plantilla sugerida de este documento

### **Fase 2. Definición del Alcance**

En esta fase se define el alcance del plan de implementación del Modelo de Cuadro Integral para Hy Cite. Aquí se definen los límites, objetivos y entregables. Dentro del marco de referencia y siguiendo las directrices se desarrollan en las siguientes etapas:

#### **Definición de Objetivos y Entregables**

Para la definición de objetivos se realiza en colaboración con los directivos y los colaboradores definidas en el punto anterior, con el objetivo de identificar y definir los objetivos del plan de implementación. Por ende, se incluye lo siguiente:

#### **Definición de Objetivos**

En este punto se establecen los objetivos del plan de implementación del Cuadro de Mando Integral, el cual se definen como:

- Implementar el Cuadro de Mando Integral en Hy Cite.
- Mejorar la toma de decisiones estratégicas.
- Alinear los objetivos con los pilares estratégicos de la compañía.

#### **Definición de Entregables**

Se definen los entregables concretos que se deben producir como resultado del plan de implementación.

- Configuración del sistema del Cuadro de Mando Integral.
- Definición de indicadores, objetivos y metas.
- Capacitación del personal en el uso del Cuadro de Mando Integral.
- Documentación de procesos relacionados.

### **Establecer Límites y Exclusiones**

Es importante establecer los límites del alcance del proyecto para especificar claramente lo que está dentro del alcance y lo que queda por fuera. Lo anterior es necesario realizarlo para evitar la expansión no contralada del alcance y los cambios no autorizados, además por que los recursos son limitados (PMI, 2017; PMI, 2021).

Entonces se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

#### **Delimitación del alcance incluido:**

Se realiza una descripción de actividades y entregables que se consideran están dentro del proyecto del plan de implementación, en línea con la primera etapa, con la definición de objetivos y entregables se incluye lo siguiente:

#### **Actividades y entregables**

- Análisis de requisitos.
- Selección de herramientas y tecnología.
- Configuración del sistema.
- Capacitación del personal.
- Pruebas y validación.
- Implementación piloto.
- Despliegue completo.

**Definición del alcance excluido:**

Para evitar la expansión no controlada del alcance se definen los siguientes aspectos que no están incluidos dentro del proyecto:

- Desarrollo de software personalizado.
- Migración de datos completa.
- Consultoría en proceso de negocio.
- Desarrollo de informes personalizados.
- Auditoría de seguridad adicional.

**Fase 3. Planificación del Proyecto**

En la tabla 19, se registran las diferentes actividades que requiere el plan de implementación y la duración de este según el plan de intervención.

**Tabla 19**

*Cronograma de actividades*

Cronograma de actividades																	
Etapas	Actividades	Responsables	Meses														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Etapa 1. Traducción de la estrategia</b>	Revisión de la estrategia corporativa	Equipo gerencial y Directivo	■	■													
	Identificación de objetivos	Equipo gerencial y Directivo	■	■													
	Desarrollo de KPIs	Gerentes	■	■													
	Asignación de responsabilidades	Gerentes	■	■													
	Evaluación de recursos	Equipo gerencial y Directivo	■	■													
<b>Etapa 2. Comunicación y vínculo de los objetivos</b>	Comunicación de objetivos estratégicos	Equipo de gerentes y supervisores			■	■											
	Definición de metas y expectativas	Equipo de gerentes y supervisores			■	■											
	Creación del cuadro de mando integral	Equipo gerencial y arquitecto			■	■											
	Relación de metas y actividades cotidianas de cada área	Equipo de gerentes y supervisores			■	■											
	Establecimiento de canales de comunicación	Equipo de gerentes, supervisión y Arquitecto			■	■											
	Capacitación y sensibilización	Equipo de gerentes y supervisores			■	■											
<b>Etapa 3. Planificación, fijación y alineación de los objetivos</b>	Desarrollo de planes de acción	Equipo de gerentes, supervisión y Arquitecto				■	■	■									
	Asignación de recursos	Equipo gerencial y Directivo				■	■	■									
	Alineación de objetivos individuales versus corporativos	Equipo gerencial y Directivo				■	■	■									
	Establecimiento de fechas de vencimiento	Equipo gerencial y Directivo				■	■	■									
	Revisión y aprobación del plan	Equipo gerencial y Directivo				■	■	■									
	Comunicación a las partes interesadas	Equipo de gerentes y supervisores				■	■	■									
<b>Etapa 4. Adaptación y feedback</b>	Monitoreo continuo	Equipo de gerentes y supervisores							■	■							
	Reuniones frecuentes de revisión	Equipo gerencial y Directivo							■	■							
	Retroalimentación de empleados	Equipo de gerentes y supervisores								■	■	■					
	Ajuste de estrategia	Equipo de gerentes, de supervisión y directivo									■	■	■				
	Evaluación de logros	Equipo gerencial y arquitecto										■	■	■			
<b>Etapa 5. Integración al negocio y cumplimiento</b>	Evaluación de cumplimiento	Equipo gerencial y arquitecto													■	■	■
	Análisis de requerimientos versus el cumplimiento	Equipo gerencial y arquitecto													■	■	■
	Informe ejecutivo	Equipo gerencial y arquitecto													■	■	■
	Retroalimentación de los interesados	Equipo gerencial y arquitecto													■	■	■
	Mejora continua	Equipo gerencial y arquitecto													■	■	■

#### Fase 4. Definición de Costos y Presupuesto

En la tabla 20 se listan los diferentes recursos necesarios que se llevarán a cabo a lo largo del proyecto

**Tabla 20**

*Costos asociados para la implementación*

Costos	Inversión inicial	Costo duración del proyecto
Analista de negocios (arquitecto de Cuadro de Mando Integral)	\$ 3.922.430	\$ 58.836.450
Equipo de oficina	\$ 2.633.800	-
Internet	\$ 96.549	\$ 1.448.235
Software	\$ 154.933	\$ 2.323.995
Diseño de comunicación del Cuadro de Mando Integral		\$ 800.000
<b>Presupuesto total</b>	<b>\$ 6.807.712</b>	<b>\$ 63.408.680</b>

#### Fase 5. Gestión de Comunicación

Para lograr el intercambio eficaz de información a las partes interesadas sobre el Cuadro de Mando Integral, en la tabla 21 se muestran las diferentes estrategias de los tipos y medios de comunicación según cada etapa establecida dentro del plan de intervención.

**Tabla 21**

*Gestión de comunicación*

Etapas	Mecanismo	Gestión
Etapa 1. Traducción de la estrategia	Hablados: reuniones cara a cara con el equipo ejecutivo	Cantidad de asistentes / Total de responsables
	Formales: comunicación de manera escrita	
Etapa 2. Comunicación y vínculo de los objetivos	Hablados: capacitación cara o cara de manera presencial o virtual	Cantidad de asistentes / Total de responsables
Etapa 3. Planificación, fijación y alineación de los objetivos	Formales: comunicación de manera escrita	- Cantidad de comunicaciones confirmadas como recibidas / Total de comunicados - Cantidad de asistentes / Total de responsables
	Hablados: reuniones cara a cara con el equipo ejecutivo	
Etapa 4. Adaptación y feedback	Formales: comunicación de manera escrita	- Cantidad de comunicaciones confirmadas como recibidas / Total de comunicados - Cantidad de asistentes / Total de responsables
	Hablados: capacitación cara o cara de manera presencial o virtual	
Etapa 5. Integración al negocio y cumplimiento	Formales: comunicación de manera escrita	Cantidad de comunicaciones confirmadas como recibidas / Total de comunicados

**Fase 6. Gestión de Riesgos**

En este apartado se incluyen los diferentes riesgos que pueden estar asociados a la planificación de la implementación del Cuadro de Mando Integral, la matriz en la tabla 22 lista los diferentes riesgos, impactos, identificación de la materialización del riesgo el responsable y el plan de respuesta que tiene como objetivo asegurar el éxito del proyecto (PMI, 2017).

**Tabla 22**

*Matriz de riesgos*

Riesgo	Impacto	Acción ante disparador	Responsable	Plan de respuesta
Resistencia al cambio	Retrasos en la implementación, errores y problemas operativos, falta de alineación con la estrategia y costos adicionales.	Identificación temprana de resistencias en los colaboradores.	Equipo de gestión del cambio.	Desarrollar un plan de comunicación y capacitación para abordar preocupaciones de los colaboradores y promover la aceptación de la implementación del Cuadro de Mando Integral.
Inconsistencia en los datos obtenidos	Toma de decisiones erróneas, pérdida de confianza, ineficacia operativa y retroceso en la adopción.	Identificar fuentes de datos inexactos e incompletos.	Equipo de riesgo y análisis de datos.	Establecer procedimientos de limpieza y validación de datos, así como la recopilación de datos adicionales si es necesario.
Problemas de integración	Retrasos en la implementación, rechazo del sistema, mayor complejidad y pérdida de datos.	Monitoreo constante de la integración de sistemas.	Equipo de IT.	Tener un plan de contingencia en caso de problemas de integración y pruebas exhaustivas antes de la implementación.
Cambios en la estrategia	Desalineación estratégica, desperdicio de recursos, falta de continuidad y desconfianza de la dirección.	Monitoreo de cambios estratégicos de Hy Cite.	Equipo de dirección estratégica.	Establecer un proceso de revisión periódica de la estrategia y la adaptación del Cuadro de Mando Integral en consecuencia.
Falta de capacitación	Ineficacia en el uso del Cuadro de Mando Integral, errores y datos incorrectos, desmotivación de los colaboradores y necesidad de soporte adicional.	Identificación de habilidades ineficientes en el equipo.	Equipo de entrenamiento y calidad.	Desarrollar programas de capacitación y formación para garantizar que el personal comprenda y utilice eficazmente el Cuadro de Mando Integral.
Problemas de rendimiento y funcionalidad	Toma de decisiones deficientes, falta de datos en tiempo real, desconfianza en el Cuadro de Mando Integral y aumento de costos.	Monitoreo constante del rendimiento del Cuadro de Mando Integral.	Equipo de riesgo y análisis de datos.	Establecer métricas de rendimiento claras y procedimientos de monitoreo para identificar problemas y tomar medidas correctivas.
Falta de liderazgo	Desorganización, falta de dirección estratégica, falta de compromiso y comunicación.	Equipo de dirección general.	Equipo de dirección estratégica.	Designar un líder de proyecto con autoridad y responsabilidad claras, así como proporcionar apoyo continuo desde la alta dirección.

Elaboración propia a partir del PMBOK 7th Edition (Project Management Institute, 2021), por Campos, J. y Medina, S., 2023.

### **Fase 7. Medición y Flujo de Información**

La fase de Medición y Flujo de Información en la implementación del Cuadro de Mando Integral para Hy Cite Enterprises es esencial para el éxito del sistema de gestión estratégica. Esta fase además de la selección de indicadores clave de rendimiento (KPIS) que se realizó previamente y la creación de un sistema eficiente para recopilar, analizar y comunicar la información relevante en todas las perspectivas. A continuación, se desarrolla esta fase usando como referencia a Kaplan y Norton, así como principios de gestión de proyectos del Project Management Institute (PMI).

Para asegurar una medición precisa, es necesario definir las fuentes de datos de donde se obtendrán los valores de los KPIS. Esto puede incluir sistemas internos de la empresa, datos de proveedores y otras fuentes externas o internas. Kaplan y Norton sugieren que se establezcan sistemas de información sólidos y que se integren con los sistemas existentes para garantizar la disponibilidad de datos en tiempo real.

La gestión eficiente de los KPIS requiere el uso de herramientas de software especializadas que permitan la visualización y el seguimiento en tiempo real que en el caso de Hy Cite estos están relacionados con herramientas de Microsoft Office como por ejemplo Power BI y Excel. Estas herramientas pueden incluir software de cuadros de mando, sistemas de inteligencia empresarial (BI) y aplicaciones de gestión de proyectos. Es importante que el Cuadro de Mando Integral esté diseñado de manera intuitiva y que sea accesible para todos los niveles de la organización.

Además, se deben asignar responsabilidades claras para la recopilación, análisis y reporte de datos. Los equipos encargados de cada perspectiva deben estar bien definidos, y los roles y responsabilidades deben ser comunicados de manera efectiva. Esto se alinea con las mejores prácticas de gestión de proyectos del PMI, que enfatizan la importancia de tener un equipo de proyecto bien organizado.

Kaplan y Norton recomiendan que se establezca una frecuencia regular para la medición y el seguimiento de los KPIS. Esto puede ser mensual, trimestral o incluso en tiempo real, dependiendo de la naturaleza de los indicadores y de la capacidad tecnológica de la empresa. La consistencia en la frecuencia de medición es esencial para detectar tendencias y tomar decisiones oportunas.

La información recopilada a través del Cuadro de Mando Integral debe comunicarse de manera efectiva a todos los niveles de la organización. Kaplan y Norton enfatizan la importancia de utilizar tableros de mando visuales y presentaciones claras para transmitir los resultados de manera comprensible. Además, se deben establecer reuniones periódicas de revisión y discusión de resultados para asegurar que las acciones correctivas se tomen cuando sea necesario.

Por último, la fase de medición y flujo de Información es cíclica y debe incluir un proceso de retroalimentación y mejora continua. El PMI destaca la importancia de la revisión constante y la adaptación del proceso para garantizar que se cumplan los objetivos estratégicos de la empresa. Hy Cite debe estar dispuesta a ajustar sus KPIS y su sistema de medición a medida que evoluciona la implementación de la herramienta.

En conclusión, la fase de Medición y Flujo de Información en la implementación del Cuadro de Mando Integral para Hy Cite Enterprises requiere una cuidadosa planificación, selección de KPIS relevantes y la utilización de herramientas tecnológicas adecuadas. Siguiendo las mejores prácticas de Kaplan y Norton y aplicando principios de gestión de proyectos del PMI, la empresa podrá medir y comunicar efectivamente su desempeño en todas las perspectivas y tomar decisiones informadas para alcanzar sus objetivos estratégicos.

### **Fase 8. Seguimiento y Control**

La etapa de seguimiento y control en la implementación del Cuadro de Mando Integral es esencial para asegurar que el sistema de gestión estratégica opere de manera eficaz y contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la organización. En esta fase, se lleva a cabo una supervisión continua de los indicadores clave de rendimiento (KPIS), se identifican desviaciones y se toman medidas correctivas en caso necesario.

Kaplan y Norton enfatizan la importancia de supervisar de manera constante los KPIS en todas las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Esto implica la revisión periódica de los resultados de cada indicador y su comparación con los objetivos estratégicos establecidos. El PMI subraya que el seguimiento continuo es esencial para detectar desviaciones tempranas y tomar medidas oportunas. Cuando los valores reales de los indicadores se alejan notablemente de los objetivos o exceden los límites de tolerancia, se califica como una variación. Kaplan y Norton sugieren la necesidad de determinar las razones detrás de estas variaciones para obtener una comprensión más profunda de los problemas subyacentes.

El análisis de causas de las desviaciones implica investigar por qué se produjeron y cuáles fueron los factores contribuyentes. Esto puede requerir la colaboración de equipos multidisciplinarios y la revisión de procesos internos. Una vez identificadas las causas de las desviaciones, es fundamental tomar medidas correctivas efectivas. Esto incluye ajustes en los procesos, realineación de estrategias o asignación de recursos adicionales. Kaplan y Norton enfatizan que las acciones correctivas deben estar alineadas con los objetivos estratégicos y ser capaces de abordar las causas raíz de las desviaciones. Es importante evaluar el impacto de las acciones correctivas y ajustar el enfoque si es necesario. El PMI destaca la importancia de documentar lecciones aprendidas para mejorar la eficiencia y la efectividad de futuros proyectos y acciones.

Además, se deben establecer reuniones regulares de revisión de resultados y se comuniquen los avances y desafíos. La retroalimentación constante es clave para mantener a todos los miembros de la organización alineados con los objetivos estratégicos.

Si las desviaciones persisten o las condiciones del entorno cambian significativamente debe ser necesario ajustar la estrategia. Kaplan y Norton señalan que el Cuadro de Mando Integral debe ser un sistema adaptable que permita a la empresa cambiar su enfoque estratégico cuando sea necesario. En conclusión, la fase de Seguimiento y Control en la implementación del Cuadro de Mando Integral para Hy Cite es un proceso continuo que requiere supervisión constante, identificación de desviaciones, análisis de causas, toma de acciones correctivas y aprendizaje organizacional. Siguiendo las mejores prácticas de Kaplan y Norton y aplicando principios de gestión de proyectos del PMI, la empresa podrá asegurarse de que esta herramienta contribuya efectivamente al logro de sus objetivos estratégicos y se adapte a los cambios en su entorno empresarial.

### **Fase 9. Cierre y Finalización del Proyecto**

En esta fase se registra la finalización del proyecto, se revisan los entregables como parte de la aceptación de la implementación del Cuadro de Mando Integral. Esta fase se puede llevar una única vez al finalizar el proyecto o al finalizar cada etapa de la implementación. Se propone el formato para registrar de manera oficial la finalización correspondiente (véase anexo E), con este instrumento se depositan los cambios en los procesos, los incidentes, las lecciones aprendidas, los hitos alcanzados y las comunicaciones hacia las partes interesadas.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

### **Conclusiones**

De acuerdo con las teorías que rodean los modelos de Cuadro de Mando Integral y sus variables necesarias para su implementación se puede concluir que luego de analizar las teorías como la matriz de medición, el prisma de rendimiento, dimensiones de medidas de rendimiento, el modelo de desempeño pirámide, el EFQM Excellence Model y el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), este último prevalece como herramienta de gestión estratégica que ha mostrado su eficacia en un amplio contexto organizacional y a nivel global. La popularidad de este modelo se debe a su capacidad para traducir las estrategias empresariales desde la alta dirección hasta el nivel operativo, brindando a los gerentes una visión completa y equilibrada del desempeño organizacional. Los autores consultados como Al Najdawi, Cengic y Fazlic Neely, Tawse y Tabesh y Zizlavsky, coinciden que esta herramienta es de bastante utilidad para la medición y gestión del desempeño.

Aun así, es necesario reconocer que el Balanced Scorecard no está exento de desafíos y limitaciones. De modo que uno de los desafíos es el involucrar a sus stakeholders en el proceso de medición y gestión de desempeño, pues su participación es esencial para garantizar una alineación adecuada con relación a los objetivos estratégicos de la compañía. Además, la capacidad de adaptación e innovación continua también es un aspecto que se debe fortalecer desde el marco del Cuadro de Mando Integral, especialmente en un contexto de una organización en constante cambio. De modo que, el Balanced Scorecard es una herramienta valiosa y que su implementación requiere de un enfoque holístico que considere las diferentes variables.

Ahora bien, concluyendo el análisis de la situación actual de la empresa Hy Cite Enterprises en torno al manejo de información del departamento de financiamiento permite encontrar oportunidades de mejora, se infiere que, existen oportunidades de mejora que pueden contribuir a fortalecer la gestión financiera y estratégica de la organización. Desde el análisis externo, se ha evaluado el entorno competitivo de la empresa utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Allí se destaca un poder de negociación moderado de los clientes, alta rivalidad entre empresas, baja amenaza de nuevos entrantes, alto poder de negociación de proveedores y baja amenaza de productos sustitutos. Estos factores clave deben ser considerados en la formulación de estrategias y decisiones estratégicas de la empresa.

En el análisis interno, se llevó a cabo una encuesta con gerentes y supervisores para identificar áreas de mejora en el manejo de información financiera y estratégica. Esto se relaciona directamente con el problema de investigación sobre la implementación de un modelo de Cuadro de Mando Integral. Las respuestas proporcionadas en la encuesta demuestran la necesidad de una implementación de esta herramienta que permita la alineación de los objetivos estratégicos de la compañía con cada uno de sus pilares. En resumen, el análisis tanto externo como interno ha revelado oportunidades significativas para mejorar la gestión estratégica de Hy Cite Enterprises. La implementación de un modelo de Cuadro de Mando Integral puede ser una estrategia efectiva para aprovechar estas oportunidades y fortalecer la posición competitiva de la empresa en la industria de utensilios de cocina.

De acuerdo con el diseño del Cuadro de Mando Integral que permita diagnosticar los procesos del departamento y su relación con los pilares estratégicos, se concluye que, su diseño se basa en cuatro perspectivas clave que reflejan los objetivos estratégicos de la empresa: Financiera, Experiencia al Cliente, Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje. Este enfoque integral permitirá a la empresa medir y comunicar su valor

financiero, mejorar la experiencia del cliente, optimizar sus procesos internos y empoderar a sus empleados. El Cuadro de Mando Integral se convierte así en una herramienta estratégica esencial que ayudará a la empresa a alinear sus acciones con sus objetivos estratégicos y a tomar decisiones informadas para el crecimiento y éxito continuo en un mercado altamente competitivo.

Por último, de acuerdo con el plan de implementación para la empresa Hy Cite se ha diseñado con un enfoque estratégico que abarca un periodo de 15 meses. Esta estimación se basa en la experiencia previa de implementación del Cuadro de Mando Integral en otras organizaciones, que sugieren que el tiempo necesario puede variar significativamente. El plan considera cuidadosamente los costos, riesgos, recursos y partes interesadas involucradas en el proceso. La distribución de tiempo propuesta permitirá una implementación gradual y efectiva de la herramienta, alineada con la visión y los objetivos estratégicos de la empresa en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Este enfoque proporcionará a Hy Cite la oportunidad de tomar decisiones informadas.

### **Recomendaciones**

La primera recomendación clave en torno a las teorías que rodean el Cuadro de Mando Integral es enfocarse en la gestión efectiva de los stakeholders y de responsabilidad social durante la implementación del Balanced Scorecard como perspectiva adicional. Dado que su participación es esencial para alinear los objetivos estratégicos de la compañía, es fundamental establecer un proceso de comunicación y colaboración sólida con todas las partes interesadas relevantes. Esto podría incluir la identificación de los principales stakeholders, la comprensión de sus necesidades y expectativas, y la creación de estrategias específicas para involucrarlos en el proceso de medición y gestión del desempeño. Además, la retroalimentación constante de los

stakeholders puede proporcionar información valiosa para ajustar y mejorar el Cuadro de Mando Integral a medida que evoluciona la implementación.

De acuerdo con el análisis interno y externo se recomienda a Hy Cite fortalecer su situación actual en cuanto a la ventaja competitiva en el mercado, resaltando sus factores clave como la relación calidad/precio. Se recomienda que la compañía se enfoque en la implementación de un modelo de Cuadro de Mando Integral como una medida estratégica clave para abordar las oportunidades de mejora identificadas tanto en el análisis externo como en el interno. Dado el poder de negociación moderado de los clientes, la alta rivalidad en la industria y otros factores clave, el Cuadro de Mando Integral puede ser una herramienta valiosa para alinear la estrategia de la empresa y tomar decisiones informadas. Además, la encuesta interna subraya la necesidad de una implementación que permita la alineación de objetivos estratégicos en toda la organización. La implementación de esta herramienta ayudará a fortalecer la gestión financiera y estratégica de la empresa, lo que en última instancia mejorará su posición competitiva en la industria de utensilios de cocina.

Ahora bien, en el diseño del Cuadro de Mando Integral se recomienda que se asignen ponderaciones por peso porcentual a cada una de las perspectivas de esta herramienta de acuerdo con las necesidades específicas de la compañía que deseen fortalecer. Esta asignación ponderada permitirá a la empresa centrar sus recursos y esfuerzos en las perspectivas estratégicas más críticas para su éxito. Al asignar pesos porcentuales, la empresa puede priorizar y dar énfasis a las áreas que considera más relevantes y estratégicas, lo que conducirá a una implementación más enfocada y efectiva del Cuadro de Mando Integral. Esta recomendación ayudará a Hy Cite a aprovechar al máximo las ventajas de esta herramienta y a lograr una alineación más precisa con sus objetivos estratégicos en cada perspectiva.

Por último, para la implementación se recomienda que se establezca un sistema de monitoreo y evaluación continuo. Dado que la duración de 15 meses puede ser variable y su entorno empresarial pueden cambiar, es esencial que la empresa realice un seguimiento constante del progreso y ajuste el plan según sea necesario. Esto implicaría la revisión periódica de hitos y objetivos, la evaluación de los costos y riesgos en curso, y la comunicación regular con las partes interesadas. El monitoreo y la adaptación permitirán a la empresa tomar decisiones informadas y mantenerse ágil en su implementación del Cuadro de Mando Integral, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos en todas las perspectivas a medida que evoluciona la implementación.

## Bibliografía

- Al Najdawi, B. (2020). *Performance Measurement System Approaches In Hotel Industry: A Comparative Study*. <https://www.ijstr.org/final-print/mar2020/Performance-Measurement-System-Approaches-In-Hotel-Industry-A-Comparative-Study.pdf>
- Arriaga, M. G. (2019). *Modelo de las cinco fuerzas de Porter*.
- Beltrán, J., Moscoso, M., & Vargas, C. (2018). *Implementación de la metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa del sector de la construcción*. Bogotá.
- Calzato, M. (s.f.). ¿Qué buscan hoy las organizaciones? <https://www.mibucle.com/ar/notas/que-buscan-hoy-las-organizaciones#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20buscan%20hoy%20las%20organizaciones%3F%201%201-%20Liderazgo,3-%20Resiliencia%20...%204%204-%20Aprendizaje%20permanente%20>
- Cano, J. A., Vergara, J. J., & Puerta Fabio A. (2017). Design and implementation of a balanced scorecard in a colombian company. *Revista Espacios*: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n31/a17v38n31p19.pdf>
- ChefSecretInc. (2023). ChefSecretInc: <https://chefsecretinc.com/>
- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones*. México Distrito Federal: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Cuisinart. (2023). Cuisinart: <https://cuisinart.com.co/>
- DANE. (2023). *Encuesta mensual de comercio (EMC)*. Bogotá.
- Direct Selling Association. (2022). *Direct Selling Association*. Direct Selling Association: <https://www.dsa.org/>
- Direct Selling Association. (s.f.). *Direct Selling Association*. Direct Selling Association: <https://www.dsa.org/en-espanol>
- Escobar, J. (2017). *La competitividad en los utensilios para la cocción en la cocina colombiana*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). *Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications*. [https://www.researchgate.net/publication/350008438\\_Quality\\_40\\_The\\_EFQM\\_2020\\_Model\\_and\\_Industry\\_40\\_Relationships\\_and\\_Implications/link/60610593299bf1736777747d/download](https://www.researchgate.net/publication/350008438_Quality_40_The_EFQM_2020_Model_and_Industry_40_Relationships_and_Implications/link/60610593299bf1736777747d/download)
- Gan, F., & Triginé, J. (2022). Cuadro de mando integral. Díaz de Santos. [https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991098696408161&context=L&vid=57EAN\\_INST:57EAN&lang=es&search\\_scope=MyInst\\_and\\_CI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,cuadro%20de%20mando%20integra](https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991098696408161&context=L&vid=57EAN_INST:57EAN&lang=es&search_scope=MyInst_and_CI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,cuadro%20de%20mando%20integra)
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Hoque, Z. (2014). *20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Hy Cite Enterprises. (s.f.). *Sobre nosotros*. [https://hycite.com/sobre-nosotros\\_es-co/nuestra-historia-de-%C3%A9xito/](https://hycite.com/sobre-nosotros_es-co/nuestra-historia-de-%C3%A9xito/)
- Kaluthanthri, P., & Osmadi, A. (2019). *PERFORMANCE MEASUREMENT DIMENSIONS FOR SRI LANKAN HOTEL INDUSTRY: AN EXPERT REVIEW*. [https://www.researchgate.net/publication/338176651\\_Performance\\_Measurement](https://www.researchgate.net/publication/338176651_Performance_Measurement)

- [\\_Dimensions\\_For\\_Sri\\_Lankan\\_Hotel\\_Industry\\_An\\_Expert\\_Review/link/5e13737da6fdcc28375a2b5c/download](https://www.researchgate.net/publication/358931138_Dimensions_For_Sri_Lankan_Hotel_Industry_An_Expert_Review/link/5e13737da6fdcc28375a2b5c/download)
- Kaplan, R. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Lora-Guzman, H. S., Moncada, J. P., & Ariza, A. R. (2022). *La planeación estratégica, el Balance Score Card (BCS) y la prospectiva en el sector Pymes: herramientas para la toma de decisiones en escenarios de crisis*. Revista Saber, Ciencia y Libertad: <https://web-p-ebscohost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c1ec29e4-1d35-485f-9e42-b5b2bcc88521%40redis>
- Lora-Guzman, H.-S., Moncada, J., & Ariza, A. (2022). *La planeación estratégica, el Balance Score Card (BSC) y la prospectiva en el sector Pymes: herramientas para la toma de decisiones en escenarios de crisis*. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9275>
- Mamdouh, N., & Ahrouch, S. (2022). *The Performance Prism of Cooperatives*. [https://www.researchgate.net/publication/358931138\\_The\\_Performance\\_Prism\\_of\\_Cooperatives/link/6363ca2854eb5f547c9d68e5/download](https://www.researchgate.net/publication/358931138_The_Performance_Prism_of_Cooperatives/link/6363ca2854eb5f547c9d68e5/download)
- Martens, L. (1999). *La medición de la productividad como referente de la formación - capacitación articulada con el aprendizaje organizacional*. México.
- News, D. S. (2022). *Direct Selling News*. Direct Selling News: <https://www.directsellingnews.com/global-100-lists/>
- Oficina de Estudios Económicos Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Informe del PIB de Colombia en 2022*.
- Organización Mundial del Comercio. (2022). *Examen estadístico del comercio mundial 2022*.
- Panaggio, M. (2017). Lo que no se mide, no se gestiona: OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/lo-que-no-se-mide-no-se-gestiona>
- Peraza, M. G., Armento, A., & Hernández, J. S. (2019). *Juicio de expertos para la validación de un proyecto formativo*. [https://www.researchgate.net/publication/339827688\\_JUICIO\\_DE\\_EXPERTOS\\_PARA\\_LA\\_VALIDACION\\_DE\\_UN\\_PROYECTO\\_FORMATIVO](https://www.researchgate.net/publication/339827688_JUICIO_DE_EXPERTOS_PARA_LA_VALIDACION_DE_UN_PROYECTO_FORMATIVO)
- Prestige, R. (s.f.). *Royal Prestige*. Royal Prestige: <https://www3.royalprestige.com/co/RenaWare>. (2023). *RenaWare*: <https://colombia.renaware.com/>
- Rojas, O., & Hilda, R. (2009). *Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para una gerencia de proyectos de ingeniería*. Guayana.
- Sanna, A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Lemaitre Publishing.
- Schwieger, D. (2015). Using a Balance Scorecard Approach to Evaluate the Value of Service Learning Projects in Online Courses. *Information Systems Education Journal (ISEDJ)*.
- Stéphanie, M. C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos.es.
- Suárez, C., & Zaragoza, P. (2023). *A comprehensive bibliometric study of the balanced scorecard*. <https://www-sciencedirect-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S0149718923000332>
- Taneja, S. (2022). *MANUFACTURING SYSTEM EFFECTIVENESS MEASUREMENT- A REVIEW OF LITERATURE*. [https://www.researchgate.net/publication/364284485\\_MANUFACTURING\\_SYSTEM\\_EFFECTIVENESS\\_MEASUREMENT-A\\_REVIEW\\_OF\\_LITERATURE](https://www.researchgate.net/publication/364284485_MANUFACTURING_SYSTEM_EFFECTIVENESS_MEASUREMENT-A_REVIEW_OF_LITERATURE)
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). *Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>

- Torres Leandro, J. (2021). Fiabilidad de las escalas: interpretación y limitaciones del Alfa de Cronbach.  
[https://www.researchgate.net/publication/350589592\\_Fiabilidad\\_de\\_las\\_escalas\\_i\\_nterpretacion\\_y\\_limitaciones\\_del\\_Alfa\\_de\\_Cronbach](https://www.researchgate.net/publication/350589592_Fiabilidad_de_las_escalas_i_nterpretacion_y_limitaciones_del_Alfa_de_Cronbach)
- TramontinaStore*. (2023). TramontinaStore:  
<https://www.tramontinastore.com.co/cocina/ollas>
- Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technology Management & Innovation vol.9 no.3 Santiago*.  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242014000300016](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242014000300016)

**A. Anexo A. Encuesta Original**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Variables</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Perspectiva del cliente</b>					
Los empleados en todos los niveles están involucrados en la medición de los objetivos de experiencia al cliente					
Los indicadores de retención de clientes son los adecuados					
Existen indicadores de atracción de nuevos clientes					
Los indicadores sobre la participación en el mercado de productos de cocina frente a la competencia están diseñados de manera correcta					
Se tienen indicadores de satisfacción al cliente					
Los indicadores se muestran de manera clara y se actualizan adecuadamente					
Los líderes de la organización llevan planes de acción con base a cada uno de los indicadores que contribuyen a la consecución de los objetivos					
<b>Perspectiva procesos internos</b>					
Las estrategias para lograr la eficiencia operacional al interior de la organización se evalúan correctamente					
Existen estrategias claras para mejorar la productividad de los colaboradores					
Existen indicadores del nivel de servicio de los colaboradores hacia clientes y distribuidores					
Se realizan comparaciones de la productividad de agentes, analistas, representantes de servicio al cliente y distribuidor respecto a periodos anteriores					
Se llevan a cabo indicadores y planes de acción referente a la calidad en el servicio					
Los indicadores se muestran de manera clara y se actualizan adecuadamente					
Los líderes de la organización llevan planes de acción con base a cada uno de los indicadores que contribuyen a la consecución de los objetivos operativos					
<b>Perspectiva formación y crecimiento</b>					
Existen estrategias claras para innovar, mejorar y aprender al interior de la organización					
Se hacen mediciones de la innovación de productos, servicios y procesos internos para la mejora continua					
Se llevan a cabo registros de entrenamientos a los colaboradores y su impacto en las operaciones de la organización					
Existen indicadores de programas de liderazgo e innovación					
Los empleados participan y se comprometen a innovar, mejorar y aprender					
Los indicadores se muestran de manera clara y se actualizan adecuadamente					
Los líderes de la organización llevan planes de acción con base a cada uno de los indicadores que contribuyen a la consecución de los objetivos					
<b>Perspectiva financiera</b>					
La estrategia financiera de Hy Cite se relaciona con los resultados de la perspectivas del cliente, de los procesos internos y de la formación de los empleados					
Hay planes de acción cuando las perspectivas del cliente, de los procesos internos y de la formación de los empleados afectan el factor financiero de la compañía					
Existen indicadores que permitan entender la participación de los ingresos por cada una de las áreas					
Existen indicadores de la ejecución de presupuesto por cada una de las áreas					
Se realizan mediciones del crecimiento en ventas de periodos anteriores					
Los indicadores se muestran de manera clara y se actualizan adecuadamente para todos los empleados					

**B. Anexo B. Resultados V de Aiken**

<b>A. Perspectiva del cliente</b>	<b>V. de Aiken</b>
Los empleados en todos los niveles están involucrados en la medición de los objetivos de experiencia al cliente	0,60
Los indicadores de retención de clientes son los adecuados	0,93
Existen indicadores de atracción de nuevos clientes	1,00
Los indicadores sobre la participación en el mercado de productos de cocina frente a la competencia están diseñados de manera correcta	1,00
Se tienen indicadores de satisfacción al cliente	1,00
Los indicadores se muestran de manera clara y se actualizan adecuadamente	1,00
Los líderes de la organización llevan planes de acción con base a cada uno de los indicadores que contribuyen a la consecución de los objetivos	1,00
<b>B. Perspectiva procesos internos</b>	<b>V. de Aiken</b>
Las estrategias para lograr la eficiencia operacional al interior de la organización se evalúan correctamente	0,80
Existen estrategias claras para mejorar la productividad de los colaboradores	0,80
Existen indicadores del nivel de servicio de los colaboradores hacia clientes y distribuidores	1,00
Se realizan comparaciones de la productividad de agentes, analistas, representantes de servicio al cliente y distribuidor respecto a periodos anteriores	1,00
Se llevan a cabo indicadores y planes de acción referente a la calidad en el servicio	1,00
Los indicadores se muestran de manera clara y se actualizan adecuadamente	1,00
Los líderes de la organización llevan planes de acción con base a cada uno de los indicadores que contribuyen a la consecución de los objetivos operativos	0,80
<b>C. Perspectiva formación y crecimiento</b>	<b>V. de Aiken</b>
Existen estrategias claras para innovar, mejorar y aprender al interior de la organización	0,40
Se hacen mediciones de la innovación de productos, servicios y procesos internos para la mejora continua	0,60
Se llevan a cabo registros de entrenamientos a los colaboradores y su impacto en las operaciones de la organización	1,00
Existen indicadores de programas de liderazgo e innovación	0,80
Los empleados participan y se comprometen a innovar, mejorar y aprender	0,80
Los indicadores se muestran de manera clara y se actualizan adecuadamente	1,00
Los líderes de la organización llevan planes de acción con base a cada uno de los indicadores que contribuyen a la consecución de los objetivos	0,60
<b>D. Perspectiva financiera</b>	<b>V. de Aiken</b>
La estrategia financiera de Hy Cite se relaciona con los resultados de las perspectivas del cliente, de los procesos internos y de la formación de los empleados	0,80
Hay planes de acción cuando las perspectivas del cliente, de los procesos internos y de la formación de los empleados afectan el factor financiero de la compañía	0,80
Existen indicadores que permitan entender la participación de los ingresos por cada una de las áreas	0,60
Existen indicadores de la ejecución de presupuesto por cada una de las áreas	0,80
Se realizan mediciones del crecimiento en ventas de periodos anteriores	1,00
Los indicadores se muestran de manera clara y se actualizan adecuadamente para todos los empleados	1,00

### C. Anexo C. Encuesta final a Usuarios

#### Cuestionario de propuesta para el desarrollo del cuadro de mando integral en la empresa Hy Cite Enterprises



Estamos trabajando en un estudio profesional relacionado con la creación de un cuadro de mando integral enfocado en la medición financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje ejecutadas al interior de la empresa y su relación entre sí.

Necesitamos de tu participación para identificar la relevancia de las diferentes variables en tu área para el desarrollo de esta herramienta.

Las personas seleccionadas para el desarrollo de este cuestionario se dio de manera aleatoria a los líderes de la organización.

El cuestionario está dividido en 4 variables, cada variable está dividida en una serie de preguntas que indagán cada perspectiva correspondiente, solo debes seleccionar con una X en la escala, qué tanto estás de acuerdo con la medición, estrategia e indicadores que la organización lleva actualmente.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Variables	1	2	3	4	5
<b>Ciente</b>					
Los gerentes y supervisores realizan mediciones para el cumplimiento de los objetivos de experiencia al cliente (interno/externo), y a su vez se monitorean los resultados para ejecutar planes de acción					
Los indicadores de retención de clientes son los adecuados					
Existen indicadores de atracción de nuevos clientes					
Los indicadores sobre la participación en el mercado frente a la competencia están diseñados de manera precisa					
Se tienen mediciones de satisfacción al cliente que ayuda a la toma de decisiones					
Los indicadores con relación a esta perspectiva que están hasta el día de hoy, se muestran de manera clara y se actualizan constantemente					
Los líderes de cada equipo llevan planes de acción con base a cada uno de los indicadores que contribuyen a la consecución de los objetivos de experiencia al cliente					
<b>Procesos Internos</b>					
Las estrategias para lograr la eficiencia operacional en la organización se miden correctamente					
Existen estrategias claras para mejorar la productividad de los colaboradores a través de mediciones y según sus resultados					
Existen indicadores del nivel de servicio de atención y cumplimiento de los colaboradores hacia clientes y distribuidores					
Se realizan comparaciones de la productividad de agentes, analistas, representantes de servicio al cliente o al distribuidor respecto a periodos anteriores					
Se llevan a cabo indicadores y planes de acción respecto a la calidad en el servicio y/o tareas ejecutadas					
Los indicadores con relación a esta perspectiva que están hasta el día de hoy, se muestran de manera clara y se actualizan constantemente					
Se llevan a cabo planes de acción con los resultados de cada uno de los indicadores operativos, y estos planes son medidos para la consecución de objetivos					
<b>Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje</b>					
Se tienen mediciones de entrenamientos, actualizaciones de procesos y/o asistencia a programas de crecimiento de los colaboradores					
Existen mediciones que permitan entender la satisfacción de los colaboradores					
Existen mediciones sobre la retención de empleados					
Se mide el rendimiento de cada una de las tareas ya sea como colaborador y como equipo para la mejora continua					
Los indicadores con relación a esta perspectiva que están hasta el día de hoy, se muestran de manera clara y se actualizan constantemente					
Los líderes realizan planes de acción con base a cada uno de los indicadores de la formación y crecimiento de los colaboradores para la consecución de los objetivos					
<b>Perspectiva Financiera</b>					
Para tener una estrategia financiera exitosa en Hy Cite, este pilar financiero se mide con relación al desempeño de las perspectivas del cliente, de los procesos internos y de la formación de los colaboradores					
Se elaboran planes de acción cuando los indicadores perspectivas del cliente, de los procesos internos y de la formación de los empleados afectan el aspecto financiero de la organización					
Los indicadores financieros permiten entender de cuánto es la participación de los ingresos, según los resultados de cada una de las áreas					
Existen indicadores que permitan llevar una adecuada ejecución del presupuesto en cada una de las áreas					
Se realizan mediciones del crecimiento en ventas de periodos anteriores					
Los indicadores se muestran de manera clara y se actualizan adecuadamente para las partes interesadas					

**D. Anexo D. Acta de Constitución**

<b>Acta de constitución del proyecto</b>			
<b>Nombre del proyecto:</b>	Creación del Cuadro de Mando Integral	<b>Propósito del proyecto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar el Cuadro de Mando Integral en Hy Cite.</li> <li>- Mejorar la toma de decisiones estratégicas.</li> <li>- Alinear los objetivos con los pilares estratégicos de la compañía.</li> </ul>
<b>Director de proyecto:</b>		<b>Patrocinador:</b>	Hy Cite Enterprises
<b>Resumen del cronograma:</b>			
<b>Recursos financieros preaprobados:</b>		<b>Interesados clave:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cargos operativos</li> <li>- Supervisores</li> <li>- Gerentes</li> <li>- Directores</li> </ul>
<b>Requisitos para la aprobación del proyecto:</b>		<b>Riesgos generales del proyecto:</b>	
<b>Definición de alcance:</b>			

**E. Anexo E. Formato de cierre del proyecto**

Cierre del proyecto			
<b>Nombre del proyecto:</b>	Creación del Cuadro de Mando Integral	<b>Propósito del proyecto:</b>	- Implementar el Cuadro de Mando Integral en Hy Cite. - Mejorar la toma de decisiones estratégicas. - Alinear los objetivos con los pilares estratégicos de la compañía.
<b>Director de proyecto:</b>		<b>Patrocinador:</b>	Hy Cite Enterprises
<b>Registro de cambios:</b>		<b>Registro de incidentes:</b>	
<b>Registro de lecciones aprendidas:</b>		<b>Lista de hitos:</b>	
<b>Comunicaciones del proyecto:</b>			
<b>Informe de riesgos:</b>			
<b>Descripción de la fase</b>	<b>Aceptada (Sí/No)</b>	<b>Observaciones</b>	