

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) PARA UN

OPERADOR LOGÍSTICO: ESTUDIO DE CASO LOGIMAS SAS

CAROLAYN GUEVARA ESPINOSA

DIEGO ALEJANDRO VANEGAS LARGO

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SECCIONAL BUGA

GUADALAJARA DE BUGA

2025

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) PARA UN

OPERADOR LOGÍSTICO: ESTUDIO DE CASO LOGIMAS SAS

CAROLAYN GUEVARA ESPINOSA

DIEGO ALEJANDRO VANEGAS LARGO

PROYECTO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:

CONTADOR(A) PÚBLICO(A)

DIRECTORA:

SANDRA MILENA ACOSTA ÁLVAREZ

Magister en Contabilidad

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SECCIONAL BUGA

GUADALAJARA DE BUGA

2025

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	10
1.1.1 Hernández (2015). Sistema de gestión de calidad para la empresa Servant SAS Práctica empresarial.	10
1.1.2 Porras (2019). Propuesta de gestión integral para la sostenibilidad en Deloitte–Colombia 11	
1.1.3 Bohórquez y Puello (2013). Diseño de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa Coralina & Pisos SA Corpisos SA, en el municipio de Turbaco Bolívar 12	
1.1.4 Karina (2020) Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización	13
1.1.5 Ángeles (2017) Propuesta de una metodología de Lean Logistics para ser aplicada en los procesos de operadores logísticos en cadenas de suministros en Colombia.....	14
1.2 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.2.1 Formulación del problema de investigación	18
1.2.2 Sistematización del problema de investigación.....	18
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.3.1 Objetivo general	19

1.3.2	Objetivos específicos	19
1.4	JUSTIFICACIÓN	19
1.5	METODOLOGÍA	20
1.5.1	Tipo de investigación.....	20
1.5.2	Enfoque de la investigación	21
1.5.3	Método de investigación	22
1.5.4	Fuentes primarias y secundarias.....	22
1.5.5	Instrumentos de investigación y técnicas de procesamiento de información	24
2.	MODELO DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL: UNA RELACIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES	30
2.1	TEORÍAS ASOCIADAS A LOS SISTEMAS Y LA GESTIÓN	30
2.1.1	Teoría general de sistemas	30
2.1.2	Teoría de la gestión estratégica	33
2.1.3	Teoría de la gestión por objetivos.....	36
2.2	CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL: DOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES.....	38
2.2.1	Contabilidad de gestión.....	38
2.2.2	Elementos que potencian la contabilidad de gestión	43
2.2.3	Cuadro de Mando Integral	45
2.2.4	Aspectos clave para la aplicación del CMI en las organizaciones	55
2.3	ASPECTOS LEGALES	59
2.3.1	Decreto 1478 de 2014.....	60
2.3.2	Decreto 1079 de 2015	61
2.3.3	Decreto 1 de 1990.....	61
2.4	RELACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON LOGIMAS SAS.....	62
2.4.1	Teorías asociadas a los sistemas y la gestión	62
2.4.2	Contabilidad de gestión y cuadro de mando integral.....	63
2.4.1	Aspectos legales	65
3.	CONDICIONES INICIALES DE LA EMPRESA LOGIMAS SAS.....	67
3.1	CONTEXTUALIZACIÓN	67
3.1.1	Misión.....	68
3.1.2	Visión.....	68
3.1.3	Objetivos	68
3.1.4	Valores.....	69
3.1.5	Servicios.....	69
3.2	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	70

3.2.1	Características del entorno y el sector	70
3.2.2	Análisis financiero	74
3.2.3	Diagnóstico satisfacción del cliente.....	84
3.2.4	Análisis de procesos internos	87
3.2.5	Análisis de políticas de aprendizaje y crecimiento	90
4.	SISTEMA DE GESTIÓN CMI PARA EL OPERADOR LOGÍSTICO LOGIMAS SAS.....	92
4.1	Objetivos, indicadores y metas	92
4.1.1	Perspectiva financiera	93
4.1.2	Perspectiva del cliente	93
4.1.3	Perspectiva procesos internos.....	94
4.1.4	perspectiva de aprendizaje y crecimiento	95
4.2	Periodicidad y evaluación de los indicadores	96
4.2.1	Perspectiva financiera	96
4.2.2	Perspectiva del cliente	96
4.2.3	Perspectiva de procesos internos	97
4.2.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	98
4.3	Propuesta del CMI para Logimas SAS.....	99
5.	CONCLUSIONES	101
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
	ANEXOS	108

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Documentos internos consultados.....	23
Tabla 2. Entrevistados Logimas	24
Tabla 3. Sistematización de preguntas para la entrevista.....	27
Tabla 4. Dimensiones y preguntas encuesta	28
Tabla 5. Resumen de los principios del CMI	57
Tabla 6. Puntos clave de la metodología del CMI.....	58
Tabla 7. Herramientas de Gestión que acompañan al CMI.....	59
Tabla 8. Relación de teorías asociadas a los sistemas y la gestión con Logimas SAS	63
Tabla 9. Relación de la contabilidad de gestión y cuadro de mando integral con Logimas SAS	64
Tabla 10. Relación de los aspectos legales con Logimas SAS	65
Tabla 11. Análisis PESTEL de Logimas SAS.	70
Tabla 12. Matriz DOFA.....	72
Tabla 13. Análisis comparativo del Estado de la Situación Financiera	75
Tabla 14. Análisis de variación del Estado de Resultados (2022 vs. 2023).....	77
Tabla 15. Análisis vertical del Estado de la Situación Financiera 2022	80
Tabla 16. Análisis vertical del Estado de la Situación Financiera 2023	82
Tabla 17. Indicadores actuales en relación a satisfacción de los clientes	86
Tabla 18. Procesos de gestión de operaciones	87
Tabla 19. Procesos de gestión de clientes	88
Tabla 20. Procesos de innovación	88
Tabla 21. Procesos reguladores y sociales	89
Tabla 22. Indicadores actuales en relación a los procesos internos.....	90
Tabla 23. Indicadores actuales en relación al aprendizaje y crecimiento	91
Tabla 24. Objetivos, indicadores y metas de la perspectiva financiera	93
Tabla 25. Objetivos, indicadores y metas de la perspectiva del cliente	94
Tabla 26. Objetivos, indicadores y metas de la perspectiva procesos internos	95
Tabla 27. Objetivos, indicadores y metas de la perspectiva aprendizaje y crecimiento	95
Tabla 28. Periodicidad y evaluación en la perspectiva financiera.....	96
Tabla 29. Periodicidad y evaluación en la perspectiva de clientes	97
Tabla 30. Periodicidad y evaluación en la perspectiva de procesos internos	98
Tabla 31. Periodicidad y evaluación en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructuración de las entrevistas.....	25
Figura 2. Procedimiento para la recolección de información a través de encuesta	29
Figura 3. Concepción de Sunder sobre la Contabilidad y el Control	40
Figura 4. Perspectivas del CMI	46
Figura 5. Valor sustentable para los accionistas.....	47
Figura 6. Perspectiva del cliente.....	48
Figura 7. Perspectiva de los procesos internos.....	50
Figura 8. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	52
Figura 9. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento como base de otras perspectivas	53
Figura 10. Estructura global del CMI.....	55
Figura 11. Mapa estratégico de Logimas SAS	92

RESUMEN

El presente trabajo de grado se construye a partir de una problemática aparentemente común en pequeñas y medianas empresas del sector logístico: la dificultad para articular los procesos internos con una visión estratégica clara. Así, tomando como punto de partida la empresa Logimas SAS –que presta servicios de cargue, descargue y manejo de mercancías y, se encuentra ubicada en Guadalajara de Buga–, el trabajo buscó comprender los retos estructurales que pueden afectar el desempeño y sostenibilidad de este tipo de organizaciones.

En virtud de lo anterior, la investigación tuvo como norte principal proponer un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa Logimas SAS; para ello, se definieron tres objetivos específicos: sistematizar los fundamentos teóricos, conceptuales y legales del CMI; caracterizar las condiciones iniciales de Logimas desde las cuatro perspectivas del modelo; y diseñar un modelo de gestión CMI coherente con dichas perspectivas.

El estudio adoptó un enfoque metodológico mixto, con técnicas de análisis documental de informes financieros y de gestión, entrevistas semiestructuradas a colaboradores clave y encuestas aplicadas a clientes; esta triangulación permitió comprender el estado actual de la empresa en términos de desempeño financiero, calidad del servicio, eficiencia operativa y desarrollo del talento humano.

El diagnóstico evidenció fortalezas en la rentabilidad financiera y en la percepción de calidad por parte de los clientes; sin embargo, se identificaron importantes áreas de mejora, como la baja automatización de procesos, una insuficiente inversión en la capacitación del talento humano y la ausencia de una cultura de medición y control de indicadores de gestión.

En respuesta a estos hallazgos, se diseñó un Cuadro de Mando Integral que articula objetivos, indicadores, metas y rangos de desempeño para cada perspectiva propuesta por Norton y Kaplan. Se concluye que los objetivos estratégicos que mejor impulsan la eficiencia financiera de Logimas SAS son aquellos que consolidan una propuesta de valor fundamentada en servicios personalizados, la experiencia del cliente y la responsabilidad ambiental, logrando así una cohesión entre las metas institucionales y la operación diaria. Para ello, como resultado, se propone Herramienta automatizada con 12 indicadores clave de seguimiento como mecanismo de control y mejora continua.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, gestión estratégica, Logimas SAS, indicadores, mejora continua.

INTRODUCCIÓN

En un contexto empresarial colombiano caracterizado por altos niveles de competencia, cambios constantes en los mercados y exigencias crecientes por parte de los clientes, las pequeñas y medianas empresas (PYME) enfrentan desafíos significativos para mantenerse competitivas. En este entorno, el uso de herramientas que faciliten la planeación estratégica y el monitoreo del desempeño organizacional se vuelven fundamental. Entre estas herramientas, el Cuadro de Mando Integral (CMI) se consolida como un modelo de gestión moderno y efectivo que permite a las organizaciones integrar y alinear sus procesos con la estrategia organizacional.

Así, la presente investigación tuvo como propósito diseñar una propuesta de modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la empresa Logimas SAS, un operador logístico ubicado en la ciudad de Guadalajara de Buga, en el departamento del Valle del Cauca. Esta organización, como muchas otras PYME del sector logístico, enfrenta dificultades en la articulación de sus procesos internos, control de costos, optimización de recursos, atención al cliente y gestión del talento humano. Ante estas necesidades, se plantea un modelo de gestión que pretende facilitar la toma de decisiones estratégicas, mejorar la eficiencia de sus operaciones y permitir una evaluación integral de su desempeño.

De esta manera, las páginas que se presentan a continuación componen un documento estructurado en cinco capítulos. El primer capítulo aborda el planteamiento del problema de investigación, formulando preguntas clave y definiendo los objetivos generales y específicos; asimismo, se presenta la justificación del estudio y la metodología utilizada.

En el segundo capítulo se desarrollan los aspectos teóricos, conceptuales y legales que sustentan el Cuadro de Mando Integral y su aplicabilidad en entornos empresariales como el de Logimas SAS. Aquí se abordan teorías fundamentales como la Teoría General de Sistemas, la Teoría de Gestión Estratégica y la Teoría de Gestión por Objetivos, que sirven como base conceptual para el desarrollo del modelo propuesto.

El tercer capítulo se centra en las condiciones iniciales de Logimas SAS, presentando su misión, visión, objetivos, valores, servicios, procesos internos y un diagnóstico organizacional con base en las cuatro perspectivas del CMI: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El cuarto capítulo contiene el diseño del modelo de gestión CMI, especificando los objetivos estratégicos, indicadores, metas y acciones para cada una de las perspectivas; se incluye también la estructura general del modelo, mostrando cómo se alinea con los objetivos de la empresa y contribuye al fortalecimiento de su capacidad operativa.

Finalmente, en el capítulo cinco se presentan las conclusiones del estudio, donde se sintetizan los hallazgos más relevantes y se destacan las oportunidades de mejora y beneficios que puede generar la implementación del modelo propuesto. El documento concluye con los anexos que respaldan el proceso investigativo, entre los cuáles se destaca la Herramienta del CMI diseñada y automatizada en Excel y su respectivo manual de usuario.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se presentan los antecedentes y estudios previos relacionados con la investigación, contextualizando así el problema y formulándolo. Estos antecedentes permiten identificar las dificultades y limitaciones inherentes a proyectos de investigación similares al que aquí se plantea. Además, se aborda la formulación de la pregunta central que guiará todo el estudio. Asimismo, se detallan los objetivos, la justificación y la metodología de la investigación, explicando cómo se desarrolló el proceso investigativo.

1.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

En la fase de indagación preliminar de este proyecto de investigación, se realizó una búsqueda en los repositorios digitales de trabajos de grado de instituciones como la Universidad del Valle, Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y de la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA). Estos repositorios fueron seleccionados debido a su enfoque en ciencias de la administración, contaduría y gestión integral, áreas relevantes para el estudio propuesto.

La depuración de los trabajos encontrados se llevó a cabo considerando su pertinencia y afinidad con los objetivos de este proyecto. Los resultados obtenidos, alineados con las aspiraciones de esta investigación, proporcionaron una visión amplia y diversa de metodologías y referentes teóricos que facilitaron la proyección del estudio propuesto. Así, a continuación, se presentan tres investigaciones relacionadas que se consideran relevantes en relación con esta propuesta de investigación:

1.1.1 Hernández (2015). Sistema de gestión de calidad para la empresa Servant SAS Práctica empresarial.

En este estudio, planteado por Adriana Trujillo Hernández como trabajo de grado para optar por el título de Contadora Pública, en la Universidad del Valle, se realiza un análisis descriptivo donde se identifican comportamientos que tienen que ver con acciones dentro de las organizaciones que pueden convertirse en elementos de riesgo, cuando se prestan los servicios de salud, acorde con el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad. Esto se desarrolló bajo un método inductivo, que partió de un objetivo principal que consistió en exponer la actividad principal de Servant S.A.S, identificando tanto sus debilidades como sus fortalezas (Hernández, 2015).

La investigación permitió hacer una comprensión de la operación de la empresa, lo que brindó una base para el diseño de mejoras y la implementación de estrategias efectivas. Además, fue posible diagnosticar el estado actual de la empresa en relación con las Normas de Calidad en el sector de la Salud;

lo que a su vez conllevó a la identificación de la norma más adecuada para su implementación en Servant S.A.S, asegurando así la calidad de sus servicios y procesos, actividades realizadas en la institución y los requisitos y procedimientos exigidos por la legislación vigente para el diseño del programa.

Asimismo, se hizo una observación directa de la empresa y su funcionamiento, además de la realización de entrevistas, lo que permitió identificar las diferentes falencias que posee la organización. En el trabajo se estableció: el mapa de procesos, indicadores y la proyección de los estados financieros. En conclusión, el diagnóstico empresarial reveló deficiencias en la organización debido a la ausencia de un Sistema de Gestión de Calidad, lo que condujo a la identificación de los procesos empresariales y la elaboración de un Mapa de Procesos. Al adaptar la Norma Técnica de Calidad ISO 9001:2008 a Servant S.A.S, se evaluaron los criterios cumplidos, los incumplidos y los que necesitaban ajustes, informando estos hallazgos a la gerencia para iniciar el desarrollo de la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad. Durante la propuesta del diseño del Sistema de Gestión de Calidad, se proyectó un aumento de costos asociados a la mejora de la calidad, incluyendo actividades como capacitación del personal y adopción de nueva tecnología, evaluaciones internas y mejoras continuas del sistema.

La proyección del Estado de Situación Financiera reveló un aumento en los ingresos, indicando un incremento en el número de servicios prestados y una disminución en los pasivos a largo plazo, lo que sugiere un cumplimiento oportuno de los pagos por parte de los clientes. Esto resalta la efectividad del diseño propuesto del Sistema de Gestión de Calidad, que está orientado a estándares de calidad, generando mayor valor agregado y aumentando los ingresos de la empresa. Lo anterior permite determinar de qué manera la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, permitirá ofrecer un servicio de traslado en ambulancia que cumpla con las normativas, lo que contribuye a mejorar la satisfacción del cliente y a fortalecer la posición competitiva y el reconocimiento de Servant S.A.S en el mercado.

1.1.2 Porras (2019). Propuesta de gestión integral para la sostenibilidad en Deloitte– Colombia

Esta es una investigación realizada en el marco de un trabajo de grado del programa de Calidad y Gestión Integral, en la Universidad Santo Tomás, con la cual se concretó una propuesta integral para Deloitte Colombia, con el fin de contribuir al logro de la sostenibilidad organizacional, a partir del direccionamiento estratégico de la firma. El autor parte del hecho de que los objetivos organizacionales, no se pueden alcanzar de forma independiente, por lo que es fundamental para la organización, que mediante este plan se gestionen los objetivos de forma sistemática y eficiente (Porras, 2019).

Según la metodología desarrollada por Porras se integraron los métodos cuantitativos y cualitativos para así entender a profundidad el tema abordado. La cual busca identificar los elementos que permiten que los sistemas de gestión de Deloitte contribuyan al logro de la sostenibilidad organizacional, por consiguiente, se partirá de la identificación de los elementos de la gestión integral desde los referentes teóricos. En otras palabras, se buscó en el trabajo, Diagnosticar el desempeño de los sistemas de gestión (Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo) de Deloitte – Colombia, para conocer su nivel de madurez.

La investigación concluyó, que la propuesta presentada conforme al desarrollo e implementación de sus componentes, le facilitará a la firma Deloitte, impulsar de manera integral de sus sistemas de gestión para fortalecer la sostenibilidad empresarial. Esta se conforma de seis partes: estrategia de sostenibilidad, contexto de la organización, partes interesadas, gestión por procesos, gestión de riesgos y talento humano. Estos, al ser incorporados a la organización, se convierten en una herramienta óptima para el logro de los objetivos de planificación estratégica, en relación al pilar de la sostenibilidad, de manera eficiente y sistemática, conllevando a sus directivos a alcanzar los rendimientos esperados, en la triple cuenta de resultado: economía, medio ambiente y sociedad.

1.1.3 Bohórquez y Puello (2013). Diseño de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa Coralina & Pisos SA Corpisos SA, en el municipio de Turbaco Bolívar

El trabajo de grado presentado por Ella Cecilia Bohórquez Vásquez y Roy Alfonso Puello Fuentes, titulado Diseño De Gestión Logística Para Mejorar La Eficiencia Organizacional De La Empresa Coralina & Pisos SA Corpisos SA, en el Municipio De Turbaco Bolívar, documenta a nivel teórico, conceptual y práctico, un diseño de un plan de gestión para la organización interna de la empresa. Esto parte de la problemática de que la empresa no cuenta con un sistema logístico estructurado y funcional, sumado al hecho de que carece de los medios y métodos para llevar a cabo sus procesos internos, lo que hace indispensable, un diseño de mando de gestión logístico en la organización (Bohorquez y Puello, 2013).

Dentro del proyecto, se utilizó una metodología descriptiva que sirvió para explicar la situación logística de la empresa. Como también el método teórico y empírico de obtención primaria, esto con el fin de recabar información de primera mano por parte de los principales representantes de la logística y administración empresarial. Se hace hincapié en lo indispensable de tener un punto de partida teórico y fundamentado, el cual sirva como base para describir la situación actual de la empresa en relación a su gestión logística; este conlleva a observar y analizar los datos históricos de la empresa y la tendencia que tenga proyectada.

La meta final del documento, se enfoca en la recolección de datos sobre la empresa Coralinas & Pisos S.A. Corpisos S.A. y la transformación de los mismos en información, permitió diseñar la ruta por la cual la empresa debería enfocarse de ahora en adelante. La cual consiste en mejorar su gestión logística y su cadena de suministro mediante la modificación de algunos de sus procesos y la implementación de nuevas herramientas de trabajo, para lograr la eficiencia organizacional, garantizando su sostenimiento y permanencia en el mercado actual.

Finalmente, la ejecución del presente proyecto permitió validar conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional, promoviendo el uso de herramientas para abordar desafíos empresariales y brindando una comprensión más profunda de la gestión logística en contextos empresariales reales. Este proceso abarcaría tanto aspectos tanto cuantitativos como cualitativos, desde la calidad del producto y la capacitación del personal hasta la estructura organizativa general de la empresa. Como resultado, se delinearía la investigación en términos de los detalles a abordar y los resultados esperados, considerando diversas perspectivas académicas. Además, se contemplaría la posibilidad de incorporar fuentes secundarias de información, especialmente en aspectos económicos y teóricos, en el desarrollo del proyecto.

1.1.4 Karina (2020) Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización

La investigación realizada por Karina (2020), se realiza en una empresa que ofrece productos y servicios culturales, a través de la propuesta de un método que se compone de una serie de etapas relacionadas entre sí; su objetivo fue el diseño de un procedimiento de Cuadro de Mando Integral para mejorar el control de gestión en el procedimiento de comercialización de bienes y servicios culturales en la sucursal Artex Santiago de Cuba. Sus principales resultados están relacionados con el procedimiento implementado, los cuales se lograrían a partir de la ejecución de unas etapas específicas.

La primera de estas realizó un diagnóstico estratégico con el objetivo de identificar las fuerzas que operan en el entorno de la investigación. En un segundo momento se definieron las variables clave para la organización y, desde ellas, se establecieron los objetivos estratégicos los cuales, al conectarse con factores críticos de éxito, facilitarían la obtención de ventajas organizacionales. Posteriormente, en la tercera fase, se diseñaría el Cuadro de Mando Integral, con el desarrollo de un sistema de indicadores caracterizado por elementos que permiten un control más eficaz de los procesos que adelanta la organización: sus resultados, entonces, incluyen acciones de comunicación, implementación y monitoreo. Así, este trabajo aparece como una herramienta valiosa para el desempeño empresarial, dado que mejora el proceso de la toma de decisiones.

Ahora bien, el análisis del entorno externo de la Sucursal, utilizando las herramientas señaladas, muestra que el bloqueo representa un obstáculo para la calidad de los servicios, generando inestabilidad financiera. Esto se debe a la escasez de productos en el mercado provocada por las restricciones en las importaciones, lo que impacta negativamente en la empresa. No obstante, la política del país fomenta el crecimiento del comercio cultural y la participación en proyectos de desarrollo local, otorgando facultades y autonomía a todo el sistema empresarial cubano, lo cual permite a Artex tener un mayor margen de acción.

Como conclusión, se encontró que la creación y validación del procedimiento para comercializar bienes y productos culturales ayuda a mejorar la planificación, el control y la toma de decisiones. El establecimiento del Cuadro de Mando Integral (CMI) y su uso constante permite a la administración concentrarse en los indicadores esenciales para el desarrollo organizacional, definiendo acciones orientadas a su mejora. La aplicabilidad de esta investigación se asegura mediante los procedimientos desarrollados y la capacitación diseñada para la recopilación de datos y el cálculo de los indicadores (Rizo, 2020).

1.1.5 Ángeles (2017) Propuesta de una metodología de Lean Logistics para ser aplicada en los procesos de operadores logísticos en cadenas de suministros en Colombia

Este trabajo de grado expone como existen diversas herramientas para optimizar procesos, los cuales pueden implementarse en las empresas con el fin de mejorar sus operaciones y aumentar la productividad. Así, entre las metodologías destacadas se encuentra el enfoque Lean, que ofrece una variada gama de herramientas adaptables según el tipo de proceso o actividad que se busque optimizar. Una de sus aplicaciones clave es el Lean Logistics, metodología empleada para mejorar la eficiencia de las cadenas de suministro. La anterior se centra en la eliminación de desperdicios y residuos, los cuales causan retrasos, optimizando los procesos y procedimientos involucrados con el mínimo consumo de recursos.

Esta metodología, como caso aplicado del cuadro de mando integral, ha demostrado ser altamente efectiva en distintas empresas internacionales, donde sus resultados han sido sobresalientes en términos de eficiencia y reducción de costos. De esta manera, el propósito de esta investigación es el diseño y adaptación de una metodología Lean con la capacidad de ser implementada en el entorno empresarial colombiano. La investigación realizada se basó en herramientas y resultados de las metodologías Lean Manufacturing y Lean Logistics aplicadas a nivel mundial, con el objetivo de crear una metodología adaptable a las necesidades locales.

El enfoque utilizado fue relevante para los operadores logísticos que participan en cadenas de suministro en la región, de modo que el sector empresarial logre una mayor competitividad y mejores resultados. En particular, el enfoque de lean logistics ha demostrado ser efectivo en la mejora de procesos,

incrementando la productividad mediante el uso mínimo de recursos. Esto plantea la importancia de que las empresas colombianas adopten esta metodología para lograr mejoras sostenidas en su productividad.

La implementación adecuada de herramientas Lean, requiere el compromiso de la dirección y un diagnóstico detallado de la situación actual, utilizando técnicas como la cadena de valor y eventos Kaizen. Así, con el apoyo de metodologías de priorización de criterios y herramientas lean, se identificaron mejoras enfocadas en reducir tiempos en procesos de carga y descarga, minimizar residuos y aumentar la productividad. También se propone incorporar nuevas tecnologías para agilizar los procesos y cumplir con las expectativas de los clientes (Ángeles, 2017).

1.2 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (Pyme) juegan un papel fundamental en el entorno económico del país; ya que representan según informe presentado en Portafolio (2022), el 96,4% de los establecimientos empresariales de Colombia, y generan el 80,8% de vacantes laborales del país. Además, las Pyme tienen presencia en los diferentes sectores productivos del país; según lo indicado en el periódico digital de economía Portafolio en el año 2022, y aunque estas cifras reflejen un papel importante de las mismas sobre la economía de la nación, muchas de estas desaparecen o tienden a desaparecer por diversos factores, tanto internos como externos, según lo revelado por el estudio de Confecámaras de la siguiente forma:

De las 294.896 empresas creadas en el país durante el 2017, 5 años después de su constitución, a cierre del 2022 solo se encontraban activas y operando el 33,5%, resultado que se encuentra por debajo del de otros países, como es el caso de los de la OCDE, en donde la supervivencia de unidades a 5 años de su creación es superior al 40% y, en casos como Bélgica, Francia y Suecia, estas cifras ascienden a tasas superiores al 50% (Rivera, 2023, p.6).

Un informe del Banco BBVA Research (2024), para Colombia destaca que, en el universo empresarial formal en el país, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) representan el 99.5% del total de empresas formales en el país, de las cuales el 92% son microempresas, el 5.9% pequeñas, el 1.6% medianas y solo el 0.5% grandes. Este gran predominio de Mipymes en el ámbito empresarial indica su rol crucial en la economía nacional, ya que aportan aproximadamente el 40% del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia, según informes de ACOPI y ANIF, citados por el Banco BBVA Research (2024), estos datos resaltan no solo su importancia en términos de cantidad, sino también su impacto económico en

el país, convirtiéndolas en un sector clave para la generación de empleo y el desarrollo económico (BBVA Research, 2024).

Además, según Confecámaras para el 2023, las empresas formales activas sumaban 1.7 millones, cifra que incluye aquellas con matrícula mercantil renovada o nuevas inscripciones en dicho año. Este crecimiento se alinea con los resultados del Censo de empresas del DANE, que estima el universo empresarial, incluyendo empresas informales, en alrededor de 5.7 millones, en su mayoría conformado por microempresas. Estos datos subrayan la relevancia de las Mipymes no solo en el sector formal, sino también en el informal, lo que sugiere que políticas de apoyo y fortalecimiento hacia este sector, podrían ser determinantes para mejorar la productividad y estabilidad económica en Colombia, especialmente en los sectores menos estructurados de la economía (Confecámaras, 2024).

Para 2024 Confecámaras resaltaría que en el primer semestre de 2024 se registraron 174.937 nuevas empresas, un 0,4% menos que en el mismo período de 2023. De estas, el 74% corresponde a personas naturales y el 26% a sociedades. La creación de empresas de personas naturales disminuyó un 2,7%, mientras que las sociedades crecieron un 7,1%, pasando de 42.378 en 2023 a 45.388 en 2024. Este aumento en sociedades es positivo para el fortalecimiento del tejido empresarial, ya que estas tienen una tasa de supervivencia a cinco años del 44%, comparada con el 30% de las personas naturales. Además, las sociedades muestran una mayor movilidad (18%) en comparación con las personas naturales (0,7%), lo que sugiere una mayor capacidad de crecimiento (Confecámaras, 2024).

Considerando que los factores externos, principalmente vinculados a la macroeconomía, política y aspectos sociales, pueden resultar abrumadores para las pequeñas y medianas empresas (PYME), sobre los cuales estas no tienen control directo, es importante reconocer que existen otros elementos influyentes dentro de las organizaciones sobre los cuales sí pueden intervenir. Estos elementos internos, determinantes en el desempeño empresarial, pueden conducir al fracaso o incluso a la desaparición de las PYME si no se gestionan de manera óptima. Siguiendo a Palomo (2005), estas cuestiones internas son críticas y deben ser abordadas adecuadamente para garantizar la viabilidad y sostenibilidad de las empresas, pues, entre las causas por las cuales mueren las Pymes, figuran:

Problemas administrativos (43%), Problemas Fiscales (16%), incapacidad de cumplir requisitos (15%), deficiencia en comercialización (11%), por errores en insumos y producción (8%) y falta de financiamiento (7%) (Palomo, 2005, p.27-28).

Es importante tener en cuenta, que los problemas fiscales y falta de financiamiento, según el autor, son detalles que no deben ser considerados dentro de los problemas internos de la empresa. Sin Embargo,

hace mención de ello debido a que el estudio se realiza en México; a a nivel colombiano, estos 2 elementos varían. También ha de considerarse que los demás elementos, son un buen referente del porque las empresas terminan desapareciendo por mal manejo interno tanto en México como en Colombia e incluso a nivel latinoamericano.

Esto indica que los factores internos de las organizaciones sí tienen influencia ya que son situaciones provenientes de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenecen. Adicional a estos elementos, desde la perspectiva administrativa y financiera los problemas se originan por “la falta de experiencia y capacitación de los empresarios, hasta la falta de políticas acordes con su realidad y la problemática que las rodea” (Ortega, 2015, p. 5). De manera que, la contabilidad gerencial y sistemas de gestión juegan un papel determinante para hacer frente a las incertidumbres como también a los retos que se presentan a las Pyme, y en un entorno que permanece en constante evolución, los sistemas de gestión son un medio para alcanzar una optimización de procesos internos de una organización, lograr una mejor relación con el consumidor (ya sea en bienes o servicios) independientemente del sector económico empresarial en el que se desarrolle la misma (Ortega, 2015).

Es por esto por lo que el cuadro de mando integral es una herramienta relevante ya que puede proporcionar beneficios concretos para el éxito y fortalecimiento de la empresa. Ya que su alcance no se limita solo a lo financiero, sino que traspasan esa dimensión a una integrada empresarial, como se indica de la siguiente forma:

El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo (Sarmiento, 2012, p.10)

La alineación de estas perspectivas con los objetivos de la empresa a través del CMI proporciona a la gerencia información relevante y datos concretos sobre el desempeño de la empresa en cada una de las perspectivas (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). Esta información es un importante insumo para la toma informada de decisiones y con enfoque estratégico.

Así, se propone el estudio del caso Logimas SAS, que ofrece servicios logísticos en la ciudad de Guadalajara de Buga (Valle del Cauca, Colombia) y cuya operación incluye manipulación de carga y manejo de mercancías (operaciones de arrumado, desarrumado, almacenamiento, servicio operacional de ensacado, formulación y mezclas, cargue, y descargues de productos de diferentes presentaciones), maquila mezclas físicas y simples (con cargador – montacarga- tarro mezclador- envasadora digital – maquina

cosedora manual o de pedestal – arrumado producto), apoyo técnico en operaciones logísticas (manejo de inventarios y servicio técnico operacional de almacenamientos) descargue de gráneles en volcos, auditoria internas y externas con generación de informes área logística (cargue y descargue).

Dentro de la gama de servicios ofertados por Logimas SAS, se puede observar la amplitud de una empresa dedicada a la logística en su totalidad; sin embargo, como PYME, tiene una serie de elementos internos que afectan esos servicios a proveer.

Dicho esto, la estructura organizacional y operacional de la empresa objeto de estudio resulta pertinente para el desarrollo de una propuesta de modelo de gestión con el fin de determinar cómo este impacta su productividad, al igual que optimizar los procesos y demostrar la importancia de la propuesta del cuadro de mando integral.

1.2.1 Formulación del problema de investigación

Este proyecto de investigación buscó resolver la siguiente pregunta:

¿Cuáles es el diseño de un cuadro de mando integral apropiado para el operador logístico Logimas SAS?

1.2.2 Sistematización del problema de investigación

Para lograr dar respuesta interrogante rector de esta propuesta de investigación, se procuró responder de manera secuencial, siguientes preguntas secundarias:

- ¿Cuáles son los aspectos teóricos, conceptuales y legales fundamentales que permiten comprender los conceptos de modelo de gestión y cuadro de mando integral (CMI)?
- ¿Cuáles son las condiciones iniciales de la empresa Logimas SAS con relación a las perspectivas del CMI?
- ¿Cuáles son las características de un modelo de gestión CMI óptimo para la empresa Logimas SAS?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos que guiaron el desarrollo de esta propuesta de investigación fueron:

1.3.1 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión a partir del Cuadro de Mando Integral (CMI) para el operador logístico Logimas SAS.

1.3.2 Objetivos específicos

- Sistematizar los aspectos teóricos, conceptuales y legales que permiten comprender los conceptos de modelo de gestión y cuadro de mando integral (CMI).
- Caracterizar las condiciones iniciales de la empresa Logimas SAS con relación a las perspectivas del CMI.
- Diseñar un modelo de gestión CMI para el operador logístico Logimas SAS.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se inscribe en lo que Cruz (2010) define como conocimiento subjetivamente nuevo, pues, a través de una investigación de tipo principalmente bibliográfico, se buscó internalizar teorías de referencia (marco teórico) que permitieron, en este caso particular, interpretar y comprender una realidad social específica.

En tal sentido, partiendo de los fundamentos teóricos de Kaplan y Norton, se buscó una aplicación concreta de la teoría del Cuadro de Mando Integral, en la empresa objeto de estudio. De esta manera, la investigación cumple con el objetivo general del programa de Contaduría Pública, el cual busca:

Formar un(a) Contador(a) Público(a) con conocimientos teóricos y técnicos que soportan el ejercicio profesional y se expresan en la capacidad de comprender, revelar, interpretar y gestionar la información contable, financiera, social y de control para contribuir a resolver, con liderazgo, fundamento ético y político, los problemas de las organizaciones, la sociedad y el Estado en un entorno local y global de incertidumbre y cambio continuo (Programa Académico de Contaduría Pública, 2020, p.17).

En tal contexto, desde el norte académico de la Universidad del Valle y del Programa de Contaduría Pública, el problema de investigación planteado permite poner en práctica y a disposición de la comunidad unos saberes traducidos en función de las particularidades de Logimas SAS., pero que, podrían servir eventualmente, como referencia para otras Pymes del sector logístico en la región dando así cumplimiento a una de las pretensiones del Programa Académico de Contaduría Pública:

La formación integral de un Contador Público, mediante el desarrollo conocimientos, competencias y valores para generar y administrar la información contable, financiera y social ajustada a las normas nacionales y a la convergencia con las normas internacionales, para satisfacer las necesidades de información de las organizaciones y la sociedad (Programa Académico de Contaduría Pública, 2020, p.27).

En síntesis, el estudio desarrollado proporciona a sus autores una posibilidad para comprender las dinámicas del entorno empresarial local, particularmente en la empresa Logimas SAS; en tanto que, en una perspectiva más amplia, posibilita dimensionar otros espacios de investigación en el campo de la contabilidad de gestión, sirviendo como referencia para investigaciones futuras que pretendan construir puentes de colaboración con las organizaciones locales en el mismo sentido que se lo ha propuesto este proyecto.

1.5 METODOLOGÍA

Esta investigación siguió un enfoque descriptivo que combinó el análisis teórico con la contrastación práctica, con la intención de brindar una comprensión integral de los modelos de gestión y diseñar un modelo de gestión CMI adaptado a las necesidades de Logimás SAS. De esta manera se apuntó a una metodología cualitativa que, a partir de un diseño descriptivo combinó técnicas de recolección de información cualitativa, y de análisis documental, permitiendo consolidar un Cuadro de Mando Integral para la empresa seleccionada.

1.5.1 Tipo de investigación

Para realizar esta investigación se recurrió a una tipología descriptiva, dado que esta permitió observar, caracterizar y documentar de manera detallada un fenómeno o contexto específico. La anterior se basa en un paradigma de corte cualitativo y su principal objetivo es el de obtener una comprensión profunda de las características y cualidades del objeto de estudio, sin establecer relaciones causales entre variables e indicadores relacionados (Hernández, et al. 2014).

En este caso, la investigación estuvo encaminada a realizar un diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar la efectividad interna de la empresa objeto de estudio. La descripción detallada de la empresa, su documentación, gestión y dinámica empresarial, así como la recopilación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, se alinean estrechamente con los objetivos de una investigación descriptiva. La investigación descriptiva conllevó a obtener una comprensión completa de la situación actual de la empresa y de cómo se relaciona con las teorías y prácticas del CMI. Además, este enfoque proporcionó una base sólida para la toma de decisiones y la implementación de mejoras en la efectividad interna de la empresa.

Así, mediante el método señalado, se utilizaron los datos recopilados para describir las situaciones empresariales y evaluar la efectividad de las teorías aplicadas en el contexto del CMI. Esta aproximación lógica permitió analizar de manera sistemática la información disponible y validar la pertinencia y eficacia del diseño propuesto para mejorar la efectividad interna de la empresa.

1.5.2 Enfoque de la investigación

El enfoque cualitativo de investigación se distingue por su interés en comprender los fenómenos desde una perspectiva holística, centrándose en la exploración en contextos naturales y en relación con el entorno en el que ocurren. Este enfoque busca captar la riqueza y la complejidad de las experiencias humanas, privilegiando las interpretaciones y significados que los individuos atribuyen a sus vivencias. la investigación cualitativa es especialmente útil cuando se pretende examinar cómo las personas perciben y experimentan los fenómenos que las rodean, profundizando en sus puntos de vista y entendiendo sus interpretaciones (Hernández, et al, 2014).

Algunos de los métodos más comunes usados en la investigación cualitativa-descriptiva incluyen la observación, las entrevistas abiertas y semiestructuradas y el análisis de documentos relevantes para el objeto de investigación; los anteriormente mencionados posibilitan obtener una visión detallada desde la perspectiva de los participantes, a su vez que posibilitan documentar los datos de manera objetiva. Este enfoque investigativo, a su vez, se caracteriza por no manipular o construir la información recopilada, a su vez que proporciona una respuesta amplia a las interrogantes que acompañan al objeto de estudio, y permiten la adopción de una perspectiva holística que considere tanto el contexto como a los factores que pertenecen a este (Aguirre y Jaramillo, 2015).

El enfoque cualitativo se elige estratégicamente en situaciones donde el tema de estudio ha sido poco explorado o no se ha investigado en un grupo social específico. Así, este proceso comienza con la conceptualización de la idea de investigación, donde el investigador se sumerge en el tema para familiarizarse con él. Aunque el anterior suele ser inductivo, es fundamental comprender a fondo el contexto en el que se desarrolla la investigación. Lo anterior proporciona una base sólida para el diseño y la implementación de la investigación cualitativa, permitiendo al investigador adentrarse con sensibilidad y respeto en el mundo de los participantes (Hernández, et al, 2014).

Puntualmente, el enfoque cualitativo de este trabajo se conecta estrechamente con la naturaleza del tema y los objetivos planteados, dado que al proponer un modelo de gestión desde el CMI para mejorar los procesos de Logimas SAS se puede comprender y articular las percepciones y experiencias puntuales organizativas de la empresa involucrada. Desde lo cualitativo se permite explorar estos aspectos de modo

detallado, desde métodos como los que se plantean en este apartado metodológico, tales como la entrevista y el análisis documental. Ante esto, este enfoque permite una comprensión holística de los fenómenos sociales y organizacionales de la empresa, algo que se requiere evaluar si se desea mejorar su productividad. Junto a esto, este enfoque posibilita capturar la particularidad y las motivaciones y aprendizajes puntuales de Logimas SAS y, teniendo en cuenta que el CMI es una construcción particular, este enfoque es el adecuado para poder consolidar los procesos de consolidación del Cuadro de Mando Integral que se pretende para la empresa.

1.5.3 Método de investigación

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó el método deductivo, desarrollando un análisis de una empresa perteneciente al sector logístico en el municipio de Buga, integrando herramientas que permitan desarrollar el análisis del entorno para establecer las estrategias a implementar y de esta manera aportar a la consecución de las metas organizacionales en Logimas SAS. para lo cual se propuso un modelo de gestión, que permita identificar, analizar y controlar los aspectos clave que permitan a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Esto implicó la utilización de técnicas, la revisión de literatura y el análisis de contenido.

1.5.4 Fuentes primarias y secundarias

Las fuentes de información, de acuerdo con Escalante y Ramírez (2022), se dividen en dos categorías: fuentes primarias y fuentes secundarias. La diferencia esencial entre ambas consiste en su grado de cercanía con los hechos.

Así, las fuentes primarias, provienen de testigos directos de los hechos, con la capacidad de proporcionar datos e información fiable y objetiva, lo que otorga un mayor valor histórico y científico; es decir, la información que se obtiene de primera mano. Estas fuentes son la base de la investigación original y ayudan a proporcionar nuevos descubrimientos, proporcionan temas y brindan información creíble sobre los temas. Adicional a los documentos históricos, algunos ejemplos de las anteriores son registros, grabaciones directas, notas, artículos de prensa, reportajes, acercamientos y demás, con una cualidad en general y es que, para la investigación, presentan usualmente información inédita que suele ser clave tanto para el desarrollo de los objetivos investigativos particulares como para el campo interdisciplinar donde se desenvuelve la investigación. Ambas fuentes no son excluyentes y, usualmente, suelen combinarse en especial en trabajos aplicados (Escalante y Ramírez, 2022).

Por otro lado, las fuentes secundarias son interpretaciones, puntos de vista y/o análisis elaborados desde la información original; estas proporcionan información de segunda mano y, usualmente, ofrecen

explicaciones sobre las fuentes primarias, analizándolas, produciendo interpretaciones sobre estas y reafirmando su contenido. Se les suele considerar persuasivas, dado que ofrecen comentarios y opiniones para persuadir a quienes las consultan. Sin embargo, suelen ser de fácil acceso y se encuentran más disponibles que las primarias.

Así pues, para el desarrollo del primer objetivo, se recurrió a las fuentes secundarias, que en este caso corresponden a información adquirida de documentos, bibliografías especializadas, literatura utilizada en el marco teórico, textos de Contabilidad de gestión de los documentos citados a lo largo de esta investigación y también durante el desarrollo del mismo, principalmente a los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, quienes son ampliamente reconocidos por desarrollar el modelo del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Estos documentos consistieron en libros, artículos, monografías, investigaciones y demás documentos con rigor científico que permitieron dar una directriz a los temas aquí estudiados, desde una perspectiva teórica y conceptual. También se consultaron normas inherentes al tema y estudio de las políticas contables y de gestión establecidas en la empresa.

Para el segundo objetivo se hizo uso de las fuentes primarias; en este caso, la información proporcionada por los empleados y dirección interna de la empresa Logimas SAS (entrevistas y documentación) con el fin de realizar a detalle y en pro del pragmatismo, un análisis enfocado en las necesidades académicas y empresariales, el cual resulta fundamental para definir sus procesos operativos, y comprender los aspectos que poder afectar su correcto funcionamiento y logro de los objetivos. En este sentido, la documentación corresponde a información institucional de la organización, donde se encuentra la información general de la empresa (Ver Tabla 1); mientras que las entrevistas fueron aplicadas a la población que se describe en la Tabla 2. También se realizaron 3 entrevistas a clientes.

Tabla 1. Documentos internos consultados

Tipo de documento	Año(s) de revisión	Descripción / Contenido relevante
Estados financieros	2022 – 2023	Incluyen el estado de resultados, balance general y flujo de caja. Permiten analizar la rentabilidad, liquidez y estructura financiera.
Actas de juntas directivas	2022 – 2023	Contienen decisiones estratégicas, cambios organizacionales y aprobaciones de inversiones.
Informes de gestión	2022 – 2023	Reportan logros, dificultades y proyecciones en diferentes áreas de la empresa.
Manual de procesos	Vigente	Describe la operación de los servicios logísticos y procesos internos clave.
Certificaciones y licencias	2021 – 2023	Documentan cumplimiento normativo, estándares de calidad y requisitos legales del sector.

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Entrevistados Logimas

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Área	Administración	Producción	Producción	Producción	Producción
Cargo	Gerente	Supervisión	Cosedor	Operador de báscula	Operario de empaque

Fuente: elaboración propia

1.5.5 Instrumentos de investigación y técnicas de procesamiento de información

Conceptualmente hablando, los instrumentos se usan en varios campos de la investigación científica, la evaluación de los mercados y la toma de decisiones de las empresas para recolectar datos y hechos de manera puntual de acuerdo con una metodología específica. Estos pueden incluir entrevistas, observación directa, análisis documental, entre otros, y se ajustan al diseño de investigación y a la metodología que adopten las y los investigadores (Hernández, et al, 2014).

De manera que, si los instrumentos de recolección de información son herramientas y métodos utilizados para recopilar datos relevantes y pertinentes en el contexto de una investigación, en esta investigación en particular fueron utilizadas para recolectar datos relevantes que permitieron comprender la situación inicial de Logimas SAS con miras al diseño de un modelo de gestión CMI efectivo y adaptado a sus necesidades específicas. En este contexto, con el ánimo de realizar la triangulación de información necesaria para el diseño del CMI finalmente propuesto en la investigación, para desarrollar el objetivo de investigación 1 se utilizó el análisis documental como técnica de procesamiento de información, mientras que para los objetivos 2 y 3 se recurrió a entrevistas semiestructuradas y encuestas como instrumento de investigación (ver anexo A); así:

1.5.5.1 Análisis documental

En el contexto de la investigación, la revisión de la literatura implica identificar y acceder a fuentes bibliográficas y otros recursos relevantes que sean pertinentes para los objetivos del estudio. A partir de estas fuentes, se debe extraer y recopilar la información necesaria para contextualizar el problema de investigación (Hernández, et al, 2014).

Así, para desarrollar el primer objetivo de la investigación, se aplicó la técnica de análisis de contenido simple, la cual permitió construir el marco teórico que fundamenta la propuesta. Esta técnica consistió en identificar, seleccionar y analizar fuentes bibliográficas relevantes relacionadas con la gestión empresarial y el Cuadro de Mando Integral (CMI); para ello, se utilizó una búsqueda focalizada en bases de datos académicas como Scopus, EBSCO y Google Scholar, así como en repositorios institucionales.

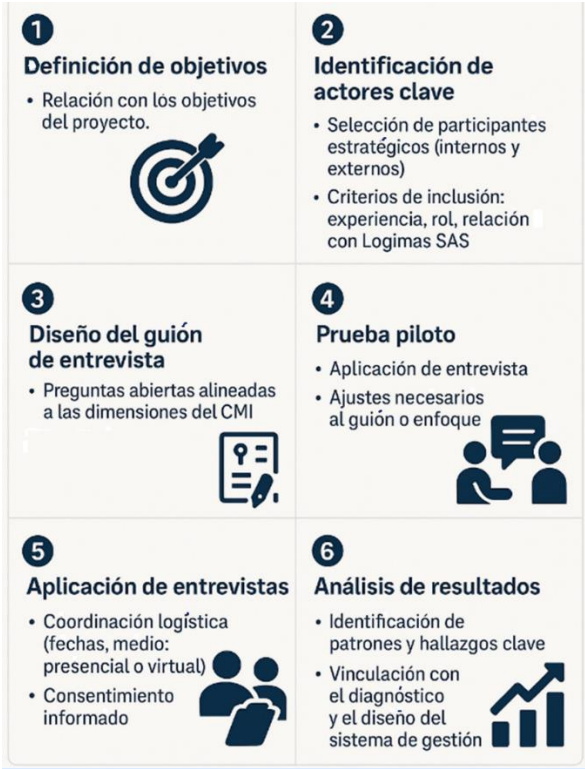
Esta técnica, también fue utilizada en el desarrollo del objetivo específico 2 de cara a la revisión de información documental propia de Logimas SAS (ver tabla 1).

1.5.5.2 Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas son una forma de entrevista en la que se sigue una guía de temas o preguntas previamente establecidas, pero donde el entrevistador tiene cierta libertad para adaptar la conversación según el contexto y las respuestas del entrevistado. Las anteriores se caracterizan por seguir una guía de temas o preguntas predefinidas, otorgando al entrevistador la flexibilidad de incorporar preguntas adicionales según sea necesario para clarificar conceptos o profundizar en la obtención de información adicional. Esto significa que el entrevistador puede introducir preguntas adicionales, explorar áreas específicas con más detalle o modificar el orden de las preguntas según sea necesario para obtener una comprensión más completa del tema en discusión (Hernández, et al, 2014).

El proceso para la realización de las entrevistas en la investigación sobre el diseño del modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral (CMI) para Logimas SAS se desarrolló de manera sistemática, de la siguiente manera:

Figura 1. Estructuración de las entrevistas



Fuente: Elaboración propia

Diseño del guion de entrevistas

- Se elaboró un guion preliminar de entrevistas que incluyó preguntas diseñadas con base en el enfoque cualitativo y las categorías relevantes (Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento)
- Las preguntas se estructuraron considerando los momentos de la investigación y el contexto específico tanto de los entrevistados como de los entrevistadores.
- Este guion sirvió como herramienta guía para garantizar que las entrevistas cubrieran todos los aspectos esenciales alineados con los objetivos específicos del estudio.

Selección de los participantes

- Se identificaron y seleccionaron participantes clave, entre los que se encuentran: gerente, supervisión, cosedor, operador de báscula, operario de empaque, los cuales tuvieran un vínculo directo con los procesos operativos de Logimas SAS y que pudieran aportar información relevante para el estudio.
- Los participantes fueron elegidos en función de su capacidad para brindar perspectivas y conocimientos relacionados con los intereses investigativos, asegurando representatividad y pertinencia.

Realización de las entrevistas

- Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial, donde se registraron las respuestas por escrito; esto, en momentos previamente acordados con la empresa, asegurando la disponibilidad y comodidad de los participantes.
- Durante las tres sesiones que se llevaron a cabo dentro de la empresa, de 1 hora aproximadamente cada una, se promovió un ambiente de confianza y apertura para facilitar el intercambio de información valiosa.

Análisis de los datos recopilados

- Una vez realizadas las entrevistas, los datos fueron organizados y analizados mediante una matriz en Excel, lo que permitió identificar las tendencias.
- Este análisis permitió relacionar las respuestas de los participantes con los objetivos específicos de la investigación y las categorías previamente definidas.

Construcción de insumos para el CMI

- Los datos resultantes del análisis y la triangulación se utilizaron como base para estructurar los elementos necesarios para consolidar el cuadro de mando integral para Logimas SAS.

- Esto garantizó que la propuesta final estuviera fundamentada tanto en evidencias empíricas como en un marco teórico sólido.

- Este proceso permitió obtener información clave directamente de los actores involucrados, lo cual fue esencial para adaptar el diseño del modelo de gestión a las necesidades y características específicas de la empresa.

A continuación, en la Tabla 3, se presenta la matriz de sistematización de las preguntas de la entrevista, en el Anexo A, se muestra el formato de entrevista.

Tabla 3. Sistematización de preguntas para la entrevista

Categorías	Preguntas
Perspectiva Financiera:	¿Conoce cuáles son los principales indicadores financieros que se utilizan en la empresa para evaluar su desempeño? Mencíónelos ¿Cómo se gestionan los costos y la rentabilidad en nuestras operaciones logísticas? ¿Qué tan rentables considera que son los diferentes servicios de la empresa?
Perspectiva del Cliente	Desde su experiencia ¿Cuáles son las expectativas clave de los clientes en cuanto a servicios logísticos? ¿Cuáles métodos conoce que se utilicen en la empresa para medir la satisfacción del cliente en relación con las operaciones logísticas? ¿Qué opinión reciben frecuentemente por parte de sus clientes y cómo se utiliza para mejorar los servicios de la organización?
Perspectiva de Procesos Internos:	¿Cuáles son los procesos logísticos críticos para la empresa? ¿Cómo se gestionan y monitorean los tiempos de entrega, la precisión de los pedidos y la eficiencia operativa? ¿Qué sistemas de información se utiliza en la empresa para controlar y optimizar los procesos logísticos?
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	¿Qué iniciativas se tienen en la empresa para mejorar las habilidades y competencias de los empleados? ¿Cómo se fomenta la innovación y la mejora continua en las operaciones logísticas? ¿Tiene conocimiento de que tecnologías emergentes o tendencias del sector logístico se está considerado adoptar en la empresa? Mencíónelos

Fuente: Elaboración propia

1.5.5.3 Encuestas

La encuesta es una técnica de investigación cuantitativa que permite recopilar información directa de los sujetos de estudio mediante un cuestionario estructurado. Su propósito es obtener datos específicos y medibles sobre percepciones, actitudes, comportamientos o características de una población (Sampieri, Collado & Lucio, 2014, p. 171). Las encuestas se utilizan comúnmente para evaluar la satisfacción del cliente, detectar áreas de mejora y orientar decisiones estratégicas. En el ámbito empresarial, las encuestas de satisfacción permiten identificar debilidades en los procesos, medir la experiencia del cliente y anticipar oportunidades de mejora. Esta encuesta se aplicó una encuesta a clientes con el objetivo de evaluar cinco dimensiones clave del servicio ofrecido (Tabla 4).

Tabla 4. Dimensiones y preguntas encuesta

Dimensión	Pregunta
Satisfacción general del cliente.	¿Se siente satisfecho con el servicio prestado?
Cumplimiento en los tiempos de entrega	¿Considera que los tiempos de entrega se ajustan a su necesidad?
Eficiencia en la línea de producción.	¿Considera que la línea de producción utilizada es eficiente?
Confiabilidad de los procesos de control.	¿Considera que los procesos de control utilizados son confiables?
Cumplimiento del proceso logístico.	¿Considera que el proceso logístico cumple con la necesidad de su empresa?
Recomendación del servicio.	¿Recomendaría a Logimas SAS con sus empresas aliadas?

Fuente: Elaboración propia

La encuesta fue aplicada a tres clientes representativos de Logimas SAS, seleccionados bajo un muestreo por conveniencia, en función de su relación directa y continua con la empresa. La muestra, aunque pequeña, aporta información cualitativa relevante para detectar patrones comunes. Para esto se elaboró un cuestionario estructurado de seis preguntas, con respuestas cerradas y comentarios abiertos, facilitando el análisis tanto cuantitativo como cualitativo (Ver Figura 2).

Figura 2. Procedimiento para la recolección de información a través de encuesta



Fuente: Elaboración propia

Triangulación de datos

Los resultados obtenidos de las entrevistas (fuentes internas) fueron triangulados con la información recolectada a través de la encuesta (fuentes externas) y la revisión documental (fuentes internas y externas). Este proceso de triangulación permitió verificar la consistencia de los datos y enriquecer el análisis al integrar diferentes fuentes de información.

2. MODELO DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL: UNA RELACIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

En este capítulo se exploran, a manera de marco referencial, los principales aspectos teóricos, conceptuales y legales que sustentan el Cuadro de Mando integral y permiten vislumbrar su pertinencia en el contexto de una PYME. Inicialmente, se presentan las teorías asociadas a los sistemas y la gestión sobre las que se estructura el ejercicio monográfico y, posteriormente, a partir de Kaplan y Norton se desglosan los fundamentos conceptuales del CMI, abordando desde sus principios rectores hasta su enfoque integral que lo diferencia de otros modelos de gestión; de igual forma, se abordan los aspectos técnicos inherentes al desarrollo del CMI, proporcionando una base para comprender cómo este modelo relevante y aplicable en el entorno de las PYME. Se cierra con marco legal que regula la operación de Logimas SAS como operador logístico.

2.1 TEORÍAS ASOCIADAS A LOS SISTEMAS Y LA GESTIÓN

Este apartado teórico presenta una síntesis de tres enfoques fundamentales en la administración organizacional: la teoría general de sistemas, la teoría de gestión estratégica y la teoría de gestión por objetivos. La teoría general de sistemas proporciona un marco para comprender las organizaciones como conjuntos de elementos interrelacionados que funcionan en equilibrio con su entorno, facilitando el análisis de su complejidad. La teoría de gestión estratégica, por su parte, se centra en la formulación y ejecución de planes para alcanzar una ventaja competitiva y asegurar la adaptación organizacional en un entorno dinámico. Finalmente, la teoría de gestión por objetivos establece la importancia de definir y alinear metas claras en todos los niveles de la organización, promoviendo un enfoque estructurado hacia el logro de resultados específicos.

2.1.1 Teoría general de sistemas

La teoría general de sistemas (en adelante TGS) se define, inicialmente, como una forma sistemática y científica que permite una aproximación y representación de la realidad, a la vez que surge como una orientación que permite formas de trabajos conectadas entre varias disciplinas y formas de interpretar el contexto y lo que nos rodea. Esta definición tomaría fuerza desde el trabajo de Ludwig Von Bertalanffy, el cual reconoció la necesidad de esta teorización dada la complejidad y la gran división de las ciencias, las disciplinas científicas y las humanidades (Von Bertalanffy, 1989).

Para Von Bertalanffy resulta necesario estudiar no solo las partes y los procesos aislados, sino también los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que unifican, resultantes de la

interacción entre sí. De esta manera, propone la Teoría General de los Sistemas, cuyo tema es la formulación y derivación de los principios que son válidos para los sistemas en general. Para el autor mencionado, esta sería un instrumento útil que brinda modelos utilizables y transferibles entre sí y entre las diferentes disciplinas, niveles de organización y campos que tienen áreas y puntos en común; esta, a su vez, sería capaz de dar definiciones precisas de conceptos semejantes dentro de procedimientos o ciencias similares. Precisamente, el autor la definirá de manera resumida así:

Estas consideraciones conducen a proponer una nueva disciplina científica, que llamamos teoría general de los sistemas. Su tema es la formulación de principios válidos para «sistemas» en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o «fuerzas» reinantes entre ellos. De esta suerte, la teoría general de los sistemas es una ciencia general de la «totalidad», concepto tenido hasta hace poco por vago, nebuloso y semimetafísico. En forma elaborada sería una disciplina lógico-matemática, puramente formal en sí misma pero aplicable a las varias ciencias empíricas. Para las ciencias que se ocupan de «todos organizados», tendría significación análoga a la que disfrutó la teoría de la probabilidad para ciencias que se ven con «acontecimientos aleatorios»; la probabilidad es también una disciplina matemática formal aplicable a campos de lo más diverso, como la termodinámica, la experimentación biológica y médica, la genética, las estadísticas para seguros de vida, etc. (Von Bertalanffy, 1989, p.37).

Von Bertalanffy argumenta que la TGS debe apuntarle a la integración de las ciencias naturales y sociales en torno a una gran teoría que se convierta en un recurso importante para buscar una exactitud en los campos no físicos de la ciencia, la cual, al elaborar principios unificadores, le apunten a la verticalidad del conocimiento, a la unidad en el pensamiento científico y a la integración en las maneras como se produce el conocimiento.

Desde esta perspectiva, la teoría general de sistemas (TGS) según Arnold y Osorio (1998) (inspirados en Von Bertalanffy) es un enfoque interdisciplinario que estudia los sistemas en su conjunto, considerando las relaciones y las interacciones entre sus partes, en lugar de analizar cada componente de forma aislada. Para ellos, un sistema se define como un conjunto de elementos que interactúan entre sí y forman un todo organizado, donde el comportamiento de cada componente no puede entenderse completamente sin considerar su contexto dentro del sistema global.

Este enfoque destaca la interdependencia de las partes, la complejidad de los sistemas, y la necesidad de enfoques holísticos en la comprensión de fenómenos complejos. Se trata de una perspectiva que permite integrar conocimientos de diversas disciplinas para resolver problemas de manera más efectiva.

A su vez, permite una representación sistemática y científica de la realidad, facilitando, además, la colaboración transdisciplinaria. Aquí toma fuerza la noción de la totalidad orgánica.

Desde una perspectiva holística e integradora, este paradigma pone énfasis en las relaciones entre las partes y los conjuntos que de ellas emergen. La TGS no solo sirve como marco teórico para la observación de sistemas, sino que también fomenta una comunicación fructífera entre distintas especialidades, facilitando el intercambio de conocimientos. radica en desarrollar un lenguaje común que describa las características y comportamientos de los sistemas, establecer leyes que regulen dichos comportamientos, y formalizar estas leyes a través de métodos matemáticos.

A medida que la TGS fue ganando interés, surgieron nuevas corrientes bajo su influencia, como la cibernética, la teoría de la información y la dinámica de sistemas. Si bien sus aplicaciones no tienen límites claros, al aplicarse en sistemas humanos, sociales y culturales, es evidente que la TGS proviene de modelos desarrollados para sistemas naturales y artificiales, lo que puede limitar su efectividad en estos nuevos contextos.

A su vez, según los autores, aunque esta teoría fue ganando interés, surgieron nuevas corrientes bajo su influencia, como la cibernética, la teoría de la información y la dinámica de sistemas. Si bien sus aplicaciones no tienen límites claros, al aplicarse en sistemas humanos, sociales y culturales, es evidente que la TGS proviene de modelos desarrollados para sistemas naturales y artificiales, lo que puede limitar su efectividad en estos nuevos contextos (Arnold y Osorio, 2008).

Ahora bien, cuando se habla de sistemas, se hace referencia a una totalidad cuyas propiedades no se derivan simplemente de la suma de las características de sus componentes. En términos generales, los sistemas se entienden como conjuntos de elementos interrelacionados, cuya unión, de manera directa o indirecta, les permite mantenerse estables y orientados hacia la consecución de un objetivo (teleología).

No obstante, esta definición centrada en los procesos internos debe complementarse con la idea de sistemas abiertos, que establece la necesidad de mantener un flujo continuo de relaciones con el entorno para asegurar su continuidad. A partir de esta concepción, la Teoría General de Sistemas puede dividirse en dos enfoques principales para el estudio de los sistemas. El primer enfoque se concentra en la relación entre el todo (el sistema) y sus partes (sus elementos), subrayando la interdependencia entre las partes y el orden que surge de dicha relación.

El segundo enfoque consiste en los procesos de frontera, es decir, en las entradas y salidas que conectan al sistema con su entorno. Ambos enfoques son complementarios y necesarios para una

comprensión completa de los sistemas. En cuanto a la clasificación de los sistemas, la TGS sigue ciertas bases de la ciencia clásica, aunque introduce novedades. Los sistemas pueden clasificarse según su entidad, origen o ambiente (Arnold y Osorio, 2008).

Hasta este punto, se vería como la TGS ha demostrado ser una herramienta fundamental para comprender la complejidad de los sistemas organizados, independientemente de la naturaleza; su enfoque holístico permitiría la superación de las limitaciones en cuanto a la especialización excesiva de las disciplinas, proporcionando una perspectiva teórica de gran valor para abordar temas complejos. Aquí vemos la capacidad de generar lenguajes comunes ha sido de gran valor para la TGS, algo fundamental para la creación de herramientas de gestión empresarial como el Cuadro de Mando Integral, siendo este uno de los objetivos de esta investigación.

Tal como lo promueve la TGS, el CMI sería capaz de generar una visión integrada de la organización, donde las áreas no se analizan de forma aislada, sino como partes independientes de un sistema mucho más amplio; la interrelación de los elementos de una organización reflejaría los principios sistemáticos de la TGS, dado que cada área contribuye al éxito general, generando sinergias que optimizan el rendimiento organizacional. En este punto, al considerar a las empresas como sistemas abiertos que interactúan continuamente con su entorno, el CMI que se propone puede beneficiarse de las herramientas de análisis sistémico para mejorar la toma de decisiones y la adaptación al cambio.

2.1.2 Teoría de la gestión estratégica

El origen de la Teoría de la Gestión Estratégica se puede localizar en el trabajo de Peter Drucker, el cual plantea, inicialmente, que cualquier planteamiento estratégico requiere del análisis de la situación por parte de los gerentes o de quienes estén en la cabeza de las organizaciones, siendo necesario el inventario de los recursos con los que se cuenta y que se debe gestionar (Drucker, 2007). De esta manera, la anterior teoría se puede definir como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez que establece una secuencia coherente de las acciones por realizar.

Para Drucker (2007), la gestión se define desde el cumplimiento de objetivos y se fundamenta en la necesidad de establecer y cumplir metas desde la dirección de una organización, junto con la generación de un plan para cumplir lo anterior. Esto se traduce en la necesidad de trazar líneas de trabajo y desglosar los objetivos generales en acciones claras y eficaces. En este punto, la estrategia aparece como un patrón de actividades que busca alcanzar lo propuesto, donde, se vuelve importante contar con una dirección clara y con un enfoque a largo plazo.

Dentro de esa teoría también se hace hincapié en el hecho de emplear de manera completa tanto a los recursos como al personal con el que se cuenta, lo que permitiría la optimización y el cumplimiento de lo propuesto, evitando caer en los prejuicios que suelen acompañar a las actividades que hacen parte de una estrategia. Aquí, la gerencia es clave, la cual la define como:

La gerencia, que es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era. Es una institución indispensable y ello explica por qué, una vez engendrada, creció tan rápidamente y con tan poca oposición (Drucker, 1954, p.14).

En este punto, lo relacionado con la estrategia es más una práctica antes que una ciencia o una profesión, apartándose de las corrientes de pensamiento relacionadas con la administración de la época y rompiendo con esquemas estandarizados a primera mitad del siglo XX, dándole un enfoque más humano al cumplimiento de metas. Así, la toma de decisiones estratégicas debe estar orientada a crear un ente productivo más orgánico, alejándose de las definiciones que definen a la estrategia como una mera suma de acciones puntuales para cumplir una meta en específico (Drucker, 1954).

Por otro lado, la Teoría de la Gestión Estratégica, desde revisiones como las de Rojas (2009), plantea que la gestión estratégica es un proceso integral y dinámico que permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno para alcanzar sus objetivos. Esta teoría se enfoca en la planificación y ejecución de estrategias que alinean los recursos y capacidades de la organización con las oportunidades y amenazas del entorno.

Rojas sostiene, en acuerdo con Drucker, que la gestión estratégica debe ser vista como un proceso continuo, donde la toma de decisiones involucra tanto la identificación de metas a largo plazo como la asignación eficiente de recursos. Además, destaca la importancia del análisis del entorno, la formulación de estrategias competitivas, y el ajuste constante de estas estrategias en función de los cambios internos y externos.

La teoría también subraya el papel del liderazgo en la implementación de estrategias y la necesidad de una cultura organizacional que apoye la innovación y el aprendizaje constante. Rojas Mauricio pone énfasis en que la gestión estratégica es clave para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en mercados dinámicos y globalizados.

Esta se centra en cómo las organizaciones pueden formular, implementar y evaluar estrategias de manera efectiva para lograr sus objetivos a largo plazo en un entorno competitivo y en constante cambio. Según Rojas, la gestión estratégica no es solo una herramienta para la planificación, sino un enfoque integral que abarca todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los operativos (Montoya, 2010).

Para esta existen algunos elementos claves: uno de los primeros pasos en la gestión estratégica, según Rojas, es el análisis detallado del entorno, tanto interno como externo. Esto implica evaluar las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización. Este análisis sirve para identificar áreas donde la empresa puede ganar ventaja competitiva y anticiparse a los desafíos (Montoya, 2010).

Rojas señala que la formulación de estrategias es fundamental para establecer una dirección clara que permita a la organización aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Las estrategias deben alinearse con las oportunidades del entorno y mitigar las amenazas. Aquí, la ejecución eficaz de las estrategias es tan importante como su formulación. Esto implica alinear los recursos, estructurar procesos y gestionar el cambio organizacional de manera efectiva.

Adicionalmente, la teoría también destaca la importancia de la evaluación continua del desempeño estratégico. Las organizaciones deben monitorear y medir el éxito de sus estrategias y estar dispuestas a ajustar o modificar su enfoque en función de los resultados obtenidos y los cambios en el entorno. Junto a esto, se introduce la idea de que la gestión estratégica debe ser dinámica y flexible.

En un entorno globalizado, marcado por rápidos avances tecnológicos y cambios económicos, las organizaciones no pueden permitirse estrategias rígidas. La capacidad de adaptación se convierte en una ventaja competitiva crucial, y la gestión estratégica debe estar diseñada para responder a cambios imprevistos en el mercado o en las condiciones económicas.

En últimas, esta teoría es fundamental en un mundo globalizado donde los cambios en el mercado, las tecnologías y las demandas de los consumidores son constantes. Esta teoría ofrece una guía para que las organizaciones puedan anticiparse a las transformaciones del entorno y mantener su competitividad a largo plazo. Además, enfatiza que las empresas deben ser ágiles y estar siempre preparadas para adaptarse y evolucionar en función de los cambios del entorno, manteniendo un enfoque en la creación de valor (Montoya, 2010).

Finalmente, la Teoría de la Gestión Estratégica, con sus raíces en el pensamiento de Drucker, establece las bases para que las organizaciones puedan gestionar eficazmente sus recursos y capacidades en función de sus metas a largo plazo, entro de un entorno dinámico y competitivo, siendo clara su conexión con el Cuadro de Mando Integral (CMI), dado que ambas herramientas fomentan la alineación y los recursos disponibles; sin embargo, mientras la gestión estratégica se enfoca en la formulación y ejecución, el CMI actúa más como un sistema de seguimiento que mide el desempeño y el cumplimiento de lo propuesto, por lo que el vincular herramientas y aprendizajes de esta teoría puede ser clave para la creación de un instrumento de mando eficaz y con la capacidad de dar seguimiento de los objetivos.

Aquí, tanto la Gestión Estratégica como el CMI coinciden en que el análisis constante del entorno y la capacidad de adaptación son vitales para garantizar la sostenibilidad y competitividad, donde, mientras la primera proporciona el marco para la planificación y ejecución, la segunda brinda mecanismos para la evaluación, facilitando el ajuste de las estrategias cuando sea necesario. La implementación combinada de estos recursos puede ser vital para el funcionamiento y el éxito de los objetivos de una organización.

2.1.3 Teoría de la gestión por objetivos

Esta teoría se define como un proceso administrativo en el que tanto el supervisor como el subordinado colaboran para establecer metas comunes. Estas metas se definen de acuerdo con los objetivos de la organización, que son fijados por la alta dirección. Además, se destaca la identificación de responsabilidades individuales y la evaluación conjunta de los resultados logrados en función de las expectativas, utilizando estas metas como guías para coordinar los esfuerzos y las contribuciones de los miembros del equipo (Martínez, et al, 2022).

Esta definición, aunque concisa, abarca los principales aspectos del sistema administrativo, y se enfoca en mejorar tanto la organización como el desempeño de los individuos. La importancia del mejoramiento radica en que va más allá de solo cumplir con los objetivos; debe ser un proceso continuo de avance. En este punto, la administración eficaz empieza preguntándose por las finalidades y la naturaleza de la organización, así como los objetivos que deben establecerse. A partir de ahí, se definen las metas y se priorizan con criterios claros de rendimiento. Posteriormente, se busca que los empleados ejerzan autocontrol y autogestión, permitiendo ajustar esfuerzos cuando sea necesario.

Esta es una definición que surge en el trabajo de Drucker (1954), la cual se basa en la idea de que empleados y gerentes deben trabajar juntos para definir metas claras y medibles que guíen a la organización. Este enfoque promovería la participación de los trabajadores en la fijación de objetivos, lo que aumentaría su compromiso con los resultados empleados. Dicho enfoque serviría de base para establecer la medición

y relevancia de aquellos puntos que la organización desea alcanzar, además de brindar la oportunidad de realizar ajustes necesarios cuando se requiera.

En Drucker se ve como una característica central de la gestión por objetivos es la vital necesidad de centrar su énfasis en los resultados, por encima de las tareas o actividades específicas. Esta teoría propone que una organización debe enfocarse en alcanzar los resultados, lo que exigiría una revisión prolongada de los logros y la adaptación de las estrategias a las necesidades puntuales para lograr lo anterior. Aquí sería clave el desarrollo personal de los trabajadores, dado que, al involucrarlos en la definición de las metas, se fomenta el crecimiento profesional y se maximizaría el éxito organizacional (Drucker, 1954).

La gestión por objetivos se define, de manera resumida, como un proceso en el que los esfuerzos, recursos y actividades están orientados hacia la consecución de metas previamente establecidas, tanto para individuos como para organizaciones complejas. Se da por sentado que todos los participantes conocen estos objetivos, pero en muchos casos, los recursos se desvían o malgastan, impidiendo alcanzar los resultados planificados. Este problema ha sido recurrente, desde eventos familiares hasta conflictos militares (Martínez, et al, 2022).

Este enfoque hace hincapié en la necesidad de priorizar el desempeño económico en todas las decisiones y acciones dentro de una empresa, con el objetivo final de generar riqueza para todos sus miembros. Drucker fundamentó sus teorías en estudios de casos de empresas como Sears, Ford e IBM, desarrollando principios de gestión que hoy en día son fundamentales en la práctica empresarial.

La gestión por objetivos ha perdurado más de 60 años, adaptándose a los cambios tecnológicos y sociales, lo que reafirma la relevancia de sus postulados en la administración moderna. Finalmente, su premisa central es que tanto los directivos como los empleados de una organización deben colaborar en la definición de metas claras y específicas. Estas metas se alinean con los objetivos estratégicos de la empresa, y una vez establecidas, se convierten en la base para planificar, ejecutar y evaluar el desempeño a todos los niveles de la organización.

De esta manera, la gestión por objetivos es una herramienta poderosa en el ámbito de la administración y gestión empresarial. Al establecer metas claras y medibles, alinear los esfuerzos de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, y fomentar la retroalimentación y el autocontrol, la GPO ha demostrado ser una metodología efectiva para mejorar tanto el rendimiento individual como el organizacional (Martínez, et al, 2022).

Finalmente, la teoría de gestión de objetivos, consolidada desde aportes como los de Drucker, plantea un enfoque se fija tanto en las metas claras y medibles como en la creación de un ambiente de colaboración entre todos los miembros de una organización, buscando el cumplimiento efectivo de las metas trazadas. Aquí resultaría clave la importancia del autocontrol y la autogestión de los trabajadores, lo que permitiría una alineación directa con los objetivos estratégicos de la entidad. Lo anterior garantizaría el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Así, en el contexto de la creación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), la gestión por objetivos contribuiría significativamente a su estructuración al proporcionar un marco claro para la alineación de los esfuerzos individuales con lo general establecido en la organización. Aquí, el enfoque de Drucker en la fijación de metas claras y medibles se refleja directamente en el CMI, donde las métricas clave permiten monitorear el avance hacia las metas estratégicas. De modo similar, la teoría definida en este apartado fomentaría una mayor transparencia y responsabilidad, aspectos importantes para una creación e implementación exitosa del CMI. En esto, la gestión por objetivos también alentaría la revisión constante de las estrategias implementadas, lo cual es fundamental para que el cuadro de mando se adapte a los cambios del entorno, y mejore su rendimiento organizacional a largo plazo.

2.2 CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL: DOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Este apartado aborda la contabilidad de gestión y su relación con el Cuadro de Mando Integral (CMI) bajo la comprensión de que la contabilidad de gestión se centra en la recopilación y análisis de información financiera y no financiera para apoyar la toma de decisiones y mejorar la eficiencia operativa dentro de las organizaciones, en tanto que, el CMI permite medir y gestionar el desempeño organizacional desde múltiples perspectivas, integrando indicadores financieros y estratégicos para ofrecer una visión balanceada que facilita la alineación de los objetivos operativos con la estrategia global de la organización.

2.2.1 Contabilidad de gestión

La contabilidad de gestión, según Shyam Sunder (2005), es un proceso integral que emplea herramientas contables para apoyar la toma de decisiones, la planificación y el control interno dentro de las organizaciones, con el propósito de maximizar su valor. Este enfoque subraya que la contabilidad de gestión no se limita a la recopilación y presentación de datos financieros, sino que actúa como un sistema dinámico que facilita la ejecución de estrategias organizacionales y promueve la mejora continua de la eficiencia operativa (Sunder, 2005).

Ahora bien, la contabilidad desde Sunder (2005) se puede definir como un mecanismo vital en la organización y control de recursos de una organización. Así, esta última se concibe como un conjunto de contratos entre individuos donde esta disciplina se encarga de administrar el sistema operativo, coordinando y controlando los flujos de recursos e información, además, se asegura de que dichos acuerdos y contratos se implementen de manera eficaz, lo que permitiría el cumplimiento de las metas.

En este punto aparecería la contabilidad de gestión, la cual es aquella que se encarga del control del uso interno de la información contable para la toma de las decisiones gerenciales, la cual se encarga del registro, los datos financieros y es crucial en la planificación y evaluación del desempeño de una empresa. Por consiguiente, al brindar información relevante y oportuna a quienes están al mando, se puede tomar decisiones estratégicas que puedan maximizar la eficiencia y efectividad de la organización (Valle, 2020).

La contabilidad de gestión se distingue por su enfoque en la provisión de información contable destinada al uso interno, con el propósito de apoyar la toma de decisiones en el ámbito gerencial. A diferencia de la contabilidad financiera, que se orienta a informar a agentes externos como inversionistas o entidades reguladoras, la contabilidad de gestión se centra en satisfacer las necesidades informativas de los líderes y gestores de la organización. Esto implica el registro detallado de datos financieros relevantes, así como el análisis de indicadores clave que reflejan el desempeño de diversas áreas de la empresa.

Además de su rol en el registro de datos, la contabilidad de gestión desempeña una función fundamental en la planificación y evaluación del desempeño organizacional. Al proveer informes detallados sobre costos, ingresos, márgenes de utilidad y otros aspectos financieros, esta disciplina permite a la gerencia tener una visión clara de la situación económica de la empresa y proyectar posibles escenarios futuros. Con esta información, los líderes pueden identificar áreas de mejora, optimizar la asignación de recursos y diseñar estrategias que impulsen la competitividad y sostenibilidad de la organización (Sunder, 2005).

Otro aspecto relevante de la contabilidad de gestión es su capacidad para ofrecer información oportuna y pertinente que facilita la toma de decisiones estratégicas. Gracias a reportes periódicos y al análisis de variaciones respecto a los presupuestos y planes establecidos, los gestores pueden realizar ajustes inmediatos para maximizar la eficiencia y efectividad de las operaciones. Según Valle (2020), el valor de esta contabilidad radica en su capacidad para conectar los datos contables con el proceso de toma de decisiones, permitiendo así una gestión proactiva que responde de manera ágil a los cambios en el entorno empresarial.

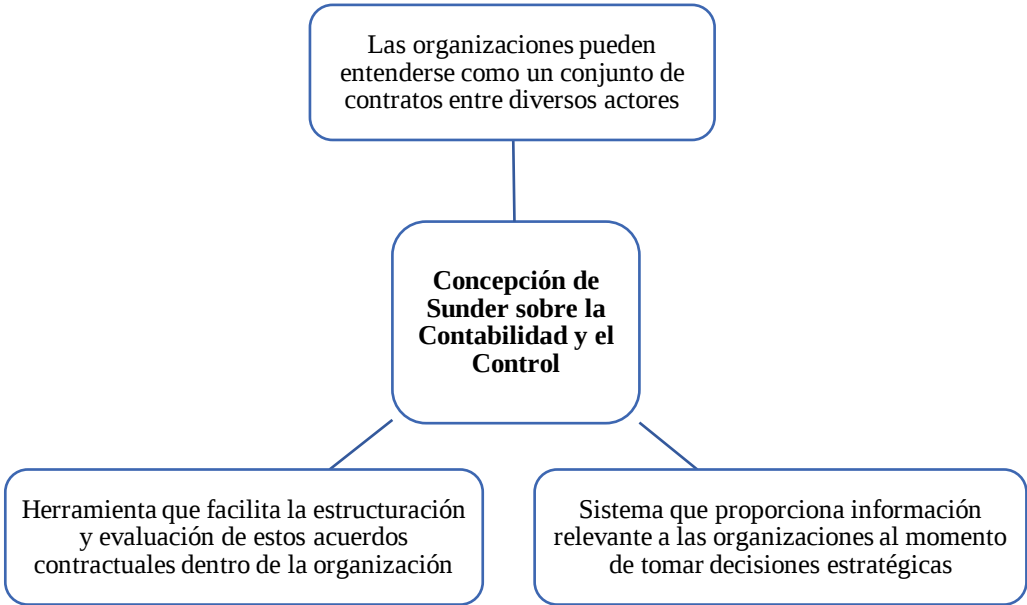
En este punto, la contabilidad de gestión no solo se limita a registrar y analizar información financiera, sino que actúa como una herramienta estratégica para la administración. Al proporcionar datos

precisos y en el momento adecuado, permite a los líderes empresariales guiar a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, contar con una sólida contabilidad de gestión se convierte en un recurso esencial para la optimización de los recursos y el logro de un rendimiento organizacional sostenible (Sunder, 2005).

Sunder resalta que la contabilidad de gestión debe adaptarse a las necesidades cambiantes de las empresas, brindando información relevante para la evaluación del desempeño, la asignación de recursos y la identificación de oportunidades para mejorar la rentabilidad. Además, enfatiza la importancia de alinear la contabilidad con los incentivos y comportamientos de los empleados, de modo que se promueva una cultura organizacional que fomente la eficiencia y la responsabilidad.

La concepción de Sunder sobre la contabilidad y el control, se fundamenta en tres ideas clave. Primero, plantea que las organizaciones pueden entenderse como un conjunto de contratos entre diversos actores. En segundo lugar, define la contabilidad como una herramienta que facilita la estructuración y evaluación de estos acuerdos contractuales dentro de la organización. En tercer lugar, se define el papel de la contabilidad como un sistema que proporciona información relevante a las organizaciones al momento de tomar decisiones estratégicas desde sus gerentes y desde quienes las administran.

Figura 3. Concepción de Sunder sobre la Contabilidad y el Control



Fuente: Elaboración propia

Para desarrollar las ideas clave de la concepción de Sunder sobre la contabilidad y el control, es útil profundizar en cómo cada uno de estos elementos aporta a la comprensión de la contabilidad dentro del marco de la teoría de contratos y la toma de decisiones organizacionales. A continuación, se amplía cada una de estas ideas.

La organización como un conjunto de contratos

Según Sunder, las organizaciones pueden concebirse como un conjunto de contratos formales e informales entre distintos actores, tales como propietarios, empleados, proveedores y clientes. Esta perspectiva se basa en la teoría de la firma de Jensen y Meckling (1976), quienes argumentan que las organizaciones son esencialmente redes de acuerdos y transacciones entre individuos. Este enfoque permite ver a la contabilidad y el control como herramientas que regulan, monitorean y coordinan estos contratos para asegurar que los intereses de cada actor se mantengan alineados con los objetivos de la organización. En este sentido, “la contabilidad actúa como un dispositivo que estructura los derechos y obligaciones de los participantes en la firma” (Sunder, 1997, p.26).

La contabilidad como herramienta para estructurar y evaluar acuerdos contractuales

Sunder considera que la contabilidad es fundamental para la estructuración y evaluación de los contratos dentro de las organizaciones, ya que provee información objetiva sobre el cumplimiento y desempeño de los acuerdos establecidos. Esta visión se alinea con la teoría de la agencia, que sostiene que los problemas de información y control entre los directivos y propietarios pueden resolverse mediante mecanismos contables que permitan evaluar de forma precisa el desempeño de los agentes. Según Lambert (2001), “la contabilidad contribuye a estructurar los contratos al proveer información confiable que sirve de base para medir el desempeño y asegurar el cumplimiento de los términos acordados” (p. 7).

La contabilidad como sistema de información para la toma de decisiones estratégicas

La tercera idea central en la concepción de Sunder es que la contabilidad debe ser vista como un sistema de información que proporciona a los gerentes y administradores datos críticos para la toma de decisiones estratégicas. Al igual que Simón (1978), sostiene que los sistemas de contabilidad de gestión facilitan el proceso de toma de decisiones al ofrecer información precisa y relevante, Sunder argumenta que la contabilidad no solo controla, sino que también guía la estrategia organizacional. Según él, la información contable se convierte en una herramienta clave para evaluar la eficiencia de la organización y tomar decisiones informadas en un entorno competitivo.

Esta conceptualización de Sunder destaca cómo la contabilidad y el control contribuyen de manera integral al funcionamiento de la organización, asegurando tanto el cumplimiento de los contratos como la provisión de información que apoya decisiones estratégicas efectivas.

Sunder aborda el concepto de control, diferenciando el control en las organizaciones que implica mantener un equilibrio entre los intereses de los participantes, que sugiere una manipulación o explotación de algunos actores por parte de otros. Bajo esta visión, las organizaciones son acuerdos contractuales entre distintos factores de producción, donde cada uno está representado por un agente que espera una compensación por su contribución.

Para que estos contratos funcionen, es esencial que los agentes actúen de manera racional. Esto significa que los individuos eligen sus acciones de acuerdo con sus objetivos, limitados por las condiciones de su entorno, su conocimiento y sus capacidades. Además, se supone que los agentes no eligen acciones que deliberadamente les generen resultados indeseados (Sunder, 2005).

Este enfoque, según el autor, asume dos principios fundamentales: primero, que los agentes son racionales, y segundo, que los mercados en los que operan (como el trabajo, la gerencia, proveedores, clientes y financiamiento) son perfectos. Es decir, estos mercados permiten el libre ingreso y salida, disponen de información completa y ningún agente tiene el poder de influir significativamente en ellos. Bajo este marco, los agentes deciden cooperar en una organización cuando el costo de oportunidad de mantenerse en el contrato es positivo.

Desde esta perspectiva de las organizaciones, el conflicto entre el interés individual y la cooperación es constante, poniendo en riesgo la estabilidad y eficiencia de los acuerdos empresariales. Para mitigar este conflicto, el conocimiento común, los criterios compartidos, y la información sobre los aportes y beneficios de los diferentes factores son esenciales. La contabilidad juega un papel crucial al proporcionar este conocimiento mediante sus informes, y al mismo tiempo permite el control de las dinámicas contractuales y del conocimiento compartido por los participantes.

La contabilidad contribuye a la cooperación y regula los intereses individuales, facilitando la continuidad de los acuerdos organizacionales a través de cinco funciones principales: medir las contribuciones de los agentes, calcular y distribuir los derechos de los miembros, informar sobre el cumplimiento de los contratos, proveer información a potenciales nuevos miembros para mantener la liquidez de los mercados, y distribuir información común que reduzca los costos de negociación (Sunder, 2005).

Finalmente, para Sunder, las relaciones entre gerentes e inversionistas son problemáticas debido a la racionalidad individual de cada uno, al manejo de información específica y al conocimiento privilegiado que los gerentes tienen sobre sus capacidades y las condiciones de la empresa. La teoría de la agencia y los modelos contractuales explican las herramientas empleadas para gestionar los conflictos que surgen en estas relaciones, siendo uno de ellos el rol del auditor. La auditoría, realizada por un tercero independiente, genera confianza y seguridad sobre la información financiera, permitiendo a los inversores monitorear y evaluar el desempeño de la gerencia.

2.2.2 Elementos que potencian la contabilidad de gestión

La contabilidad de gestión, como herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas, se nutre de diversos elementos que fortalecen su aplicabilidad dentro de las organizaciones. Entre estos destacan la gestión financiera, el enfoque hacia los *stakeholders* y el aprendizaje organizacional, todos ellos claves para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI). Cada uno de estos componentes aporta información crítica para la formulación de objetivos, indicadores y estrategias, facilitando la alineación entre la planificación operativa y las metas estratégicas. Este apartado explora el papel de dichos elementos en la construcción de una contabilidad de gestión robusta, que permita evaluar el desempeño desde múltiples perspectivas y fomentar una gestión organizacional más efectiva y sostenible.

2.2.2.1 Gestión financiera

La gestión financiera implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros de la empresa. Este incluye actividades como la elaboración de presupuestos, la optimización de costes, la gestión de inversiones y la financiación, todo lo cual es esencial para mantener la salud financiera de la organización y asegurar que se puedan alcanzar los objetivos estratégicos contemplados en la perspectiva financiera del cuadro de mando integral.

La gestión financiera en una organización va más allá de simplemente administrar el flujo de efectivo; implica una serie de procesos esenciales para la salud económica de la empresa. Entre estos procesos destacan la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros, actividades que no solo ayudan a cumplir con los compromisos financieros a corto plazo, sino que también facilitan el logro de los objetivos estratégicos. Al desarrollar presupuestos efectivos y optimizar los costes, la organización puede prever y mitigar riesgos financieros, asegurando que los recursos estén alineados con las metas planteadas en la perspectiva financiera del cuadro de mando integral (Edith, 2012).

La gestión financiera también incluye la administración de las inversiones y la búsqueda de fuentes de financiación adecuadas para cada etapa de crecimiento de la empresa. Estas actividades permiten no solo

incrementar los ingresos, sino también crear una base sólida que permita a la organización mantener su competitividad en el mercado. Así, una buena gestión financiera se convierte en una pieza clave para alcanzar los objetivos estratégicos y cumplir con las expectativas de los stakeholders, quienes son esenciales para el éxito de la organización.

2.2.2.2 Stakeholders

El término *stakeholders* se refiere a todos los individuos o grupos que tienen un interés en el desempeño y las decisiones de una organización, incluyendo accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Estos son fundamentales para la gestión estratégica ya que sus expectativas y necesidades deben ser consideradas al formular e implementar estrategias.

Reconocer y gestionar adecuadamente las relaciones con los *stakeholders*, es crucial para el éxito a largo plazo y la sostenibilidad de la empresa. Finalmente, la teoría del aprendizaje organizacional se centra en cómo las organizaciones adquieren, desarrollan y transfieren conocimientos para mejorar y renovar sus capacidades (Kaplan y Norton, 2000).

Los *stakeholders*, o partes interesadas, engloban a todos aquellos que tienen un interés directo o indirecto en las decisiones y el desempeño de la empresa. Este grupo incluye a los accionistas, empleados, clientes, proveedores y, en un ámbito más amplio, a la comunidad donde la empresa opera. En el proceso de gestión estratégica, reconocer y comprender las expectativas y necesidades de estos *stakeholders* es fundamental, ya que sus intereses pueden influir significativamente en la formulación e implementación de las estrategias de la organización. Considerar sus perspectivas permite a la empresa anticiparse a posibles conflictos y fomentar relaciones de cooperación que contribuyen a su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo (Norton y Kaplan, 2002).

2.2.2.3 Aprendizaje organizacional

Además, la teoría del aprendizaje organizacional juega un papel importante en el desarrollo de la capacidad de adaptación de la empresa. Esta teoría, basada en la adquisición, desarrollo y transferencia de conocimientos, sugiere que las organizaciones deben estar en constante evolución para responder a los cambios del entorno. A través del aprendizaje organizacional, las empresas pueden renovar sus capacidades y mejorar sus procesos, lo que les permite no solo mantener una ventaja competitiva, sino también fortalecer las relaciones con sus *stakeholders*, quienes perciben y valoran este enfoque hacia la mejora continua.

Esta teoría es parte integral del cuadro de mando integral bajo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que se enfoca en la capacitación y el desarrollo del capital humano, la mejora continua de los

procesos y la innovación. La habilidad de una organización para aprender y adaptarse a los cambios del entorno es un factor decisivo para su capacidad de competir y prosperar en el mercado.

2.2.3 Cuadro de Mando Integral

La contabilidad de gestión y el cuadro de mando integral (CMI) están interrelacionados, ya que ambos enfoques se centran en mejorar la eficacia organizacional mediante la integración y análisis de información clave.

Ahora bien, el Cuadro de Mando Integral (CMI), una herramienta desarrollada por Kaplan y Norton, representa un avance en la gestión estratégica al ofrecer una visión completa y equilibrada del desempeño organizacional; a diferencia de los métodos tradicionales que se centran en indicadores exclusivamente financieros, el CMI integra tanto métricas financieras como no financieras (Kaplan y Norton, 2000). Esto permite a las organizaciones comprender su rendimiento desde diferentes ángulos, facilitando una alineación más efectiva con sus objetivos estratégicos. La riqueza de esta herramienta radica en su capacidad para transformar la estrategia en un conjunto de objetivos específicos y medibles que abarcan todos los aspectos clave de la organización (Amo, 2015).

El Cuadro de Mando Integral (CMI), por tanto, traduce la estrategia general de la organización en metas específicas, al mismo tiempo que analiza la interrelación entre los diferentes indicadores; su uso promueve la transparencia en la gestión, estableciendo un equilibrio entre las acciones inmediatas y los objetivos estratégicos a largo plazo, también proporciona apoyo constante en la toma de decisiones, ayuda a comunicar la estrategia empresarial e involucra a las personas en su desarrollo y seguimiento. Así, pues, el CMI se estructura en torno a cuatro perspectivas fundamentales que ofrecen una comprensión integral de la empresa:

Figura 4. Perspectivas del CMI



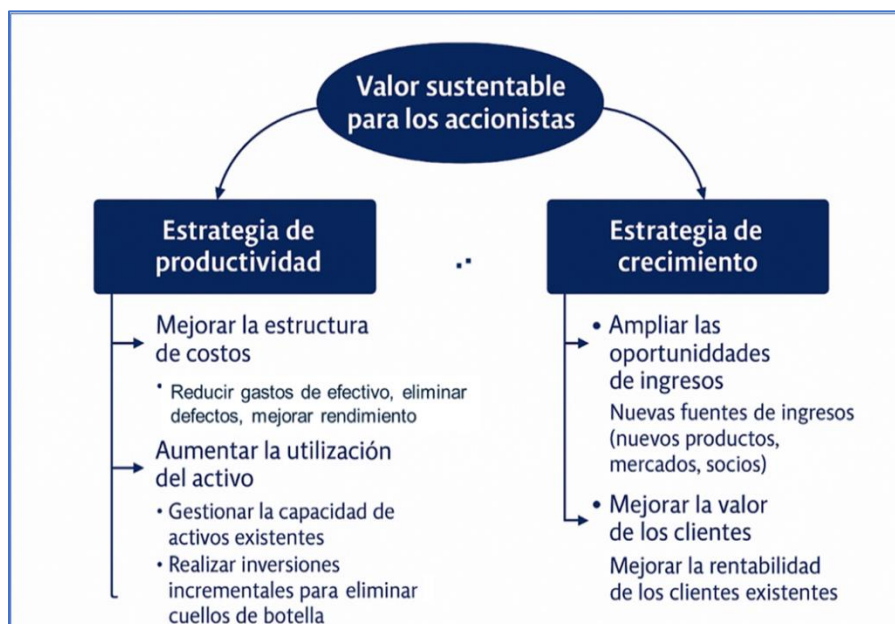
Fuente: Norton y Kaplan (2002, pág. 31)

2.2.3.1 Perspectiva financiera

Dentro del cuadro de mando integral, la perspectiva financiera evalúa la efectividad de la estrategia empresarial desde el punto de vista económico. Incluye indicadores como rentabilidad, crecimiento de ingresos, y creación de valor para los accionistas. Esta ayuda a las organizaciones a determinar si sus estrategias están contribuyendo al éxito financiero, un aspecto crucial para la sostenibilidad a largo plazo de cualquier empresa (Kaplan y Norton, 2000). Al integrar objetivos tanto financieros como no financieros, el CMI facilita la alineación de las operaciones diarias con la estrategia a largo plazo de la empresa, asegurando que cada actividad contribuya al cumplimiento de los objetivos corporativos.

La perspectiva financiera, una de las áreas centrales del CMI, se enfoca en evaluar si la estrategia de la organización está generando resultados económicos satisfactorios. Esta perspectiva incluye indicadores como la rentabilidad, el crecimiento de los ingresos y la creación de valor para los accionistas. Estos indicadores permiten a la empresa determinar si sus esfuerzos estratégicos están generando beneficios financieros, lo cual es esencial para la sostenibilidad a largo plazo.

Figura 5. Valor sustentable para los accionistas



Fuente: Adaptado de Norton y Kaplan (2002, pág. 66)

Kaplan y Norton (2000) destacan la importancia de esta perspectiva, pues una base financiera sólida es crucial para mantener la viabilidad de la organización y respaldar las inversiones futuras. Hablando a modo de definición, la perspectiva financiera, dentro del cuadro de mando integral, constituye uno de los pilares fundamentales para la evaluación y monitoreo del desempeño de una organización. Así, desde un enfoque teórico, esta perspectiva se centra en los objetivos y metas económicas de una empresa considerando que el rendimiento financiero es un indicador crítico que refleja la salud y la sostenibilidad del negocio (Ghiglione, 2021).

La perspectiva financiera, entonces, mide las ganancias y la rentabilidad de un negocio. También, abarca un conjunto de indicadores estratégicos que permiten una visión completa de cómo la empresa genera valor en el corto, mediano y largo plazo. Así, dicho concepto se entiende como el punto de partida para la planificación estratégica de la empresa, dado que los resultados económicos, tradicionalmente hablando, suelen ser el objetivo final de la empresa. Este enfoque teórico destaca la necesidad de contar con indicadores que midan el crecimiento, beneficios y estabilidad de la organización.

Por consiguiente, indicadores como el retorno sobre la inversión (ROI), la generación de flujos de caja, el margen de utilidad y el crecimiento en ingresos ayudan a los gerentes a tomar decisiones fundamentadas que alineen los recursos financieros con los objetivos de negocio. Estos indicadores también funcionan como un lenguaje común que facilita la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la organización y sus grupos de interés.

De esta manera, la perspectiva financiera en el CMI reconoce que el éxito económico de la organización depende de factores como la contabilidad, la relación entre costos y beneficios de las iniciativas estratégicas, la inversión en nuevas tecnologías o la capacitación del personal. Todo esto debe analizarse en función de la manera como los ítems anteriores contribuyen al crecimiento y sostenibilidad del negocio. Este enfoque teórico, adicionalmente, considera que las decisiones financieras están conectadas entre sí, y requiere de medir elementos tales como la satisfacción del cliente, la eficiencia de procesos internos y la capacidad de aprendizaje organizacional, entre otros más (Ghiglione, 2021).

2.2.3.2 Perspectiva del cliente

Se enfoca en la satisfacción y fidelización de los clientes, evaluando el nivel de servicio y el valor percibido que reciben. Esto se traduce en indicadores como la retención de clientes, la cuota de mercado y la satisfacción del cliente, esenciales para la sostenibilidad de la organización (Ganga, et al, 2015).

Este aspecto se centra en la satisfacción, lealtad y percepción del cliente sobre la empresa y sus productos o servicios. En un entorno competitivo, comprender y atender las expectativas de los clientes es crucial para garantizar el éxito a largo plazo. Esta perspectiva incluye métricas como la satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la retención de clientes, las cuales reflejan directamente la efectividad de las estrategias de mercado y servicio al cliente de la empresa.

Figura 6. Perspectiva del cliente



Fuente: Adaptado de Norton y Kaplan (2002, pág. 65)

Una empresa que entienda bien las necesidades de sus clientes está mejor posicionada para adaptarse rápidamente a cambios en sus preferencias y, por lo tanto, para mantener su relevancia en el mercado (Kaplan y Norton, 2000).

La perspectiva del cliente en el marco del cuadro de mando integral (CMI) es fundamental para comprender cómo la organización genera valor desde el punto de vista de quienes consumen sus productos

o servicios. En teoría, esta perspectiva se centra en identificar, medir y gestionar la satisfacción, lealtad y percepción de los clientes, considerando que son el motor esencial para la supervivencia y crecimiento de cualquier negocio.

Así, el enfoque de la perspectiva del cliente reconoce que es crucial entender y cumplir con las expectativas del cliente, dado que esto es crucial para mejorar los ingresos y fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado; así, desde el CMI, este concepto va más allá de simplemente registrar la cantidad de ventas o medir la participación en el mercado; en su lugar, se enfoca en profundizar factores que afectan la relación a largo plazo con el cliente, donde se consideran aspectos como la calidad del servicio, la experiencia de compra, la personalización de las ofertas y la innovación, entre otros (Murillo, 2020).

Teóricamente, los indicadores clave de esta perspectiva pueden incluir el índice de satisfacción del cliente, el índice de retención, el porcentaje de clientes recurrentes y la cuota de mercado. Estos indicadores brindan una visión detallada de cómo los clientes perciben a la organización y cómo ésta cumple con sus expectativas, permitiendo identificar áreas de mejora y fortalezas que deben ser potenciadas.

De manera similar, la perspectiva del cliente también se vincularía estrechamente con las demás perspectivas del CMI. Por ejemplo, una mejora en los procesos internos que optimiza la calidad del producto impactaría positivamente en la experiencia del cliente. Asimismo, la capacidad de la organización para adaptarse a las demandas cambiantes del cliente es un factor clave que contribuye a mantener la satisfacción y fidelidad de los consumidores (Murillo, 2020).

De este modo, la perspectiva del cliente implica analizar qué tan bien una empresa satisface las necesidades de sus clientes, las cuales pueden incluir factores puntuales como la puntualidad, seguridad de los productos y capacidad de respuesta ante imprevistos; así, el análisis de la perspectiva del cliente hace parte de los atributos específicos que una empresa debe evaluar para fortalecer sus procesos y consolidarse como un operador fuerte, en el caso de Logimas SAS, dentro de su sector.

2.2.3.3 Perspectiva de procesos internos

Tiene como objetivo, mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones que generan valor tanto para los clientes como para la empresa. Esta perspectiva permite a la organización identificar cuáles son los procesos clave que necesitan optimizarse para alcanzar sus objetivos estratégicos. A través de la medición de indicadores de eficiencia, calidad y tiempos de ciclo, la empresa puede garantizar que sus operaciones sean competitivas y estén alineadas con las expectativas del cliente y las metas financieras (Edith, 2012).

Esta perspectiva se enfoca en la eficiencia y efectividad de los procesos operativos que son esenciales para la entrega de valor a los clientes. Esta perspectiva permite a la empresa identificar cuellos de botella y áreas de mejora en sus operaciones, asegurando que los procesos sean lo más eficientes y productivos posible. Al optimizar sus procesos internos, la organización no solo mejora su capacidad para satisfacer las demandas del cliente, sino que también logra reducir costos y tiempos, generando una ventaja competitiva significativa en el mercado (Edith, 2012).

La perspectiva de procesos internos, dentro del modelo del cuadro de mando integral (CMI), se centra en identificar y optimizar aquellos procesos clave que impulsan el valor organizacional y permiten cumplir con las expectativas tanto de los clientes como de los accionistas. Desde un punto de vista teórico, esta perspectiva considera que el éxito de una organización depende de la eficiencia, efectividad y calidad de sus procesos internos, que incluyen la producción, la logística, el servicio al cliente, y otros procesos operativos que sostienen el negocio.

Figura 7. Perspectiva de los procesos internos

Procesos de gestión de operaciones	Procesos de gestión de clientes	Procesos de innovación	Procesos reguladores y sociales
Procesos que producen y entrega productos y servi-	Procesos que mejoran el valor de los clientes	Procesos que crean nuevos productos y servicios	Procesos que mejoran comuni- dades y el medio ambiente
• Abastecimiento • Producción • Distribución • Gestión del riesgo	• Selección • Adquisición • Retención • Crecimiento	• Identificación de oportunidades • Cartera I+D • Diseñar/desarrollar • Lanzar	• Medio ambiente • Seguridad y salud • Empleo

Fuente: Adaptado de Norton y Kaplan (2002, pág. 67)

La perspectiva de procesos internos, por lo tanto, busca responder a la pregunta de cuáles son los procesos críticos que la organización debe dominar y mejorar para alcanzar sus objetivos estratégicos. En el marco del CMI, esta perspectiva se estructura alrededor de indicadores que miden la calidad, velocidad, costo y consistencia de los procesos, ya que estos factores son esenciales para mejorar la productividad y garantizar una entrega de valor al cliente (Carvajal, et al, 2022).

Entre los indicadores comunes en la perspectiva de procesos internos están los tiempos de ciclo, la eficiencia de recursos, el índice de defectos o errores y el cumplimiento de los estándares de calidad. Estos indicadores permiten a la organización monitorear sus operaciones, identificar cuellos de botella y áreas de

mejora, y asegurarse de que todos los procesos estén alineados con sus objetivos estratégicos y la satisfacción del cliente.

En el CMI, se sugiere que los procesos internos no deben considerarse estáticos; por el contrario, deben evaluarse regularmente y ajustarse en función de las necesidades y expectativas de los clientes, las condiciones del mercado y las metas financieras de la empresa. Este enfoque fomenta una cultura de mejora continua, en la cual cada área de la organización es responsable de identificar oportunidades para optimizar sus procesos y contribuir al logro de los objetivos estratégicos.

Finalmente, esta perspectiva es particularmente relevante dado que está involucrado directamente con el éxito de la eficacia de las operaciones. En este punto, la empresa debe garantizar que sus procesos logísticos, en el caso de Logimas SAS, sea ágil y preciso, identificando procesos prioritarios la mejora del desempeño y competitividad en el sector, estableciendo métricas claras para medir su efectividad (Carvajal, et al, 2022).

2.2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Es un pilar fundamental del CMI, pues se enfoca en el desarrollo y la innovación dentro de la organización. Esta perspectiva incluye el análisis de factores como la capacitación del personal, el clima organizacional y las capacidades tecnológicas, que son esenciales para mejorar el desempeño a largo plazo. Al fomentar un entorno de aprendizaje continuo, la organización puede adaptarse a los cambios en el mercado y desarrollar competencias que le permitan mantener una ventaja competitiva.

Está orientada al desarrollo de las capacidades internas de la organización. Esta dimensión evalúa el crecimiento y desarrollo de los empleados, así como la mejora continua de las competencias organizacionales necesarias para adaptarse a un entorno de negocios en constante cambio. Los indicadores de esta perspectiva suelen incluir el nivel de satisfacción de los empleados, el grado de innovación y el acceso a oportunidades de capacitación. A través de estos elementos, la empresa puede fomentar una cultura de aprendizaje que impulse el crecimiento y fomente la resiliencia frente a cambios en el mercado.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, dentro del modelo del cuadro de mando integral (CMI), se enfoca en los recursos intangibles que impulsan el desarrollo organizacional, incluyendo el talento humano, la infraestructura tecnológica y la cultura de innovación y mejora continua. Desde una visión teórica, esta perspectiva reconoce que el éxito sostenible de una organización depende de su capacidad para adaptarse y evolucionar en un entorno dinámico, lo cual requiere invertir en la capacitación y desarrollo de sus empleados, en sistemas de información eficientes y en una estructura organizativa que fomente la creatividad y el aprendizaje.

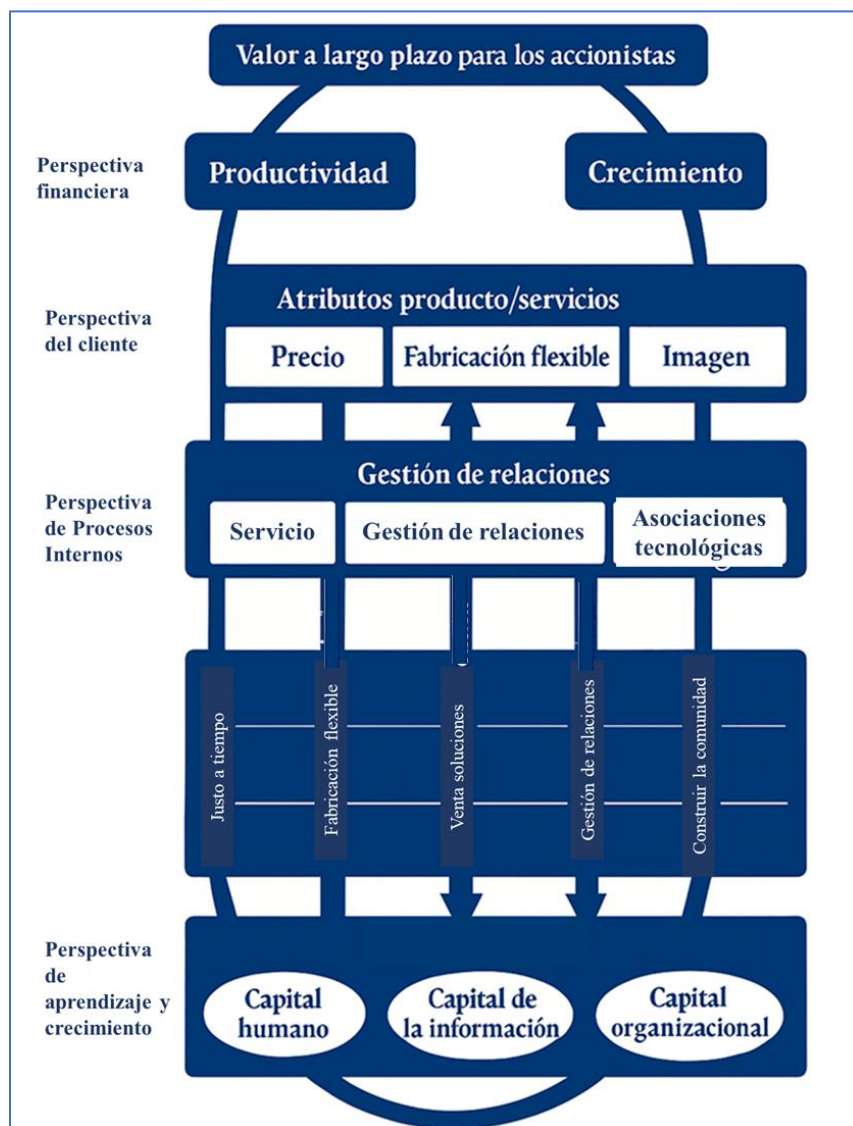
Figura 8. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento



Fuente: Adaptado de Norton y Kaplan (2002, pág. 69)

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, por lo tanto, representa la base para las demás perspectivas del CMI, ya que una organización que invierte en su propio crecimiento interno está mejor equipada para mejorar sus procesos, satisfacer a sus clientes y alcanzar sus objetivos financieros:

Figura 9. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento como base de otras perspectivas



Fuente: Norton y Kaplan (2002, pág. 121)

En el CMI, esta perspectiva se mide a través de indicadores que reflejan la capacidad de la organización para aprender y adaptarse, como la satisfacción y retención de empleados, el índice de capacitación, el nivel de competencias y habilidades clave, y el grado de innovación en productos o servicios (Carvajal, et al, 2021).

Estos indicadores no solo permiten evaluar el nivel de preparación del personal y la infraestructura, sino también identificar áreas de mejora que puedan fortalecer la estructura organizacional y aumentar la capacidad de la empresa para responder a los desafíos del mercado. La teoría subyacente a esta perspectiva sostiene que, para lograr un desempeño competitivo, es fundamental que los empleados se sientan

motivados y comprometidos, que cuenten con las habilidades necesarias, y que la organización disponga de sistemas que faciliten la comunicación y el acceso a la información.

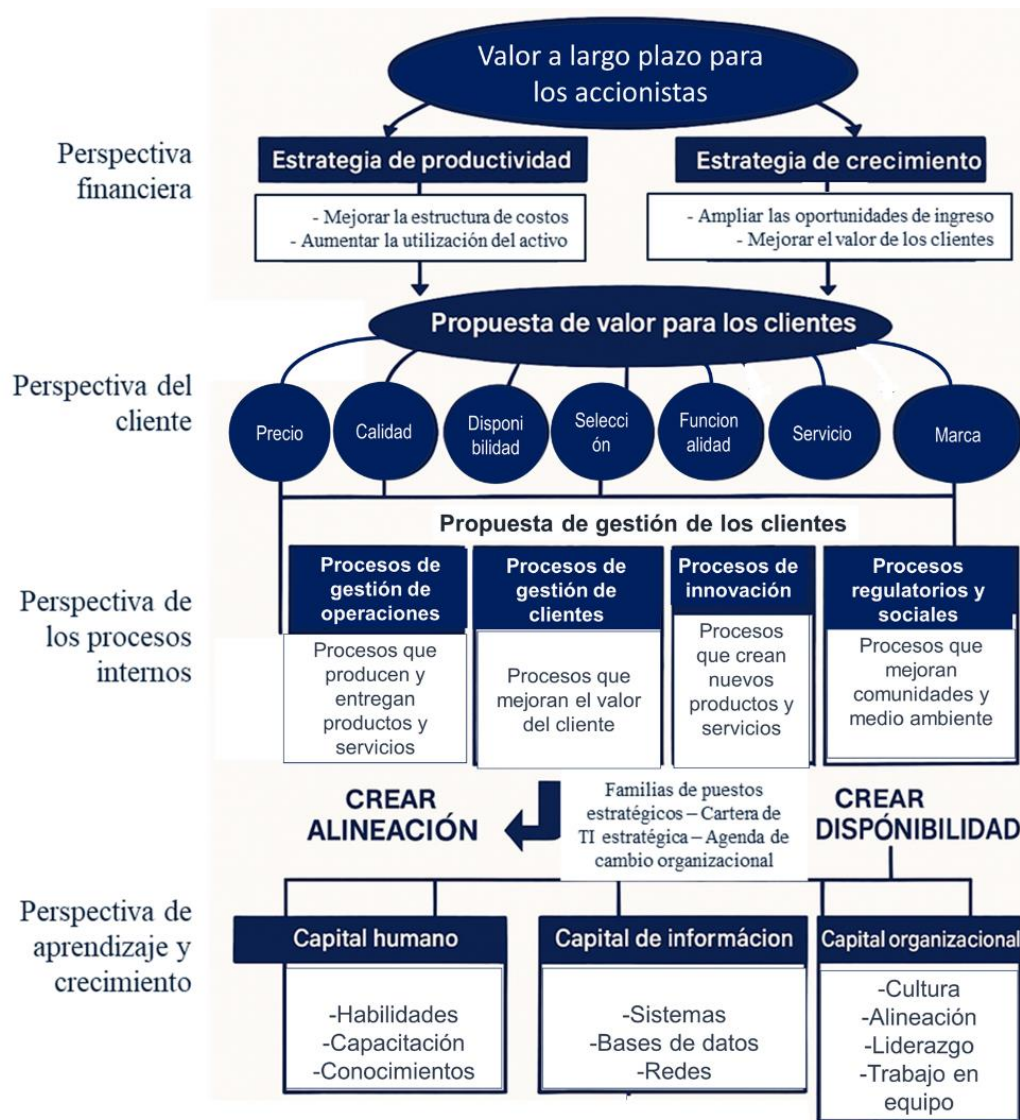
Además, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se vincula estrechamente con una cultura organizacional que promueve la colaboración, el intercambio de conocimientos y la innovación. Este enfoque teórico reconoce que el aprendizaje organizacional no solo se logra mediante la capacitación formal, sino también a través de la experiencia compartida, el aprendizaje de errores y el fomento de ideas nuevas (Carvajal, et al, 2022).

En conjunto, estas cuatro perspectivas del CMI ayudan a la organización a alinear sus objetivos y recursos de manera coherente con su estrategia. Al integrar indicadores de diversas áreas, el CMI facilita el control integral de la organización y permite que cada departamento o unidad de negocio entienda cómo sus metas individuales contribuyen al éxito global de la empresa. En resumen, el CMI no solo proporciona un marco de medición, sino también una herramienta para la gestión estratégica que promueve la mejora continua y el alineamiento de toda la organización en torno a sus objetivos estratégicos (Edith, 2012).

El CMI, al interconectar estas cuatro perspectivas, facilita la creación de un sistema de medición que permite a la dirección visualizar de forma integral el estado actual de la organización. Este sistema también ayuda a identificar áreas de sinergia donde los objetivos de diferentes perspectivas pueden complementarse y potenciarse entre sí. Por ejemplo, la mejora en los procesos internos puede llevar a una mayor satisfacción del cliente, lo cual, a su vez, se traduce en mejores resultados financieros. De esta forma, el CMI no solo es un sistema de monitoreo, sino también una herramienta para alinear los objetivos de corto plazo con la visión estratégica de largo plazo, asegurando que cada aspecto de la operación empresarial contribuya de manera efectiva al éxito organizacional (Kaplan y Norton, 2000).

Al evaluar de forma sistemática estos aspectos financieros junto con las otras tres perspectivas, el CMI proporciona una visión comprensiva de la performance organizacional. Esto permite que las empresas identifiquen áreas de mejora y adapten sus estrategias para asegurar que sus objetivos de crecimiento y rentabilidad estén respaldados por prácticas sólidas en todos los ámbitos. En resumen, el CMI no solo ofrece una metodología de medición, sino también un marco para la toma de decisiones que promueve el crecimiento continuo y la alineación integral con la visión de largo plazo de la organización (Kaplan y Norton, 2000).

Figura 10. Estructura global del CMI



Fuente: Norton y Kaplan (2002, pág. 130)

2.2.4 Aspectos clave para la aplicación del CMI en las organizaciones

Integrando estos conceptos, el cuadro de mando integral no solo ayuda a las organizaciones a visualizar su desempeño desde múltiples perspectivas, sino que también enfatiza la importancia de una gestión financiera sólida, la consideración de las necesidades de los *stakeholders* y el fomento de una cultura de aprendizaje continuo. Esto resulta en una herramienta poderosa que alinea los objetivos estratégicos con las operaciones prácticas, garantizando así una ejecución efectiva de la estrategia en todos los niveles de la organización (Kaplan y Norton, 2000).

Para el diseño de un cuadro de mando integral es importante tomar como punto de partida los planteamientos de Robert Kaplan y David Norton, que en los 90s llevaron a cabo la investigación denominada La medición de los resultados en la empresa del futuro, con la mentalidad de que “los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos” (Norton y Kaplan, 2002, p.7). La propuesta de CMI que plantearon, permitió ampliar su alcance y considerar otras perspectivas de desempeño, incluyendo así aspectos financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; lo que finalmente tuvo como resultado, un enfoque más amplio del rendimiento de las organizaciones. El mismo, plantea una relación entre cuatro perspectivas:

La financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación. El nombre refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas (Norton y Kaplan, 2002, p.13).

Ello indica que el cuadro propuesto por Norton y Kaplan plantea un equilibrio entre las estrategias de la organización y sus objetivos en materia operativa. El entendimiento de esta relación resulta de vital importancia para que se puedan encaminar las acciones operativas con la visión y objetivos de largo plazo de la empresa.

Es necesario señalar, que la utilización de indicadores de desempeño, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral resultan ser herramientas claras y de monitoreo efectivo, que permiten controlar o manejar de forma óptima las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la ventaja que propicia es que, desde la dirección de las mismas, se valore la conexión entre diferentes campos de la empresa, y su influencia a la consecución de los objetivos, al igual que favorece la ejecución de decisiones.

Norton y Kaplan, resaltan en el cuadro de mando integral, la necesidad de adaptabilidad de las organizaciones ante los cambios del entorno, para hacer los ajustes necesarios a sus estrategias. Este enfoque flexible resulta crucial en un entorno empresarial sujeto a variables, es así que el CMI va más allá de la medición a través de indicadores. Por ello, las organizaciones con su implementación pueden:

Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, Comunicar la estrategia a toda la organización, Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, Identificar y alinear las iniciativas estratégicas, Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla (Norton y Kaplan, 2002, p.32-33).

Así, ante la pregunta sobre ¿Por qué son necesarios los cuadros de mando integral en las empresas?, Norton y Kaplan, apuntan que los CMI son importantes porque permiten a las empresas tener una herramienta de monitoreo y gestión más completa, que alinea estrategias y operaciones. Esta permite compartir y comunicar a toda la empresa, en sus distintos marcos jerárquicos, la estrategia a seguir de manera efectiva. Propiciando de manera ágil, los ajustes en ella y la continuidad de esta, en un entorno empresarial dinámico, cambiante y exigente.

En este punto es importante mencionar, y recapitular, sobre el hecho de que el CMI es una herramienta de gestión empresarial que se vuelve útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, junto con sus objetivos estratégicos y los resultados esperados de la actividad descrita; así, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva amplia, las direcciones la emplean por su valor al momento de contribuir al cumplimiento de una versión empresarial específica a mediano y largo plazo (Ganga, et al, 2015).

Como se ha visto en la definición anterior, hay que mencionar que el CMI formula, controla y ayuda a gestionar la estrategia de una organización, vinculando principios como la planeación estratégica, la gestión operativa y la evaluación de los desempeños de la entidad; así, una de sus principales características es la operativización de indicadores financieros y estratégicos, vinculando los controles con los objetivos específicos que existen. Así, esta herramienta uniría el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa. En este punto, podríamos resumir los principios clave en los siguientes puntos (Ganga, et al, 2015).:

Tabla 5. Resumen de los principios del CMI

Principio	Descripción
Complementariedad de Indicadores	Busca equilibrar indicadores financieros y no financieros, organizados en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje/crecimiento.
Utilización de Indicadores Financieros y No Financieros	Emplea tanto indicadores financieros como no financieros para medir la evolución de la actividad de una empresa.
Limitación de Indicadores	Se recomienda no utilizar más de siete indicadores en cada perspectiva para evitar la sobrecarga del CMI.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la metodología, el CMI se suele construir en cuatro perspectivas interrelacionadas que le permiten a una organización medir y gestionar su desempeño de manera equilibrada, la cual ayuda a los Cuadros de Mando Integral identificar los objetivos puntuales, los cuales permiten generar una visión integral y equilibrada del desempeño de las organizaciones. Los puntos que se describirán a continuación resumen los aspectos clave de la metodología que se suele usar en esta herramienta (Amo, 2015):

Tabla 6. Puntos clave de la metodología del CMI

Aspecto	Descripción
Enfoque en las Perspectivas	El CMI se centra en cuatro perspectivas clave para analizar y determinar los indicadores: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
Metodología Simple y Concreta	La metodología para desarrollar e implementar los Indicadores de Gestión Estratégicos asociados al CMI es simple, concreta y poderosa.
Desagregación de Objetivos Estratégicos	La metodología implica desagregar, cascadar o desglosar los objetivos estratégicos en métricas claras y medibles que reflejen el aporte de cada proceso y/o área al desempeño organizacional.
Definición de Metas y Responsabilidades	En el proceso de desagregación de objetivos, se definen las metas y se establecen los compromisos que se traducen en responsabilidades para cada área o proceso.
Apoyo en la Comunicación Total	Se utilizan herramientas de apoyo que permiten desarrollar Indicadores de Gestión que faciliten traducir la visión y estrategias de las empresas en acción, apoyándose especialmente en el concepto de la comunicación total.
Integración de Herramientas de Gestión	La integración de aplicaciones de gestión de proyectos como Asana, Trello, y Google Drive puede ser una herramienta útil en el contexto del CMI para facilitar el seguimiento fiable de tareas y proyectos.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver el cuadro, una característica clave de la metodología es la desagregación de los objetivos estratégicos, lo que posibilita desglosar a los anteriores en métricas claras y medibles que reflejen el aporte de cada proceso y/o área al desempeño de la organización. Aquí también se definen metas claras y responsabilidades dentro del proceso, estableciendo compromisos en líneas de trabajo claras. Esto último es importante dado que saber establecer y comunicar las estrategias corporativas para alinear los recursos con las personas de una empresa (Gan y Triginé, 2015).

Ahora bien, esto es vital porque cuando la sostenibilidad de la entidad y su futuro dependen de la visibilidad de los tomadores de decisiones y su capacidad para responder, por lo tanto, es preciso que los CMI cuenten con herramientas de gestión y con respuestas cognitivas apropiadas. Adicionalmente, esta metodología también se apoya en la comunicación total, usando herramientas que faciliten la traducción de la visión y estrategias de las empresas en acciones concretas. Aquí es donde aparecen programas para la integración de los proyectos, tales como Asana, Trello y Google Drive, las cuales pueden ser utilidad para dar seguimiento a los proyectos.

Finalmente, en cuanto a las herramientas que acompañan al CMI, estas suelen ser utilizadas para comprender la coherencia entre los objetivos estratégicos, visualizar los avances de la empresa, realizar análisis y crear métricas claras sobre las etapas de las entidades. Junto a esto, existen instrumentos de procesamiento y síntesis de información para comparar los valores obtenidos con los previstos y adoptar las medidas correctas necesarias en caso de que apliquen. Una tabla resumen con las herramientas frecuentemente usadas sería la siguiente (Gan y Triginé, 2015):

Tabla 7. Herramientas de Gestión que acompañan al CMI

Herramienta	Descripción
Software de Cuadro de Mando Integral	Permite reducir tiempos de procesamiento y concentrar esfuerzos en el análisis y la mejora.
Mapa Estratégico	Ayuda a comprender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia.
Rediseño del CMI	Permite establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada.
Análisis PEST (EL)	Proporciona una visión clara del entorno político, económico, social y tecnológico en el que opera la empresa.
Análisis DAFO	Permite realizar un análisis estratégico de la empresa, identificando sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
Matriz Boston Consulting Group	Ayuda a clasificar los productos o unidades de negocio en función de su cuota de mercado y tasa de crecimiento.
Análisis PORTER	Permite evaluar la competitividad de una empresa en su sector.
Modelo de las 7S de McKinsey	Ayuda a analizar la organización desde siete perspectivas: estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades, estrategia y valores compartidos.
Aplicaciones de Gestión de Proyectos (Asana, Trello, Google Drive)	Facilitan el seguimiento fiable de tareas y proyectos, contribuyendo a la implementación efectiva del CMI.

Fuente: Elaboración propia

2.3 ASPECTOS LEGALES

En Colombia, el marco legal de la planeación financiera estratégica se encuentra respaldado por diversas normativas y regulaciones que buscan promover la estabilidad y el desarrollo económico sostenible. Aunque no existe una ley específica que aborde exclusivamente el tema de investigación, se pueden identificar disposiciones legales y normativas que influyen en este ámbito. En primer lugar, la Constitución Política de Colombia establece los principios fundamentales que rigen la economía del país, incluyendo la promoción del desarrollo económico, la equidad, la sostenibilidad y la eficiencia. Así su artículo 335, establece que estas actividades solo pueden ser ejercidas con la previa autorización del Estado, de acuerdo con las condiciones que la ley exija. Asimismo, el Congreso de la República tiene facultades para expedir leyes marco que regulen la actividad financiera, bursátil y aseguradora, así como para regular el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del Estado. Estos principios proporcionan un marco general para la planificación financiera estratégica, alineando las prácticas financieras con los objetivos de desarrollo nacional (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

Además, el Código de Comercio y las normativas emitidas por la Superintendencia de Sociedades y la Superintendencia Financiera de Colombia, contienen disposiciones relacionadas con la gestión financiera de las empresas, incluyendo aspectos como la elaboración de estados financieros, la revelación de información relevante y la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo. Estas regulaciones influyen en la forma en que las organizaciones diseñan sus estrategias financieras a largo plazo. En el ámbito tributario, el Estatuto Tributario y las normativas emitidas por la Dirección de Impuestos y Aduanas

Nacionales (DIAN) también tienen un impacto significativo en la planificación financiera estratégica, ya que establecen las obligaciones fiscales de las empresas y regulan aspectos como la deducibilidad de gastos, la depreciación de activos y otros aspectos relevantes para la gestión financiera (Bernal, 2018).

Algunas de las reformas normativas que se rigen en el sector logístico, la respectiva mención y descripción de ellas, para relacionarlas con la empresa y como estas definen las dinámicas a seguir (según las leyes establecidas) tanto para la misma como para el gremio empresarial municipal de la ciudad de Guadalajara de Buga.

2.3.1 Decreto 1478 de 2014

En él se hace referencia a los lineamientos establecidos para los corredores logísticos “Por medio del cual se fijan lineamientos para el establecimiento de corredores logísticos de importancia estratégica para el país y para la articulación de los actores que convergen sobre estos, y se dictan otras disposiciones. Agosto 5 de 2015”

Artículo 1: Corredores Logísticos De Importancia Estratégica; Artículo 2: Establecimiento De Corredores Logísticos De Importancia Estratégica y Artículo 3: Articulación.

Artículo 1: Para los efectos señalados en el artículo 69 de la Ley 1682 de 2013, son corredores logísticos de importancia estratégica aquellos medios físicos que facilitan el intercambio y el desarrollo del comercio en general, por los cuales se moviliza la carga tanto de comercio exterior como del comercio interno, permitiendo la vinculación entre los nodos de producción y consumo junto con sus áreas de influencia, sea en tramos urbanos, suburbanos y rurales, así como los medios físicos que los conecten con las infraestructuras de servicios regionales, nacionales e internacionales. Un corredor logístico articula de manera integral, como una unidad, uno o varios orígenes y destinos en aspectos físicos y funcionales como la infraestructura de transporte, los flujos de información y comunicaciones, las prácticas comerciales y todas aquellas actividades orientadas a la facilitación del comercio.

Artículo 2: De conformidad con los lineamientos establecidos en el artículo 1° del presente decreto, el Ministerio de Transporte establecerá los corredores logísticos de importancia estratégica del país.

Artículo 3: El Ministerio de Transporte será la instancia encargada de articular los actores públicos y privados en la gestión de las acciones relacionadas con el flujo de carga que sean requeridas en un corredor logístico de importancia estratégica y el monitoreo y seguimiento de las mismas.

2.3.2 Decreto 1079 de 2015

Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte, Artículo 1.1.3.8 Comisión Intersectorial de Logística y transporte, cuyo fin establece la efectividad del servicio de transporte para el funcionamiento de la cadena de producción, almacenamiento, abastecimiento y transporte de bienes y comercialización.

Artículo 1.1.3.8 Comisión Intersectorial de Logística y transporte: Tiene por objeto coordinar y orientar la efectiva, eficiente, segura y continua prestación del servicio público de transporte en el territorio nacional para facilitar el funcionamiento de la cadena de producción, abastecimiento, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de los bienes.

2.3.3 Decreto 1 de 1990

Por el cual se introducen algunas modificaciones al Código de Comercio (Decreto 410 de 1971), en lo referente al contrato de transporte y al seguro de transporte:

Artículo 1008 Código del Comercio: Se tendrán como partes en el contrato de transporte de cosas el transportador y el remitente. Hará parte el destinatario cuando acepte el respectivo contrato. Por transportador se entenderá la persona que se obliga a recibir, conducir y entregar las cosas objeto del contrato; por remitente, la que se obliga por cuenta propia o ajena, a entregar las cosas para la conducción, en las condiciones, lugar y tiempo convenidos; y por destinatario aquella a quien se envían las cosas. Una misma persona podrá ser a un mismo tiempo remitente y destinatario. El transporte bajo carta de porte, póliza o conocimiento de embarque, se regirá por las normas especiales.

Al integrar estas normativas en el cuadro de mando integral de Logimas SAS, se logra una alineación crucial entre las operaciones de la empresa y la legislación vigente, lo que es fundamental para asegurar el cumplimiento normativo y mitigar riesgos legales. Esta integración no solo proporciona un marco de referencia claro para las decisiones estratégicas, sino que también establece estándares de operación que contribuyen a la transparencia y la confianza tanto interna como externa.

Además, la implementación de estos lineamientos mejora la efectividad y eficiencia del sistema de gestión propuesto al facilitar la medición y el monitoreo continuo del desempeño. Al contar con indicadores clave que reflejan tanto el cumplimiento normativo como la calidad del servicio, Logimas SAS podrá identificar rápidamente áreas de mejora y aplicar ajustes necesarios en sus procesos operativos. Esto no

solo optimiza la gestión de recursos, sino que también potencia la capacidad de la empresa para responder de manera ágil a los desafíos del entorno logístico.

Como resultado, esta alineación normativa y operativa permite a Logimas SAS posicionarse de manera más competitiva en el mercado logístico. La empresa podría destacar no solo por su eficiencia operativa, sino también por su compromiso con la calidad del servicio. Esto se traducirá en una mayor satisfacción del cliente, lo que, a su vez, fortalece la lealtad del cliente y la reputación de la marca. En un sector donde la confianza y la reputación son elementos clave, ofrecer un servicio de alta calidad respaldado por el cumplimiento normativo se convertirá en una ventaja competitiva significativa para Logimas SAS.

2.4 RELACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON LOGIMAS SAS

La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Logimas SAS se fundamenta en un enfoque teórico, técnico y normativo que permite integrar de manera estructurada los procesos internos con la estrategia empresarial. Comprender las teorías de sistemas, la gestión estratégica y la gestión por objetivos proporciona el marco conceptual necesario para interpretar la organización como un sistema interdependiente, capaz de adaptarse a un entorno competitivo mediante metas claras e indicadores efectivos.

Asimismo, la contabilidad de gestión actúa como una herramienta clave para alimentar el CMI con información financiera y no financiera relevante, facilitando la toma de decisiones en tiempo real y la mejora continua. A esto se suma la importancia de un entorno legal que garantice la legitimidad y sostenibilidad de las operaciones. Por tanto, el marco jurídico vigente, tanto general como sectorial, debe ser considerado al estructurar y aplicar herramientas de control estratégico como el CMI. Los cuadros incluidos a continuación sintetizan esta articulación teórico-práctica y normativa aplicada a la realidad organizacional de Logimas SAS.

2.4.1 Teorías asociadas a los sistemas y la gestión

La planeación estratégica y la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en organizaciones modernas como Logimas SAS requieren una base teórica sólida que oriente tanto la gestión como la toma de decisiones. En este contexto, resulta fundamental comprender los enfoques conceptuales que sustentan el análisis sistémico, la dirección estratégica y la formulación de objetivos organizacionales.

La siguiente tabla presenta una síntesis de las principales teorías aplicadas a la gestión organizacional: la Teoría General de Sistemas (TGS), la Gestión Estratégica y la Gestión por Objetivos (DPO). Cada una de estas corrientes se asocia con autores reconocidos y conceptos clave que permiten entender la organización como un sistema complejo, establecer metas estratégicas coherentes con el entorno competitivo, y definir indicadores claros para el monitoreo del desempeño. La articulación de estas teorías con la estructura del CMI facilita su aplicación práctica en Logimas SAS, favoreciendo una visión integral, orientada a resultados y con capacidad de adaptación a los desafíos del sector logístico.

Tabla 8. Relación de teorías asociadas a los sistemas y la gestión con Logimas SAS

Teoría base	Conceptos clave	Autores	Aplicación al CMI	Aplicación en Logimas SAS
Teoría General de Sistemas (TGS)	Sistema, subsistemas, interdependencia, retroalimentación	Ludwig von Bertalanffy (1968)	Entiende la empresa como un sistema integrado con flujos de información y procesos interrelacionados	Permite analizar la empresa como un todo articulado: compras, talento humano, ventas, logística y finanzas
Gestión Estratégica	Misión, visión, objetivos estratégicos, análisis externo e interno, ventaja competitiva	Michael Porter (1980)	Define las metas y líneas estratégicas para cada perspectiva del CMI	Se identifican oportunidades de mejora y crecimiento, priorizando sostenibilidad y competitividad
Gestión por Objetivos (DPO)	Metas claras, indicadores, evaluación del desempeño, mejora continua	Peter Drucker (1954)	Establece indicadores y metas por perspectiva; permite seguimiento y evaluación sistemática	Se definieron 16 indicadores con metas y semáforo de control, alineados a los objetivos estratégicos de la empresa

2.4.2 Contabilidad de gestión y cuadro de mando integral

La integración de herramientas contables y estratégicas es fundamental para fortalecer la toma de decisiones en organizaciones del sector logístico como Logimas SAS. En este contexto, la contabilidad de gestión no solo se limita al registro interno de operaciones, sino que actúa como un insumo clave para alimentar el Cuadro de Mando Integral (CMI), permitiendo traducir la estrategia organizacional en indicadores operativos y financieros.

La siguiente tabla presenta una relación detallada entre los componentes conceptuales de la contabilidad de gestión, los elementos estratégicos que potencian el uso del CMI y su aplicabilidad práctica en Logimas SAS. A través de los aportes de autores como Kaplan y Norton, Peter Drucker, y Ganga et al.,

se evidencia cómo el uso de indicadores integrados, el apoyo en herramientas tecnológicas y el enfoque sistémico permiten no solo monitorear el desempeño, sino también impulsar una cultura de mejora continua, alineación estratégica y sostenibilidad organizacional.

Tabla 9. Relación de la contabilidad de gestión y cuadro de mando integral con Logimas SAS

Dimensión	Conceptos clave	Autores	Relación con el CMI	Aplicabilidad en Logimas SAS
Contabilidad de Gestión	Proceso integral de análisis contable para la toma de decisiones. Registro y evaluación interna.	Sunder (2005); Valle (2020)	Brinda información crítica para alimentar indicadores del CMI.	Permite establecer líneas de acción estratégicas basadas en datos contables confiables.
Elementos potenciadores	Gestión financiera, stakeholders y aprendizaje organizacional.	Kaplan y Norton (2000); Edith (2012)	Aportan insumos para construir las cuatro perspectivas del CMI.	Facilitan la alineación entre recursos, necesidades del entorno y objetivos de la empresa
Cuadro de Mando Integral	Herramienta de gestión estratégica con cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje.	Kaplan y Norton (2000, 2002); Amo (2015)	Integra métricas financieras y no financieras en un sistema de control integral.	Se adapta como modelo de seguimiento para Logimas SAS, permitiendo acción correctiva y mejora continua.
Aspectos clave para la aplicación del CMI	Complementariedad de indicadores, desagregación de objetivos, comunicación total.	Ganga et al. (2015); Gan y Triginé (2015)	Permite traducir la estrategia en acciones medibles.	Garantiza la coherencia entre visión, indicadores y responsabilidades de cada área.
Herramientas complementarias	Software, mapas estratégicos, DAFO, PESTEL, Porter, Trello, Google Drive.	Gan y Triginé (2015)	Apoyan el diseño, seguimiento y adaptación del CMI.	Optimizan la gestión del proyecto logístico mediante tecnologías accesibles y colaborativas.

2.4.1 Aspectos legales

La gestión empresarial moderna exige no solo una adecuada planificación estratégica y operativa, sino también una estricta alineación con el marco jurídico vigente. En el caso de Logimas SAS, empresa del sector logístico, el cumplimiento de la normativa legal es esencial para garantizar la sostenibilidad de sus operaciones, la transparencia financiera y la legitimidad de sus actuaciones frente al Estado y sus stakeholders.

La siguiente tabla presenta una relación detallada de las principales normativas legales aplicables al contexto de Logimas SAS, abarcando desde disposiciones constitucionales hasta decretos específicos del sector logístico y regulaciones de entidades de control como la DIAN, la Superintendencia de Sociedades y la Superintendencia Financiera. Este marco legal establece las bases para la planeación fiscal, la contratación, la logística, la contabilidad, y el gobierno corporativo, aspectos que resultan clave para la implementación efectiva de un modelo de gestión estratégico como el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa.

Tabla 10. Relación de los aspectos legales con Logimas SAS

Normativa	Contenido relevante	Aplicación en Logimas SAS
Constitución Política de Colombia (Art. 335)	Establece que la actividad financiera, bursátil y aseguradora solo puede ejercerse con autorización del Estado y bajo condiciones legales.	Fundamenta el control estatal sobre actividades financieras estratégicas, como la planeación de inversiones y manejo de recursos.
Código de Comercio	Regula la contabilidad, los contratos y la estructura financiera de las empresas.	Define principios para la elaboración de estados financieros, contratos logísticos y políticas contables.
Estatuto Tributario y normas DIAN	Establece obligaciones fiscales, deducciones, depreciación y control de evasión.	Impacta directamente la planificación fiscal y la rentabilidad financiera de la empresa.
Decreto 1478 de 2014	Define los corredores logísticos de importancia estratégica y la articulación de actores públicos y privados.	Logimas debe considerar esta normativa para sus rutas y operaciones logísticas de carga.
Decreto 1079 de 2015	Regula el funcionamiento del transporte, almacenamiento y distribución a nivel nacional.	Orienta la planificación logística integral, asegurando eficiencia y continuidad del servicio.
Decreto 1 de 1990 (Modifica el Código de Comercio)	Regula los contratos de transporte de bienes y seguros asociados.	Aplicable a los contratos de transporte utilizados en la operación logística de Logimas.

Normativas Supersociedades y Superfinanciera	Requieren prácticas de buen gobierno corporativo y transparencia contable.	Refuerzan el marco ético y legal en la gestión administrativa y financiera de la empresa.
---	--	---

En síntesis, la articulación de las teorías organizacionales, las herramientas contables de gestión y el cumplimiento normativo configuran una base sólida para la adopción eficaz del Cuadro de Mando Integral en Logimas SAS. Las teorías de sistemas y de gestión permiten visualizar la empresa de forma holística, con procesos articulados que responden estratégicamente a los desafíos logísticos. La contabilidad de gestión aporta datos confiables que fortalecen los indicadores del CMI, mientras que el marco normativo colombiano asegura que las operaciones se desarrollen dentro de los principios de legalidad, transparencia y sostenibilidad.

Este enfoque integrado potencia la capacidad de la empresa para planificar, ejecutar y monitorear sus objetivos estratégicos, consolidando una cultura organizacional orientada al desempeño, la mejora continua y la competitividad. Así, el CMI no solo se convierte en una herramienta de control, sino en un modelo dinámico de gestión que responde a las exigencias del entorno logístico actual.

3. CONDICIONES INICIALES DE LA EMPRESA LOGIMAS SAS

El presente capítulo tiene como finalidad caracterizar las condiciones iniciales de la empresa Logimas SAS, con el propósito de identificar los elementos estructurales, organizacionales, financieros y operativos que inciden en su desempeño logístico y que servirán de base para la formulación de un modelo de gestión estratégica fundamentado en el Cuadro de Mando Integral (CMI). En este sentido, se contextualiza el entorno sectorial en el que opera la empresa, su trayectoria institucional, misión, visión, objetivos y valores corporativos, así como la descripción detallada de sus servicios y procesos internos. Adicionalmente, se realiza un diagnóstico integral que incorpora análisis del entorno externo (PESTEL), del entorno interno (DOFA), análisis financiero, evaluación de la satisfacción del cliente y caracterización de los procesos internos desde las cuatro perspectivas del CMI.

Para el desarrollo de este objetivo se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos de investigación de corte mixto. En el enfoque cualitativo, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a cinco colaboradores clave (gerencia, supervisión, operarios) que permitieron conocer la percepción interna sobre los procesos, las capacidades organizacionales y las prácticas actuales de gestión. En el enfoque cuantitativo, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada a clientes representativos para medir la percepción del servicio y el nivel de satisfacción en relación con aspectos clave como tiempos de entrega, confiabilidad y eficiencia operativa. Paralelamente, se llevó a cabo un análisis documental a partir de los estados financieros de los años 2022 y 2023, lo que permitió aplicar herramientas de análisis horizontal y vertical para evaluar la evolución de los indicadores económicos y financieros. Así mismo, se construyeron indicadores de desempeño internos con base en datos reales y observaciones de campo, fortaleciendo la validez del diagnóstico organizacional.

Este abordaje metodológico integral facilita una comprensión detallada de las condiciones reales de Logimas SAS y constituye una línea base sólida para el diseño de estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de sus procesos logísticos, financieros y organizacionales.

3.1 CONTEXTUALIZACIÓN

El contexto en el cual se desarrolla el presente trabajo de investigación tiene que ver con el sector logístico y específicamente en la empresa Logimas SAS y los datos de fundación y recorrido de la misma. La empresa perteneciente al sector logístico denominada Logimas SAS, domiciliada en Guadalajara de Buga se constituye el 08 de septiembre del año 2016, surge con la idea de generar espacios logísticos y

operacionales prestando servicios de manipulación de carga y servicio operacional; actividades desarrolladas en bodegas de almacenamiento.

Con el paso del tiempo, el personal de la empresa ha ascendido a 44 miembros, de los cuales 29 son de colaboración directa y 15 de indirecta; capacitados e idóneos para el desarrollo de las actividades. Así mismo Logimas, tiene como política la formación constante del personal en áreas técnicas específicas que los clientes requieran tales como: Técnico logístico, manipuladores de carga, manipuladores de alimentos, entrenamiento para el trabajo seguro en alturas, seguridad y salud en el trabajo, contabilidad y administración.

Cuenta con bodegas de almacenamiento en las sedes de Almacenes de depósitos generales Almayviva S.A, Tanques Del Nordeste S.A Y Agro Grain, desde las cuales se prestan los servicios de cargue y descargue, manipulación, recibo y despacho de productos.

3.1.1 Misión

A continuación, se presenta la misión de Logimas S.A.S.

Somos una organización que ofrece soluciones logísticas a los grandes generadores y manejadores de carga, de importación centrada en operación logística de cargue y descargue de producto, con un servicio adecuado y efectivo que opera y sirve con responsabilidad para ganar reconocimiento a nivel nacional, donde nuestro principal potencial es el capital humano, personal idóneo y capacitado (Logimas S.A.S., 2022).

3.1.2 Visión

La visión de Logimas S.A.S., es la siguiente:

En el 2024 la empresa logrará posicionarse y consolidarse como líder para el manejo de grandes volúmenes de carga, siendo la mejor opción de servicios logísticos de cargue y descargue de producto, para sus clientes y se convierta en aliado estratégico para cada una de las partes interesadas (Logimas S.A.S., 2022).

3.1.3 Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos de la organización, según Logimas S.A.S. (2022):

- Alcanzar y mantener altos estándares de satisfacción de nuestros clientes, a través de servicio integral e innovador.

- Establecer una identidad de empleador que marque la diferencia garantizando calidad humana de sus colaboradores.
- Generar los espacios logísticos y operacionales que su empresa necesita.

3.1.4 Valores

Los valores de Logimas, son:

- Responsabilidad: Cumplimiento estricto de obligaciones y compromisos adquiridos, con respuesta oportuna y adecuada a todas las partes interesadas del cliente.
- Confiabilidad: Valor supremo con el cual nos identifiquen los clientes basado en la certeza del funcionamiento y coherencia con los estándares que se anuncian y ofrecen.
- Servicio: Actitud, disponibilidad y ayuda generosa con nuestros clientes.
- Puntualidad: Valor que da garantía de compromiso con cumplimiento de la programación y control de tiempos operacionales (Logimas S.A.S., 2022).

3.1.5 Servicios

Logimas S.A.S., presta los siguientes servicios:

- Realizamos ensaque de productos varios con ayuda mecánica de cargadores y tolvas.
- Ensaque de Big-Bags con cargador.
- Cargue y descargue de Big-bags o super sacos.
- Manipulación de carga y manejo de mercancías, operaciones de arrumado, desarrumado, almacenamiento, servicio operacional de ensacado, ensaque de mezclas, cargue y descargues de productos de diferentes presentaciones.
- Descargue de todo tipo de producto a granel, volcos y carrocería.
- Descargue manual de contenedores
- Apoyo técnico en operaciones logísticas, manejo de inventarios y servicio técnico operacional de almacenamientos.
- Mantenimiento general de bodegas (orden y aseo).
- Auditoria internas y externas con generación de informes área logística (cargue y descargue)
- Disponibilidad de personal idóneo para operaciones logísticas de los clientes como: supervisión de recibos, despachos, almacenamiento, manejo operativo de bascula (Logimas S.A.S., 2022).

3.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

La contabilidad de gestión desempeña un rol esencial en la toma de decisiones estratégicas al proporcionar información útil, oportuna y enfocada en la mejora del desempeño organizacional. En este marco, tres elementos resultan particularmente relevantes: la gestión financiera, que orienta el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de metas económicas; los *stakeholders*, cuya participación activa influye en la formulación e implementación de estrategias; y el aprendizaje organizacional, que fortalece la capacidad de adaptación e innovación. Estos componentes no solo enriquecen la contabilidad de gestión, sino que también articulan su aplicación dentro del Cuadro de Mando Integral (CMI), facilitando una visión integral del desarrollo empresarial.

3.2.1 Características del entorno y el sector

Para el diseño e implementación de un modelo de gestión efectivo en Logimas SAS, resulta fundamental comprender tanto las condiciones del entorno externo como las capacidades internas de la organización. En este contexto, se recurre al análisis PESTEL y al análisis DOFA como herramientas complementarias de diagnóstico estratégico que proporcionan una base sólida para la toma de decisiones informadas y la construcción de un modelo de gestión alineado con las dinámicas del sector y las capacidades reales de Logimas SAS.

3.2.1.1 Análisis PESTEL

A continuación, se presenta el análisis PESTEL, una herramienta estratégica que permite identificar y evaluar los factores del entorno externo que pueden influir en el desempeño y la toma de decisiones de Logimas SAS. Este análisis resulta fundamental para comprender las oportunidades y amenazas del entorno macroeconómico y su impacto en la gestión estratégica:

Tabla 11. Análisis PESTEL de Logimas SAS.

Factores	Descripción
Políticos	• Políticas de comercio exterior: La logística se ve afectada por tratados comerciales, regulaciones aduaneras y políticas gubernamentales que favorezcan o dificulten las importaciones y exportaciones. • Estabilidad institucional y normativas: La estabilidad política en Colombia, junto con cambios regulatorios en el transporte terrestre, afectan los costos y tiempos logísticos. • Apoyo a la infraestructura logística: Proyectos gubernamentales de infraestructura (carreteras, puertos, zonas francas) son clave para la eficiencia operativa de empresas como Logimas SAS.

Factores	Descripción
Económicos	• Inflación y tasas de interés: El aumento en el precio del combustible y otros insumos logísticos impacta directamente en los costos operativos. Las tasas de interés afectan el acceso al financiamiento. • Crecimiento económico nacional: El desempeño de sectores productivos influye en la demanda de servicios logísticos. • Tipo de cambio: Fluctuaciones en el dólar pueden afectar costos si se manejan operaciones o insumos importados.
Socioculturales	• Demanda de entregas rápidas y personalizadas: Cambios en el comportamiento del consumidor exigen servicios logísticos más ágiles, seguros y con trazabilidad. • Conciencia ambiental: Aumenta la presión para que las empresas implementen prácticas logísticas sostenibles. • Condiciones laborales: La percepción y condiciones de los trabajadores del sector transporte y bodegaje son clave en la retención de talento.
Tecnológicos	• Digitalización de procesos logísticos: El uso de sistemas ERP, trazabilidad en tiempo real, inteligencia artificial y automatización son tendencia en el sector. • Ciberseguridad: El manejo de datos y operaciones digitales implica riesgos tecnológicos que deben ser gestionados. • Innovación en transporte y almacenamiento: Nuevas tecnologías (vehículos eléctricos, drones, IoT) están redefiniendo la logística moderna.
Ecológicos / Ambientales	• Normas ambientales: Existen regulaciones que exigen control de emisiones y reducción del impacto ambiental en las operaciones logísticas. • Gestión de residuos y embalajes: Las prácticas sostenibles en almacenamiento y transporte son cada vez más requeridas por clientes y autoridades. • Eventos climáticos extremos: Las lluvias, bloqueos de carreteras o afectaciones ambientales pueden interrumpir rutas logísticas.
Legales	• Regulación del transporte y movilidad: Normas sobre el tránsito de carga, uso de vías, horarios y requisitos legales para flotas. • Leyes laborales: Contratación, seguridad social y condiciones laborales impactan directamente en los costos y la operación del talento humano. • Protección de datos: La recolección y manejo de datos logísticos exige cumplimiento con leyes como Habeas Data.

El entorno actual representa tanto desafíos como oportunidades para Logimas SAS. El análisis PESTEL evidencia la necesidad de optimizar los procesos internos con el fin de reducir costos y responder eficazmente a los cambios económicos, así como invertir en transformación digital y sostenibilidad ambiental para adaptarse a las tendencias sociales y tecnológicas emergentes. Además, es fundamental que la empresa se mantenga actualizada frente a las regulaciones políticas y legales que inciden directamente en su operación. La integración de estos factores en la planificación estratégica, junto con un Cuadro de

Mando Integral sólido, permitirá a Logimas SAS anticiparse a los cambios del entorno, asegurar su competitividad y proyectar su crecimiento a largo plazo.

3.2.1.2 Análisis DOFA

El presente análisis FODA permite identificar los principales factores internos y externos que inciden en el desarrollo estratégico de Logimas S.A.S. En cuanto a sus fortalezas, Logimas cuenta con una sólida capacidad operativa para atender múltiples sectores económicos, una amplia experiencia en gestión de procesos logísticos, una cultura organizacional orientada a la calidad y la mejora continua, talento humano capacitado y adaptable, así como una estructura flexible que facilita la respuesta ágil ante los cambios del entorno.

Estas fortalezas se ven potenciadas por diversas oportunidades en el entorno, como la creciente inversión gubernamental en infraestructura logística, la demanda en aumento de servicios especializados con trazabilidad, la disponibilidad de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, los sistemas ERP e IoT, el auge de prácticas sostenibles y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas del sector logístico y tecnológico.

No obstante, Logimas también enfrenta debilidades que deben ser gestionadas estratégicamente, entre ellas, la falta de automatización en procesos internos clave, una implementación limitada de herramientas de trazabilidad, escasa visibilidad financiera para la toma de decisiones, procesos manuales que impactan la eficiencia y un posicionamiento digital aún débil frente a competidores más innovadores.

A su vez, se identifican amenazas externas como el incremento de costos operativos, la fuerte competencia tecnificada, la volatilidad normativa en transporte y comercio exterior, los riesgos sociales y climáticos que afectan las rutas logísticas, y la inestabilidad económica que puede incidir negativamente en la demanda.

Este diagnóstico integral brinda una visión clara sobre el estado actual de Logimas S.A.S. y constituye una base sólida para la formulación de estrategias que le permitan fortalecer sus capacidades, mitigar riesgos, aprovechar oportunidades del entorno y consolidarse como un operador logístico competitivo, eficiente y sostenible.

Tabla 12. Matriz DOFA

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
F1. Capacidad operativa para atender múltiples sectores económicos.	O1. Creciente inversión gubernamental en infraestructura logística.

F2. Experiencia en gestión de procesos logísticos eficientes.	O2. Demanda creciente de servicios logísticos especializados y trazabilidad.
F3. Compromiso con la calidad y mejora continua.	O3. Avances tecnológicos disponibles para modernizar procesos (IA, ERP, IoT).
F4. Personal capacitado y adaptable a cambios operativos.	O4. Mayor conciencia ambiental que favorece a empresas con prácticas sostenibles.
F5. Estructura organizacional flexible para adaptarse a nuevas exigencias.	O5. Posibilidad de alianzas estratégicas con empresas del sector logístico y TIC.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
D1. Falta de automatización en procesos internos clave.	A1. Aumento en costos operativos (combustible, insumos, transporte).
D2. Escasa implementación de tecnologías de trazabilidad y control.	A2. Alta competencia en el sector logístico con empresas más tecnificadas.
D3. Limitada visibilidad financiera para la toma de decisiones estratégicas.	A3. Cambios regulatorios constantes en transporte y comercio exterior.
D4. Procesos manuales que afectan tiempos de respuesta y eficiencia.	A4. Riesgos climáticos o sociales que afectan rutas logísticas.
D5. Débil posicionamiento digital frente a competidores más innovadores.	A5. Inestabilidad económica que reduce la demanda en algunos sectores.

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presentan las estrategias DOFA

FO (Fortalezas + Oportunidades) – Estrategias ofensivas

- Modernización tecnológica: Aprovechar la experiencia operativa (F2) y la flexibilidad organizacional (F5) para adoptar tecnologías avanzadas (O3).
- Sostenibilidad como ventaja competitiva: Usar el compromiso con la mejora continua (F3) para implementar prácticas verdes (O4) y captar clientes ambientalmente responsables.
- Alianzas estratégicas: Con base en la capacidad operativa (F1), buscar alianzas con empresas TIC o de transporte para ampliar cobertura y servicios (O5).

DO (Debilidades + Oportunidades) – Estrategias adaptativas

- Digitalización gradual de procesos internos: Superar la escasa automatización (D1, D2) mediante herramientas tecnológicas accesibles (O3).
- Capacitación en herramientas digitales: Convertir la debilidad D5 en una oportunidad para posicionarse digitalmente en nuevos mercados (O2).
- Acceso a fondos o convocatorias públicas: Aprovechar la inversión estatal (O1) para financiar mejoras tecnológicas que mitiguen debilidades operativas (D4).

FA (Fortalezas + Amenazas) – Estrategias defensivas

- Optimización de costos: Utilizar el talento capacitado (F4) para rediseñar procesos que reduzcan gastos operativos (A1).
- Flexibilidad ante cambios regulatorios: Aplicar la estructura adaptable (F5) para responder ágilmente a nuevas normativas del sector (A3).
- Diferenciación por calidad y trazabilidad: Enfrentar la competencia (A2) con un enfoque en servicio personalizado y confiabilidad (F3).

DA (Debilidades + Amenazas) – Estrategias de supervivencia

- Plan de inversión tecnológica escalable: Minimizar el impacto de la alta competencia (A2) desarrollando un plan de inversión progresivo en digitalización (D1, D2).
- Gestión del riesgo operativo: Diseñar un sistema de contingencia logística frente a eventos climáticos y bloqueos (A4), mitigando la dependencia de procesos manuales (D4).
- Fortalecer el área financiera: Mejorar la visibilidad financiera (D3) para enfrentar posibles caídas en la demanda por inestabilidad económica (A5).

3.2.2 Análisis financiero

Durante el periodo 2022–2023, Logimas SAS evidenció un fortalecimiento financiero significativo, reflejado en el comportamiento de sus principales indicadores contables. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes, con base en las variaciones obtenidas mediante la comparación directa de cifras entre ambos periodos contables. Cabe destacar que, si bien la empresa aún no se encuentra formalmente bajo el régimen de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), actualmente está en proceso de implementación y adopción progresiva de estos estándares, con miras a fortalecer la transparencia y comparabilidad de su información contable.

El presente análisis se realizó a partir de los estados financieros básicos de Logimas SAS correspondientes a los años 2022 y 2023, específicamente el Estado de Resultados y el Estado de Situación Financiera, los cuales fueron suministrados en formato interno por el área contable de la empresa. La información fue gestionada, organizada y procesada utilizando el software Microsoft Excel, herramienta que permitió calcular de forma precisa las variaciones absolutas por cuenta y los subtotales necesarios para el análisis estructurado. Además, se ajustó la presentación de las cuentas conforme a los lineamientos formales establecidos por las NIIF, en preparación para su adopción definitiva.

3.2.1.1. Análisis horizontal de los informes financieros de Logimas SAS

De acuerdo con Ochoa Valencia (2014), el análisis horizontal permite estudiar la evolución de las partidas contables a lo largo del tiempo, comparando los valores de diferentes periodos para identificar tendencias de crecimiento, decrecimiento o estabilidad en rubros clave como ingresos, costos, pasivos o patrimonio; este tipo de análisis facilita la comprensión del comportamiento financiero dinámico de la empresa.

En el caso de Logimas SAS, es válido advertir que, pese a los resultados positivos en rentabilidad y solidez patrimonial, la empresa enfrenta desafíos estratégicos que requieren atención: el incremento en devoluciones, la reducción de beneficios laborales y la falta de inversión en activos fijos. La planificación financiera a mediano y largo plazo será clave para consolidar el crecimiento alcanzado y proyectar sostenibilidad en su operación:

Tabla 13. Análisis comparativo del Estado de la Situación Financiera

Concepto	2022	2023	Variación %
ACTIVO TOTAL	\$ 345.995.681	\$ 408.756.149	18,14%
<i>Activo corriente</i>	<i>\$ 326.202.814</i>	<i>\$ 388.963.282</i>	<i>19,24%</i>
- Efectivo y equivalentes	\$ 100.000.000	\$ 120.000.000	20%
- Cuentas por cobrar	\$ 150.000.000	\$ 180.000.000	20%
- Inventarios	\$ 76.202.814	\$ 88.963.282	16,75%
<i>Activos no corrientes</i>	<i>\$ 19.792.867</i>	<i>\$ 19.792.867</i>	<i>0%</i>
- Propiedad, planta y equipo	\$ 19.792.867	\$ 19.792.867	0%
PASIVO TOTAL	\$ 273.221.767	\$ 219.984.575	-19,48%
<i>Pasivos corrientes</i>	<i>\$ 192.865.549</i>	<i>\$ 173.324.283</i>	<i>10,13%</i>
- Cuentas por pagar	\$ 100.000.000	\$ 110.000.000	10%
- Obligaciones financieras CP	\$ 92.865.549	\$ 63.324.283	-31%
Pasivos no corrientes	\$ 80.356.218	\$ 46.660.292	-128,61%
Beneficios a empleados	\$ 65.356.218	\$ 46.660.292	-28,61%
Avances de clientes	\$ 15.000.000	\$ -	-100%
PATRIMONIO TOTAL	\$ 72.773.914	\$ 188.771.574	159,39%

Capital social	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	0%
Utilidades acumuladas	\$ 61.775.678	\$ 23.273.711	-62,33%
Resultado del ejercicio	-\$ 5.998.236	\$ 160.497.863	-%

Fuente: Estados financieros de Logimas S.A.S.

Durante el periodo 2022–2023, Logimas SAS evidenció un fortalecimiento financiero significativo, reflejado en el comportamiento de sus principales indicadores contables. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes, con base en la variación en pesos colombianos:

La empresa redujo su pasivo total en un 19%, al pasar de \$273.221.767 en 2022 a \$219.984.575 en 2023. Esta disminución evidencia una menor dependencia de fuentes externas de financiación, lo que mejora la autonomía financiera de la organización y reduce su exposición al riesgo por apalancamiento. Este comportamiento también sugiere una mejora en la gestión de obligaciones y un mayor control sobre el endeudamiento a corto y largo plazo.

El patrimonio total presentó un incremento del 159%, aumentando de \$72.773.914 en 2022 a \$188.771.574 en 2023. Este crecimiento fue impulsado, en gran medida, por la utilidad del ejercicio, que se incrementó en \$154.499.627, al pasar de \$5.998.236 a \$160.497.863. El fortalecimiento patrimonial refleja una sólida rentabilidad y posiciona a la empresa con una base financiera más robusta para enfrentar futuras inversiones o contingencias.

El activo corriente aumentó en un 19,24%, alcanzando los \$388.963.282 en 2023. Este incremento indica una mejora en la posición de liquidez, asociada al manejo eficiente de caja, cuentas por cobrar e inventarios. Sin embargo, se destaca que en 2023 ya no se registra el saldo a favor en impuestos reportado el año anterior, lo que implica que el aumento se dio pese a la desaparición de este activo fiscal.

Los beneficios a empleados disminuyeron en un 28,61%, pasando de \$65.356.218 en 2022 a \$46.660.292 en 2023. Esta reducción podría estar relacionada con una reestructuración del personal, menor antigüedad acumulada o decisiones financieras orientadas a contener costos laborales. No obstante, si no se gestiona de forma integral con estrategias de bienestar y retención, puede tener efectos adversos en la motivación y fidelización del talento humano.

En 2022 se reportaron avances de clientes por \$15.000.000, mientras que en 2023 esta cuenta desaparece completamente. Esta variación puede interpretarse como la ejecución total de servicios anticipados, o bien como un reajuste en la clasificación contable de ingresos no devengados. En cualquier caso, se recomienda hacer un seguimiento detallado de la evolución de ingresos futuros y su efecto sobre la liquidez proyectada.

No se evidenció ninguna variación en la cuenta de propiedad, planta y equipo, que se mantuvo en \$19.792.867 en ambos años. Esta ausencia de inversión en infraestructura podría representar una limitación para el crecimiento operativo, especialmente si la demanda de servicios sigue aumentando y no va acompañada de mejoras tecnológicas o ampliación de capacidad instalada.

Vemos ahora las cifras de resultados:

Tabla 14. Análisis de variación del Estado de Resultados (2022 vs. 2023)

Concepto	2022	2023	Variación %
Ingresos operacionales brutos	\$ 644.402.813	\$ 1.277.424.548	98,23%
(-) Devoluciones en ventas	-\$ 40.960.500	-\$ 178.079.119	334,76%
Ingresos operacionales netos	\$ 603.442.313	\$ 1.099.345.429	82,18%
+ Ingresos no operacionales	\$ 23.112.253	\$ 5.873.875	-74,59%
Ingresos totales	\$ 626.554.566	\$ 1.105.219.304	76,40%
- Gastos operacionales	\$ 612.896.875	\$ 945.518.726	54,27%
- Gastos administrativos	\$ 4.835.706	\$ 22.268.801	360,51%
Utilidad operacional	\$ 8.822.015	\$ 137.431.777	1458,04%
- Gastos financieros y extraordinarios	\$ 40.637.046	\$ 71.141.147	75,06%
Utilidad antes de impuestos	-\$ 31.815.031	\$ 66.290.630	-308,32%
- Impuesto de renta	\$ -	\$ 101.478.899	-
Utilidad neta del ejercicio	\$ 5.998.236	\$ 160.497.863	\$154.499.627

Fuente: Estados financieros de Logimas S.A.S.

En 2023, los ingresos operacionales brutos se incrementaron en un 98,23% frente al año anterior, lo que representa un crecimiento significativo. No obstante, las devoluciones también aumentaron de manera considerable (334,76%). Esta variación negativa de \$137.118.619 podría estar asociada a problemas de calidad en el servicio, errores operativos o incumplimientos logísticos que deben ser revisados.

Los gastos operacionales crecieron en un 54,27% en 2023. Igualmente, los gastos administrativos se incrementaron en 360%. Aunque este crecimiento es coherente con el aumento en escala operativa, la proporción de gasto sobre los ingresos debe ser monitoreada, pues compromete la rentabilidad si no se compensa con eficiencia.

Finalmente, la utilidad neta del ejercicio pasó de \$5.998.236 en 2022 a \$160.497.863 en 2023, con una variación positiva de \$154.499.627. Este resultado evidencia una transformación importante en la rentabilidad global del negocio, incluso con el pago de impuestos por \$101.478.899 en 2023, inexistentes en el periodo anterior. Esto sugiere no solo mayor eficiencia, sino una formalización financiera saludable.

Dado lo anterior, el análisis estructurado del Estado de Resultados muestra una evolución significativa en la rentabilidad de Logimas SAS. La empresa logró mejorar sus márgenes operativos y netos, incrementar sus ingresos y sostener el crecimiento a pesar del aumento en gastos y devoluciones. No obstante, el incremento en costos y gastos debe ser monitoreado de cerca, y se recomienda trabajar en la reducción de devoluciones, mejora de procesos operativos y optimización financiera para mantener una tendencia sostenible.

Ahora bien, durante los períodos analizados se observa una evolución financiera destacable en Logimas SAS, con mejoras evidentes en indicadores clave como rentabilidad, endeudamiento, liquidez, eficiencia operativa, carga tributaria, inversión y gestión del talento humano. A continuación, se detalla el análisis por cada indicador:

- **Rentabilidad:** la utilidad neta pasó de \$5.998.236 en 2022 a \$160.497.863 en 2023, reflejando una variación absoluta de \$154.499.627. Este incremento evidencia una gestión financiera más eficiente, dado que la empresa logró transformar el crecimiento de sus ingresos operacionales (que aumentaron en \$633.021.735) en ganancias concretas. Esto indica una mayor capacidad para convertir las ventas en utilidades, consolidando un desempeño rentable y sostenible.
- **Endeudamiento:** el pasivo total disminuyó en un 19,48%, lo cual revela una menor dependencia de recursos de terceros, lo que mejora la autonomía financiera de la empresa. La disminución del endeudamiento implica una menor exposición a riesgos financieros, como el incremento de tasas de interés, y fortalece la estructura patrimonial.
- **Solvencia y liquidez:** el activo corriente aumentó en un 19.24%; este crecimiento en los activos líquidos mejora la posición de solvencia de Logimas SAS, fortaleciendo su capacidad para cumplir con las obligaciones a corto plazo. Asimismo, refleja una adecuada gestión de caja, cartera e inventarios, lo que respalda el funcionamiento operativo diario.
- **Eficiencia operativa:** las devoluciones en ventas aumentaron un 334,76%; esto podría indicar problemas en la calidad del servicio, fallas logísticas o insatisfacción de los clientes. Aunque los ingresos también crecieron, esta situación representa un riesgo operativo que puede afectar la reputación empresarial si no se corrige oportunamente.
- **Gastos financieros y extraordinarios:** Los gastos financieros y extraordinarios aumentaron un 75%, con una variación absoluta de \$30.504.101. Este incremento sugiere mayores costos

derivados de financiamiento o eventos no previstos. Aunque pueden estar relacionados con el crecimiento operativo, es fundamental controlar estos gastos para evitar un impacto negativo en la rentabilidad futura.

- **Carga tributaria:** En 2022 no se reportó impuesto de renta, mientras que en 2023 este ascendió a \$101.478.899, derivado del incremento en la utilidad neta. Esta carga tributaria refleja el nuevo umbral fiscal alcanzado por la empresa, y debe ser considerada dentro de la planificación financiera a mediano plazo, dado que representa una obligación significativa para próximos ejercicios.
- **Inversión en activos fijos:** La cuenta de propiedad, planta y equipo se mantuvo en \$19.792.867, sin ninguna variación entre 2022 y 2023. Esta ausencia de inversión indica que no se adquirieron activos físicos nuevos ni se mejoró la infraestructura existente. Aunque esto puede ser prudente desde una perspectiva de liquidez, a largo plazo puede limitar la capacidad de crecimiento operativo, especialmente si la demanda sigue en aumento.
- **Gestión del talento humano:** Los beneficios a empleados presentan una disminución del 28.61% que puede estar asociada a ajustes en personal o cambios contractuales orientados a optimizar costos. Sin embargo, si no se compensa con estrategias de bienestar o retención, podría afectar la motivación, la productividad y la fidelización del talento humano.

Como se observa, pese a los resultados positivos en rentabilidad y solidez patrimonial, Logimas SAS enfrenta desafíos estratégicos importantes; la empresa debe prestar atención a la creciente proporción de devoluciones (que aumentaron en más de \$137 millones), la reducción en beneficios laborales y la ausencia de inversión en activos productivos, factores que podrían comprometer la sostenibilidad si no se abordan de manera oportuna.

En síntesis, Logimas SAS se encuentra en un momento clave para consolidar su crecimiento, fortaleciendo su infraestructura operativa, mejorando la calidad del servicio, gestionando con responsabilidad el talento humano y garantizando relaciones comerciales duraderas. La planificación financiera estratégica será fundamental para sostener los logros alcanzados y proyectar la empresa hacia escenarios de expansión con estabilidad.

3.2.1.2. Análisis vertical de estados financieros de Logimas

De acuerdo con Ochoa Valencia (2014), el análisis vertical consiste en expresar cada rubro del estado financiero como un porcentaje del total (por ejemplo, cada cuenta del activo sobre el total del activo), lo cual permite evaluar la estructura interna de los estados financieros y entender la proporción que representa cada componente dentro del conjunto.

Tabla 15. Análisis vertical del Estado de la Situación Financiera 2022

LOGIMAS SAS NIT. 900,886,930-1 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA A DICIEMBRE 31 DE 2022				
ACTIVOS				
<i>ACTIVO CORRIENTE</i>				
EQUIVALENTES DE EFECTIVO			\$ 41.213.305	12,63%
Caja	\$ 41.100.321	99,73%		
Bancos	\$ 112.984	0,27%		
DEUDORES			\$ 284.989.509	87,37%
Clientes	\$ 102.603.435	36,00%		
Préstamo a accionistas	\$ 110.964.784	38,94%		
Anticipos empleados	\$ 18.596.365	6,53%		
Anticipo de industria y comercio	\$ 1.394.000	0,49%		
Anticipo de retención en la fuente	\$ 23.365.308	8,20%		
Anticipo Reteiva	\$ -	0,00%		
Anticipo de retención de Industria y Comercio	\$ 2.925.338	1,03%		
Saldo a favor imporrenta	\$ 20.170.526	7,08%		
Autorretención renta	\$ 4.969.753	1,74%		
<i>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</i>			\$ 326.202.814	94,28%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 12.255.102	61,92%
Banda transportadora 1	\$ 4.000.000	32,64%		
Banda transportadora 2	\$ 4.165.000	33,99%		
OTROS EQUIPOS	\$ 4.090.102	33,37%		
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN			\$ 7.537.765	38,08%
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	\$ 6.239.900	82,78%		
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.297.865	17,22%		
<i>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</i>			\$ 19.792.867	5,72%
TOTAL ACTIVOS			\$ 345.995.681	100%
PASIVOS				
<i>PASIVOS CORRIENTES</i>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS			\$ 115.985.520	60,14%
Préstamo Banco de Bogotá	\$ 36.420.058	31,40%		
Préstamo Davivienda	\$ 79.565.462	68,60%		
OTRAS OBLIGACIONES			\$ 1.000.000	0,52%
Préstamo de socios	\$ 1.000.000	100%		
PROVEEDORES			\$ 8.521.701	4,42%

Nacionales	\$ 8.521.701	100%		
<i>CUENTAS POR PAGAR</i>				
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR			\$ 9.082.851	4,71%
Otros	\$ -	0,00%		
Retefuente	\$ 715.634	7,88%		
Impuesto ICA por pagar	\$ -	0,00%		
Retenciones y aportes de nómina	\$ 8.367.217	92,12%		
IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS			\$ 58.275.477	30,22%
IVA por pagar	\$ 58.275.477	100%		
TOTAL PASIVOS CORRIENTES			\$ 192.865.549	70,59%
<i>BENEFICIOS A EMPLEADOS</i>				
Sueldos	\$ 490.227	0,75%		
Cesantías	\$ 30.528.694	46,71%		
Intereses sobre cesantías	\$ 3.564.505	5,45%		
Prima de servicios	\$ 11.349.923	17,37%		
Vacaciones consolidadas	\$ 19.422.869	29,72%		
Avances a clientes			\$ 15.000.000	5,49%
TOTAL PASIVOS			\$ 273.221.767	78,97%
<i>PATRIMONIO</i>				
Capital	\$ 5.000.000	6,87%		
Utilidades acumuladas	\$ 61.775.678	84,89%		
Pérdida del ejercicio	\$ 5.998.236	8,24%		
TOTAL PATRIMONIO			\$ 72.773.914	21,03%
PATRIMONIO + PASIVO			\$ 345.995.681	100,00%

Fuente: Estados financieros de Logimas S.A.S.

Durante el año 2022, Logimas SAS presentó una estructura financiera dominada ampliamente por los activos corrientes, los cuales representaron el 94,28% del total del activo, lo que evidencia una alta liquidez operativa, pero también una posible falta de inversión en activos fijos o de largo plazo. Dentro del activo corriente, el rubro más significativo fueron los deudores (87,37%), especialmente préstamos a accionistas (38,94%) y cuentas por cobrar a clientes (36%), lo cual podría indicar una concentración de recursos fuera del flujo efectivo inmediato, afectando la disponibilidad de caja.

Por su parte, los equivalentes de efectivo representaron solo el 12,63% del activo, lo cual, aunque positivo, podría resultar insuficiente si se considera el alto nivel de pasivos corrientes. Dentro de los activos no corrientes, propiedad, planta y equipo constituyó apenas el 5,72%, revelando una baja inversión en infraestructura física o tecnológica.

En cuanto a la estructura del pasivo, el total de pasivos representó el 78,97%, lo cual sugiere una alta dependencia de recursos externos. De estos, el 70,59% corresponde a pasivos corrientes, con énfasis en obligaciones financieras (60,14%), lo que indica un riesgo potencial en la sostenibilidad de la operación, especialmente si no se gestiona adecuadamente la deuda de corto plazo.

El patrimonio, por su parte, apenas representó el 21,03% del total del pasivo y patrimonio, con una composición mayoritaria de utilidades acumuladas (84,89%). Sin embargo, se evidencia una pérdida del ejercicio (8,24%), lo cual refleja debilidades en la rentabilidad empresarial durante el periodo.

Tabla 16. Análisis vertical del Estado de la Situación Financiera 2023

LOGIMAS SAS				
NIT. 900,886,930-1				
ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA				
A DICIEMBRE 31 DE 2023				
ACTIVOS				
<i>ACTIVO CORRIENTE</i>				
EQUIVALENTES DE EFECTIVO			\$ 221.253.075	56,88%
Caja	\$ 221.253.075	100%		
Bancos	\$ -	0,00%		
DEUDORES			\$ 167.710.207	43,12%
Clientes	\$ 50.275.777	29,98%		
Préstamo a accionistas	\$ 100.364.784	59,84%		
Anticipos empleados	\$ 4.525.745	2,70%		
Anticipo de industria y comercio	\$ 10.741.900	6,41%		
Anticipo de retención en la fuente	\$ 402.000	0,24%		
Anticipo Reteiva	\$ -	0,00%		
Anticipo de retención de Industria y Comercio	\$ -	0,00%		
Saldo a favor imprevistos	\$ -	0,00%		
Incapacidades por cobrar	\$ 1.400.001	0,83%		
<i>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</i>			\$ 388.963.282	95,16%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 12.255.102	61,92%
Banda transportadora 1	\$ 4.000.000	32,64%		
Banda transportadora 2	\$ 4.165.000	33,99%		
OTROS EQUIPOS	\$ 4.090.102	33,37%		
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN			\$ 7.537.765	38,08%
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	\$ 6.239.900	82,78%		
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.297.865	17,22%		
<i>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</i>			\$ 19.792.867	4,84%
TOTAL ACTIVOS			\$ 408.756.149	100,00%

PASIVOS**PASIVOS CORRIENTES****OBLIGACIONES FINANCIERAS**

			\$ 88.047.185	50,80%
--	--	--	---------------	--------

Préstamo Banco de Bogotá	\$ 36.177.545	41,09%
--------------------------	---------------	--------

Préstamo Davivienda	\$ 51.869.640	58,91%
---------------------	---------------	--------

OTRAS OBLIGACIONES

			\$ 564.419	0,33%
--	--	--	------------	-------

Préstamo de socios	\$ 564.419	100%
--------------------	------------	------

PROVEEDORES

			\$ 17.722.679	10,23%
--	--	--	---------------	--------

Nacionales	\$ 17.722.679	100%
------------	---------------	------

CUENTAS POR PAGAR**COSTOS Y GASTOS POR PAGAR**

			\$ 12.626.928	7,29%
--	--	--	---------------	-------

Otros	\$ 2.200.000	17,42%
-------	--------------	--------

Retefuente	\$ 1.573.428	12,46%
------------	--------------	--------

Retenciones y aportes de nómina	\$ 8.853.500	70,12%
---------------------------------	--------------	--------

IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS

			\$ 54.363.072	31,36%
--	--	--	---------------	--------

IVA por pagar	\$ 50.015.000	92,00%
---------------	---------------	--------

Ica por pagar	\$ 401.000	0,74%
---------------	------------	-------

Renta por pagar	\$ 3.947.072	7,26%
-----------------	--------------	-------

TOTAL PASIVOS CORRIENTES

			\$ 173.324.283	78,79%
--	--	--	----------------	--------

BENEFICIOS A EMPLEADOS

			\$ 46.660.292	21,21%
--	--	--	---------------	--------

Sueldos	\$ -	0,00%
---------	------	-------

Cesantías	\$ 26.374.431	56,52%
-----------	---------------	--------

Intereses sobre cesantías	\$ 2.857.112	6,12%
---------------------------	--------------	-------

Prima de servicios	\$ -	0,00%
--------------------	------	-------

Vacaciones consolidadas	\$ 17.428.749	37,35%
-------------------------	---------------	--------

TOTAL PASIVOS

			\$ 219.984.575	53,82%
--	--	--	----------------	--------

PATRIMONIO

Capital	\$ 5.000.000
---------	--------------

Utilidades acumuladas	\$ 23.273.711
-----------------------	---------------

Pérdida del ejercicio	\$ 160.497.863
-----------------------	----------------

TOTAL PATRIMONIO

			\$ 188.771.574	46,18%
--	--	--	----------------	--------

PATRIMONIO + PASIVO

			\$ 408.756.149	100,00%
--	--	--	----------------	---------

Fuente: Estados financieros de Logimas S.A.S.

El análisis vertical del estado de situación financiera al 30 de diciembre de 2023 revela que Logimas SAS mantiene una estructura altamente líquida, con un 95,16% de sus activos concentrados en el activo corriente, lo que representa una mejora frente al 94,28% del año anterior. Dentro de este grupo, el mayor componente es el efectivo (56,88%), lo cual indica una sólida posición de liquidez inmediata. Sin embargo,

la alta proporción de préstamos a accionistas (59,84% del total de deudores) sigue representando un riesgo, ya que estos recursos no están disponibles directamente para las operaciones.

En cuanto al activo no corriente, la propiedad, planta y equipo apenas representa el 4,84%, manteniéndose en niveles similares al año anterior (5,72%), lo que reafirma la escasa inversión en infraestructura o activos productivos de largo plazo.

Del lado del pasivo, se observa que el 53,82% del total corresponde a obligaciones con terceros, siendo el 78,79% de este valor pasivo corriente, con un peso importante en obligaciones financieras (50,80%). Aunque este componente se redujo frente al 60,14% del año anterior, sigue representando una fuente relevante de presión financiera. En contraste, los beneficios a empleados (21,21%) aumentan su participación, reflejando mayores compromisos laborales acumulados.

Por último, el patrimonio asciende al 46,18% del total, mostrando un crecimiento significativo respecto al 21,03% del año anterior. Esta mejora está impulsada principalmente por la ganancia neta del ejercicio (160 millones), lo que refleja un año exitoso en términos financieros y representa un fortalecimiento sustancial de la posición patrimonial de la empresa.

3.2.3 Diagnóstico satisfacción del cliente

Para apoyar el diagnóstico organizacional de Logimas S.A.S., se realizaron entrevistas a colaboradores clave y encuestas a clientes, considerando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento). Esta recolección de información permitió identificar percepciones relevantes sobre la rentabilidad, eficiencia operativa, satisfacción del cliente y cultura organizacional, evidenciando fortalezas y oportunidades de mejora. Los resultados obtenidos constituyen un insumo clave para el diseño de un modelo de gestión estratégico basado en el CMI, adaptado a la realidad y necesidades específicas de la empresa.

3.2.3.1 Entrevistas a colaboradores

Para llevar a cabo el diagnóstico general de la empresa, se realizaron cinco entrevistas a colaboradores clave, entre los que se incluyen el Gerente, el Supervisor, el Cosedor, el Operador de Báscula y el Operario de Empaque. En este proceso, se consideraron las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento (Ver Anexo A).

Las entrevistas sugieren que la rentabilidad en Logimas SAS está influenciada por factores como la continuidad operativa, la estacionalidad, los volúmenes de operación y la naturaleza específica de los

servicios que ofrece. La dependencia de estos elementos destaca la importancia de contar con un modelo de gestión integral que permita una supervisión continua y una rápida adaptación a las variaciones del mercado. La continuidad operativa, por ejemplo, es fundamental para mantener la rentabilidad, ya que cualquier interrupción afecta directamente el flujo de ingresos, mientras que los volúmenes de operación pueden determinar el alcance de las economías de escala y, en consecuencia, mejorar los márgenes de ganancia.

También se llevaron a cabo encuestas a los clientes (Anexo B), donde las opiniones recibidas, muestran que Logimas SAS está obteniendo retroalimentación valiosa en diversas áreas clave de sus operaciones logísticas, tales como seguridad, tiempos de espera, eficiencia operativa y prácticas de manejo. Los comentarios y sugerencias indican que los clientes están atentos a los aspectos que impactan directamente la calidad del servicio y la experiencia general, como la correcta manipulación de los productos, el cumplimiento de los plazos de entrega y la eficiencia en los procesos operativos. Además, la seguridad es una preocupación recurrente, lo que demuestra la importancia de mantener estándares adecuados tanto en la protección del producto como en la seguridad del personal. La empresa parece estar utilizando esta retroalimentación de manera efectiva, adoptando ciertas medidas de mejora, como la contratación de personal temporal para reducir los tiempos de espera y la implementación de prácticas más estrictas de seguridad.

Sin embargo, aunque estas acciones muestran un esfuerzo continuo por parte de la empresa para mejorar, existe la oportunidad de transformar este proceso de retroalimentación en una herramienta aún más poderosa. Para que las mejoras sean más estratégicas, estructuradas y sostenibles en el tiempo, Logimas SAS podría considerar la integración de un proceso formal de gestión del feedback. Esto implicaría desarrollar un sistema organizado que permita recopilar, analizar y aplicar las opiniones de los clientes de forma más sistemática y eficiente, asegurando que no solo se responda a las preocupaciones puntuales, sino que se identifiquen patrones y áreas de mejora a largo plazo.

3.2.3.2 Encuestas a clientes

A partir del análisis de las encuestas realizadas a tres clientes de Logimas SAS, se puede concluir que la percepción general frente al servicio prestado es positiva, lo cual constituye un respaldo importante a la gestión operativa de la empresa. Los tres clientes manifiestan sentirse satisfechos con el servicio, y todos coinciden en que recomendarían a Logimas SAS con sus empresas aliadas, lo cual evidencia un alto nivel de confianza en la compañía.

En cuanto a la eficiencia operativa, las respuestas también son mayoritariamente favorables. Todos los encuestados consideran que la línea de producción utilizada es eficiente, y dos de ellos califican los

procesos de control como confiables sin reservas. No obstante, el segundo cliente señala ciertas inconsistencias, al indicar que solo “a veces” los tiempos de entrega se ajustan a sus necesidades y que los procesos de control son confiables de forma intermitente, además de calificar el proceso logístico como adecuado “casi siempre”. Estas respuestas sugieren que, si bien la percepción general es buena, existen oportunidades de mejora en la regularidad del cumplimiento logístico y en la garantía de calidad en algunos casos puntuales.

El análisis de estas encuestas refleja un nivel de satisfacción elevado entre los clientes, con reconocimiento a la eficiencia de los procesos y disposición a recomendar los servicios de Logimas SAS. Sin embargo, también pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la consistencia en los tiempos de entrega, los controles de calidad y la logística, con el fin de asegurar una experiencia uniforme y altamente satisfactoria para todos los clientes. Este tipo de retroalimentación resulta clave para orientar estrategias de mejora continua en la operación de la empresa.

Tabla 17. Indicadores actuales en relación a satisfacción de los clientes

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado Actual	Descripción
Índice de satisfacción general del cliente	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total encuestados}) \times 100$	Alto	Refleja satisfacción plena con el servicio recibido.
Índice de recomendación del servicio	$(\text{Clientes que recomendarían} / \text{Total encuestados}) \times 100$	Alto	Indica buena reputación y potencial de crecimiento por recomendación.
Índice de cumplimiento en los tiempos de entrega	$(\text{Entregas a tiempo} / \text{Total entregas}) \times 100$	Alto pero con margen de mejora	Sugiere necesidad de revisar procesos logísticos por inconsistencias menores.
Índice de eficiencia percibida en la línea de producción	$(\text{Clientes que califican la eficiencia como alta} / \text{Total encuestados}) \times 100$	Alto	Proyecta solidez en la eficiencia de la producción.
Índice de confiabilidad en los procesos de control	$(\text{Clientes que confían en el control} / \text{Total encuestados}) \times 100$	Mayoría favorable, con oportunidades de mejora	Evidencia confianza general en el control de calidad, pero con mejoras posibles.
Índice de cumplimiento logístico global	$(\text{Procesos logísticos cumplidos} / \text{Total procesos esperados}) \times 100$	Aceptable, con oportunidad de perfeccionamiento	Se cumple con lo esperado, aunque hay aspectos logísticos por optimizar.

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior indica que Logimas SAS presenta un desempeño altamente positivo en términos de percepción del cliente, con indicadores que muestran un 100% de satisfacción general y recomendación, lo cual representa una base sólida para el crecimiento y posicionamiento en el mercado. Sin embargo, algunos clientes señalaron aspectos puntuales relacionados con la consistencia en los tiempos de entrega, confiabilidad de los controles y desempeño logístico, que deben ser abordados como oportunidades de mejora. El fortalecimiento de estos procesos permitirá garantizar un servicio uniforme y mejorar la experiencia del cliente en su totalidad, consolidando la fidelización y proyectando sostenibilidad en el tiempo.

3.2.4 Análisis de procesos internos

A continuación, se presentan cuatro procesos estratégicos: gestión de operaciones, gestión de clientes, procesos de innovación y procesos reguladores y sociales. Esta organización responde al enfoque propuesto por Kaplan y Norton en el Cuadro de Mando Integral, el cual permite una visión equilibrada del desempeño empresarial a través de diferentes perspectivas. Cada uno de los subprocesos fue caracterizado en función de sus responsables, sus principales funciones, la existencia o ausencia de indicadores de seguimiento y los comentarios críticos que evidencian oportunidades de mejora. Esta sistematización permite establecer puntos clave para la intervención y el monitoreo, con miras a fortalecer la eficiencia operativa, la relación con los clientes, la capacidad de innovación y el cumplimiento normativo en la empresa.

Tabla 18. Procesos de gestión de operaciones

Subproceso	Responsable	Características	Indicadores de seguimiento	Indicador al 31/12/2024	Comentarios
Recepción de mercancías	Supervisor de Bodega	Asegurar que la mercancía recibida cumpla con las características informadas por el cliente y condiciones de seguridad	No disponible		En este subproceso es de vital importancia realizar la verificación de las mercancías recibidas antes de iniciar el descargue, pues de no realizarse se pueden presentar diferencias en cantidad o peso.
Almacenamiento en bodega	Supervisor de Bodega	Garantizar el correcto almacenamiento de las mercancías recibidas para evitar contaminación, derrame o deterioro	No disponible		En este subproceso, al momento de realizar la costura de los empaques, se debe implementar control de calidad, ya que algunos empaques tienen errores en el sellado, lo que genera desperdicios.
Preparación y cargue de mercancías	Supervisor de Bodega	Preparar despachos con exactitud y de forma ágil	No disponible		En este subproceso se identifica que, al no tener personal contratado, se presentan ausentismos que impactan los tiempos de cargue y despacho de la mercancía

Subproceso	Responsable	Características	Indicadores de seguimiento	Indicador al 31/12/2024	Comentarios
Control de existencias	Supervisor de Bodega	Mantener el inventario actualizado e información confiable	Índice de rotación de inventario	En diciembre de 2024 el inventario rotó 8 veces. Es decir, el contenido de la bodega rotó cada 3,75 días aproximadamente.	En este subproceso se identifica el esfuerzo de la empresa por mantener un control adecuado con la realización de auditorías tanto de la empresa como del cliente.

Fuente: Logimas S.A.S. (2022).

Tabla 19. Procesos de gestión de clientes

Subproceso	Responsable	Características	Indicadores de seguimiento	Comentarios
Vinculación de nuevos clientes	Gerencia	Formalizar relaciones comerciales con clientes nuevos, garantizando el cumplimiento de sus exigencias operativas	No disponible	En este subproceso se deben enfocar más esfuerzos, pues la empresa cuenta con pocos clientes, lo cual pone en riesgo la continuidad del negocio.
Atención y seguimiento de requerimientos	Gerencia	Responder de forma oportuna y adecuada a solicitudes, quejas y reclamos de los clientes	No disponible	En este subproceso se identifica que hay demoras para dar respuesta a los clientes, lo que supone un riesgo para mantener relaciones comerciales.
Gestión de contratos y condiciones de servicio	Gerencia	Asegurar el cumplimiento de los servicios ofrecidos	No disponible	De este subproceso está apersonado el gerente para garantizar la prestación de los servicios ofrecidos y mantener relaciones comerciales cercanas.

Fuente: Logimas S.A.S. (2022).

Tabla 20. Procesos de innovación

Subproceso	Responsable	Características	Indicadores de seguimiento	Comentarios
Innovación empresarial	Equipo administrativo	Identificar e implementar ideas que generen mejoras en los procesos operativos	No disponible	En este subproceso se requiere llevar las ideas a la acción; una manera de iniciarse es

				identificar procesos con cuello de botella.
--	--	--	--	---

Fuente: Logimas S.A.S. (2022).

Tabla 21. Procesos reguladores y sociales

Subproceso	Responsable	Características	Indicadores de seguimiento	Comentarios
Cumplimiento normativo	Gerencia	Garantizar el cumplimiento de las normas aplicables a la empresa	No disponible	En este subproceso se identifican vacíos en el cumplimiento de normas medioambientales, así como oportunidades de mejora en la contratación del personal de cargue y descargue.

Fuente: Logimas S.A.S. (2022).

Como se observa, Logimas SAS enfrenta una serie de desafíos críticos en sus procesos logísticos, los cuales son esenciales para mejorar su eficiencia operativa y reducir riesgos; aspectos como la gestión de productos a granel, el impacto de factores climáticos, la optimización del almacenamiento y la reducción del ausentismo laboral, requieren una atención focalizada y estrategias de mejora continua. La implementación de soluciones como la gestión de riesgos sólida, capacitación integral del personal y el uso de tecnologías avanzadas pueden transformar la manera en que la empresa aborda estos procesos críticos y optimizar su desempeño logístico, fortaleciendo además su competitividad y capacidad para cumplir con las demandas del mercado en constante cambio.

La caracterización realizada permitió entrever que Logimas SAS ha configurado, a lo mejor de forma intuitiva, una gestión operativa que le ha permitido mantener sus procesos logísticos funcionando; sin embargo, el entorno empresarial actual demanda una mayor eficiencia, rapidez y precisión, lo que implica que la empresa debe adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

De otro lado, aunque Logimas SAS ya utiliza herramientas tecnológicas robustas como SAP para gestionar ciertos procesos logísticos clave, la integración más fluida y expansiva de estos sistemas podría ser un factor decisivo para optimizar la eficiencia operativa. Actualmente, el uso de diferentes sistemas, como SAP para inventarios y Excel para otros procesos logísticos, puede generar disonancias en la información y redundancias en las tareas. Si bien cada sistema cumple con un propósito específico, la falta de integración en tiempo real podría resultar en la pérdida de oportunidades para una gestión más ágil y coherente de los datos.

Tabla 22. Indicadores actuales en relación a los procesos internos

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado Actual	Descripción
Porcentaje de entregas sin deterioro de productos a granel	$(\text{Entregas sin deterioro} / \text{Total entregas a granel}) \times 100$	Alto	Refleja eficacia en el manejo y transporte de productos a granel.
Número de interrupciones operativas causadas por condiciones climáticas	Conteo de interrupciones climáticas en el periodo	Moderado	Permite planear protocolos de respuesta ante condiciones climáticas adversas.
Tasa de ausentismo laboral en áreas logísticas	$(\text{Días ausentes} / \text{Días laborales esperados}) \times 100$	Con impacto operativo significativo	Afecta directamente los tiempos de entrega y calidad del servicio.
Nivel de automatización de los procesos logísticos	$(\text{Procesos automatizados} / \text{Total procesos logísticos}) \times 100$	En proceso de avance	Indica el nivel de modernización operativa.
Porcentaje de integración entre sistemas tecnológicos (SAP, Excel, etc.)	$(\text{Sistemas integrados} / \text{Total sistemas operativos}) \times 100$	Media integración	Evalúa la eficiencia y coherencia en el uso de plataformas tecnológicas.
Número de errores operativos por fallas humanas	Conteo de errores por fallas humanas en el periodo	Presentes, con necesidad de intervención	Mide la frecuencia de errores atribuibles a fallas humanas en logística.
Porcentaje de entregas a tiempo	$(\text{Entregas a tiempo} / \text{Total entregas}) \times 100$	Mayoría a tiempo, con excepciones	Es clave para evaluar el cumplimiento logístico y la satisfacción del cliente.
Tiempo promedio de procesamiento de pedidos	Suma de tiempos de procesamiento / Total pedidos	Variable, depende del volumen de pedidos	Evalúa eficiencia del procesamiento de pedidos desde su recepción hasta despacho.
Índice de rotación de inventarios	$\text{Costo de ventas} / \text{Inventario promedio}$	Rotación de 3,75 días.	Refleja la eficiencia del inventario y la planificación de compras o producción.

Fuente: Elaboración propia

3.2.5 Análisis de políticas de aprendizaje y crecimiento

Al diversificar y expandir las iniciativas de capacitación en tecnologías emergentes, habilidades blandas y desarrollo profesional, Logimas SAS puede potenciar de manera significativa su capital humano, asegurando que su equipo no solo esté preparado para enfrentar los desafíos actuales, sino también para aprovechar las oportunidades futuras en un mercado en constante cambio. La integración de tecnologías emergentes, como el uso de sistemas avanzados de gestión de inventarios, automatización de procesos logísticos y análisis de datos, permitirá que los empleados adquieran las competencias necesarias para optimizar los procesos operativos y tomar decisiones informadas, mejorando la eficiencia y reduciendo costos. Además, la capacitación en habilidades blandas como comunicación efectiva, liderazgo, resolución de conflictos y trabajo en equipo potenciaría la capacidad de colaboración y la cohesión dentro de la empresa, lo que, a su vez, podría mejorar la calidad del servicio al cliente y la innovación dentro de la organización.

Actualmente, la organización está utilizando algunas tecnologías emergentes en sus operaciones logísticas, pero su adopción parece ser limitada al no estar completamente implementada; aunque cuenta con un sistema SAP este está limitado a la gestión de inventarios. Las respuestas suministradas a través de las entrevistas sugieren que hay una falta de conocimiento o implementación de otras tecnologías avanzadas que podrían mejorar significativamente la eficiencia, la precisión y la competitividad de la empresa en el mercado.

Para Logimas SAS, explorar tecnologías emergentes podría ofrecerle la oportunidad de mejorar la trazabilidad, la velocidad de entrega, y la eficiencia operativa. Integrar big data y análisis predictivo también permitiría a la empresa anticipar cambios en la demanda y optimizar los recursos en función de patrones de consumo y estacionalidad.

La empresa podría beneficiarse de una evaluación más amplia de las tecnologías disponibles en el sector logístico y una planificación estratégica para adoptarlas progresivamente. Esto le permitiría mantenerse competitiva frente a otras empresas del sector, mejorar la satisfacción del cliente mediante servicios más rápidos y personalizados, y optimizar sus costos operativos en un entorno cada vez más digitalizado.

Tabla 23. Indicadores actuales en relación al aprendizaje y crecimiento

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado Actual	Descripción
Empleados capacitados en tecnologías emergentes	$(\text{Empleados capacitados en TIC} / \text{Total empleados}) \times 100$	Parcial, con necesidad de ampliación	Refleja el nivel de preparación tecnológica del personal frente a retos del sector logístico.
Empleados con formación en habilidades blandas	$(\text{Empleados formados en habilidades blandas} / \text{Total empleados}) \times 100$	En marcha, pero no sistemático	Evalúa el desarrollo de competencias sociales clave para la productividad y el clima organizacional.
Implementación de tecnologías emergentes	$(\text{Tecnologías emergentes implementadas} / \text{Total tecnologías posibles}) \times 100$	Baja adopción fuera de SAP y Excel	Mide el nivel de modernización operativa mediante el uso de tecnologías como IoT, IA y automatización.
Iniciativas de mejora continua implementadas	Conteo de iniciativas implementadas por periodo	Algunas propuestas ejecutadas, con potencial de mejora	Refleja el grado de compromiso interno con la innovación y la mejora continua en procesos logísticos.

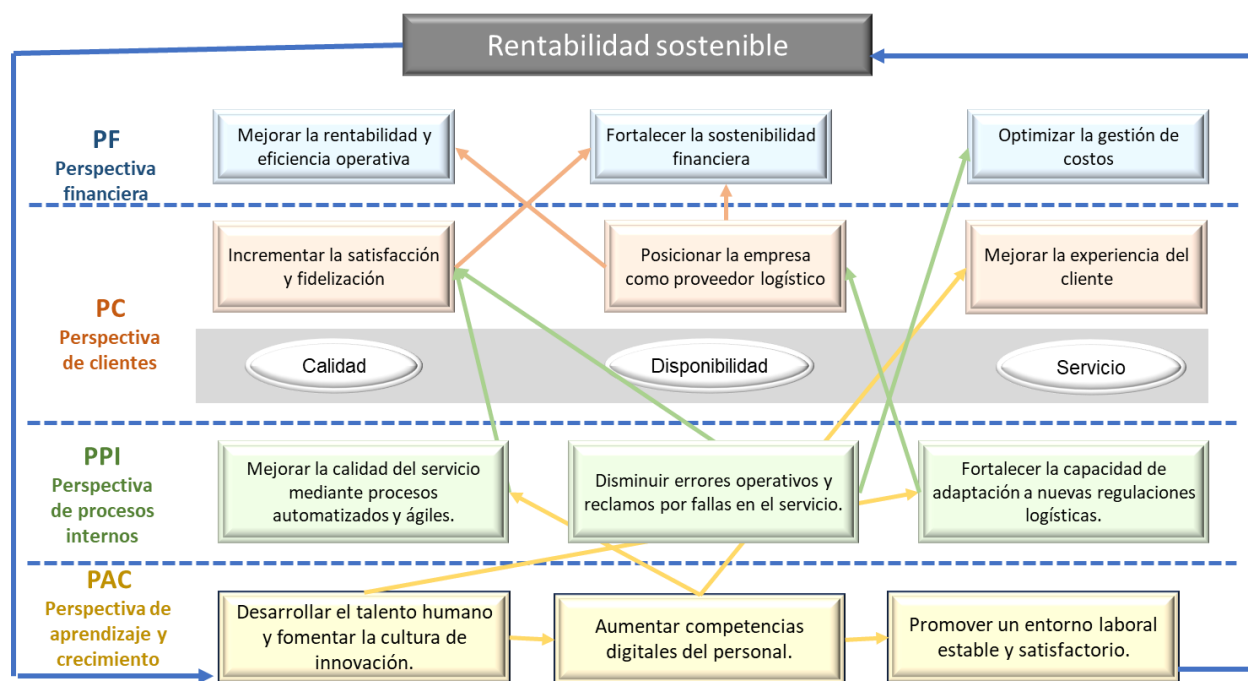
Fuente: Elaboración propia

4. MODELO DE GESTIÓN CMI PARA EL OPERADOR LOGÍSTICO LOGIMAS SAS

A partir del análisis realizado, se puede estructurar el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Logimas SAS de manera que se alineen sus objetivos estratégicos con las áreas clave de mejora identificadas. A continuación, se presenta una propuesta en torno a las cuatro perspectivas del CMI: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Para ello, es fundamental, en primera instancia, visualizar a través del mapa estratégico de Logimas SAS, las aspiraciones que se derivan de su misión y visión organizacional. Este mapa constituye una herramienta visual que traduce y jerarquiza los objetivos estratégicos, alineando y priorizando las distintas áreas de la empresa para impulsar su rendimiento y fomentar un crecimiento sostenible en el sector logístico:

Figura 11. Mapa estratégico de Logimas SAS



Fuente: Elaboración propia

4.1 Objetivos, indicadores y metas

Partiendo del diagnóstico presentado líneas atrás, esta etapa se analiza cómo cada perspectiva – financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento– contribuye a la consolidación del modelo estratégico de la Logimas SAS, traduciendo su misión y visión en acciones concretas.

En este sentido, se construyen 12 objetivos estratégicos definidos para cada una de las cuatro perspectivas propuestas por Norton y Kaplan; cada objetivo se ha formulado de manera específica,

acompañado de su correspondiente indicador de desempeño (KPI) y una meta cuantificable que permita monitorear su avance en el tiempo. Esta herramienta facilita la traducción de la estrategia organizacional en acciones concretas y medibles, orientando la gestión hacia la mejora continua, la sostenibilidad operativa y el fortalecimiento competitivo de la empresa.

4.1.1 Perspectiva financiera

El diagnóstico de esta perspectiva evidenció que la empresa presenta limitada disponibilidad de información financiera detallada y estructurada, lo cual dificulta la evaluación precisa de su rentabilidad, liquidez y sostenibilidad económica. Esta situación impide una gestión financiera estratégica basada en indicadores concretos que orienten la toma de decisiones y optimicen el uso de los recursos. Además, la falta de integración entre los sistemas administrativos podría generar inconsistencias en el control financiero y afectar la planificación de inversiones a mediano y largo plazo. En este contexto se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

Tabla 24. Objetivos, indicadores y metas de la perspectiva financiera

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Meta
Mejorar la rentabilidad y eficiencia operativa mediante la optimización de procesos y tecnologías innovadoras.	Margen de rentabilidad operativa (%)	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ingresos operacionales}} \times 100$	Alcanzar un margen del 15% en el próximo año fiscal.
Fortalecer la sostenibilidad financiera a través de diversificación de ingresos y alianzas estratégicas.	Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos servicios o alianzas.	$\frac{\text{Ingresos nuevos}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$	20% de ingresos derivados de nuevas fuentes en dos años.
Optimizar la gestión de costos mediante procesos más eficientes y sostenibles.	Índice de costos operativos (costos totales / ingresos operacionales)	$\frac{\text{Costos totales}}{\text{Ingresos operacionales}} \times 100$	Reducir el índice en un 10% al finalizar el siguiente año.

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Perspectiva del cliente

Aunque los clientes muestran un alto grado de satisfacción general y disposición a recomendar a Logimas SAS, existen debilidades en la consistencia de los tiempos de entrega, la confiabilidad de los controles de calidad y la logística general; un cliente reportó entregas que no siempre se ajustan a sus necesidades, lo que revela oportunidades de mejora en la alineación del servicio con

las expectativas del mercado. De manera que, la percepción positiva general por parte de los clientes podría verse afectada si no se fortalece la uniformidad y eficiencia en la experiencia del mismo; de allí que se propongan los siguientes objetivos estratégicos:

Tabla 25. Objetivos, indicadores y metas de la perspectiva del cliente

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Meta
Incrementar la satisfacción y fidelización del cliente mediante servicios personalizados y confiables.	Nivel de satisfacción del cliente (NPS)	$(\text{Promotores} - \text{Detractores}) / \text{Total encuestados} * 100$	Lograr un NPS de 90%.
Posicionar la empresa como proveedor logístico ambientalmente responsable.	Percepción del cliente sobre prácticas sostenibles (encuestas de percepción)	$\text{Clientes con percepción positiva} / \text{Total encuestados} * 100$	80% de clientes reconocen las prácticas verdes de la empresa.
Mejorar la experiencia del cliente con soluciones tecnológicas de trazabilidad.	Tasa de uso de plataformas digitales de trazabilidad	$\text{Entregas con trazabilidad} / \text{Total entregas} * 100$	90% de los clientes utilizan las plataformas para seguimiento de envíos.

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Perspectiva procesos internos

La validación previa de datos en esta perspectiva permitió identificar varios procesos críticos que requieren atención, como la gestión de productos a granel, interrupciones por factores climáticos, el ausentismo laboral y la integración tecnológica limitada entre plataformas (SAP, Excel, etc.); estos aspectos generan ineficiencias, aumentan el riesgo operativo y reducen la capacidad de respuesta de la empresa ante situaciones imprevistas. La falta de automatización y la alta dependencia de procesos manuales también afectan la trazabilidad, la calidad del servicio y la toma de decisiones en tiempo real; es por ello que se encuentra viable priorizar los siguientes indicadores en el plan estratégico de Logimas:

Tabla 26. Objetivos, indicadores y metas de la perspectiva procesos internos

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Meta
Mejorar la calidad del servicio mediante procesos automatizados y ágiles.	Porcentaje de procesos automatizados	$\frac{\text{Procesos automatizados}}{\text{Total procesos}} * 100$	Automatizar el 60% de los procesos logísticos clave en 2 años.
Disminuir errores operativos y reclamos por fallas en el servicio.	Número de reclamos por servicio al mes	Reclamos totales por mes	Reducir los reclamos a 5 mensuales.
Fortalecer la capacidad de adaptación a nuevas regulaciones logísticas.	Tasa de cumplimiento normativo	$\frac{\text{Normas cumplidas}}{\text{Total normas aplicables}} * 100$	Incrementar la tasa del cumplimiento regulatorio anual, al 100%

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Aunque existe un enfoque proactivo hacia la capacitación, la adopción de tecnologías emergentes es limitada y no está completamente integrada en las actividades cotidianas del personal; además, se requiere reforzar la formación en habilidades blandas, liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la cohesión interna. La falta de estrategias claras para incorporar la innovación tecnológica y fomentar una cultura organizacional orientada al cambio está limitando el desarrollo del capital humano y la capacidad de adaptación al entorno competitivo y digital; sin embargo, estos aspectos pueden mejorarse con el siguiente plan estratégico:

Tabla 27. Objetivos, indicadores y metas de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Meta
Desarrollar el talento humano y fomentar la cultura de innovación.	Número de propuestas de mejora e innovación implementadas	Número de propuestas ejecutadas	Implementar al menos 10 propuestas anuales.
Aumentar competencias digitales del personal.	Porcentaje de colaboradores capacitados en herramientas digitales	$\frac{\text{Colaboradores capacitados}}{\text{Total colaboradores}} * 100$	Capacitar al 80% del personal operativo y administrativo cada año.
Promover un entorno laboral estable y satisfactorio.	Tasa de rotación del personal Índice de satisfacción laboral	Retiros voluntarios / Total colaboradores * 100 Colaboradores satisfechos / Total colaboradores * 100	Rotación menor al 10% anual e índice de satisfacción mayor a 80%.

Fuente: Elaboración propia

4.2 Periodicidad y evaluación de los indicadores

En esta sección se presenta, para cada indicador, su periodicidad de medición y tres rangos de desempeño: pesimista (●), normal o esperado (□), y óptimo (□). Esta clasificación ofrece un marco de interpretación que permite identificar rápidamente desviaciones, tomar decisiones correctivas y fomentar la mejora continua en todos los niveles de la organización.

4.2.1 Perspectiva financiera

En la perspectiva financiera, el objetivo central es asegurar la sostenibilidad y rentabilidad económica de Logimas S.A.S. Para ello, se han definido tres indicadores clave: el margen de rentabilidad operativa, el porcentaje de ingresos provenientes de nuevos servicios o alianzas, y el índice de costos operativos. Estos indicadores se evaluarán de forma trimestral y mensual, lo cual permitirá detectar con rapidez desviaciones o progresos financieros, y tomar decisiones correctivas o estratégicas a tiempo:

Al momento cero, el análisis de los datos evidencia que la empresa presenta un margen de rentabilidad superior al 15%, clasificándose en verde (□), lo que refleja una adecuada gestión de costos. No obstante, el porcentaje de ingresos nuevos y el índice de costos operativos se sitúan en zona amarilla (□), indicando avances parciales y áreas a fortalecer, especialmente en innovación de servicios y control de gastos.

Tabla 28. Periodicidad y evaluación en la perspectiva financiera

Indicador	Periodicidad de medición	● Pesimista	□ Normal	□ Optimista	Estado inicial
Margen de rentabilidad operativa (%)	Trimestral	< 5%	5% – 15%	> 15%	□
Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos servicios o alianzas.	Trimestral	< 10%	10% – 20%	> 20%	□
Índice de costos operativos (costos totales / ingresos operacionales)	Mensual	> 80%	60% – 80%	< 60%	□

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Perspectiva del cliente

Desde la perspectiva del cliente, el enfoque está en satisfacción, sostenibilidad percibida y adopción tecnológica, elementos que impactan directamente en la lealtad y la reputación comercial. Se ha optado por

una periodicidad trimestral y mensual para medir el nivel de satisfacción (medido por NPS), la percepción sobre prácticas sostenibles y el uso de plataformas digitales de trazabilidad.

En el punto de partida, el índice de satisfacción general se ubica en el rango optimista (□), lo cual es un resultado altamente favorable. Sin embargo, la percepción sobre prácticas sostenibles y el uso de plataformas digitales se encuentran en rango amarillo (□), señalando oportunidades para mejorar en responsabilidad social y digitalización frente al cliente.

Tabla 29. Periodicidad y evaluación en la perspectiva de clientes

Indicador	Periodicidad de medición	● Pesimista	□ Normal	□ Optimista	Estado inicial
Nivel de satisfacción del cliente (NPS)	Trimestral	< 60%	60% – 90%	> 90%	□
Percepción del cliente sobre prácticas sostenibles (encuestas de percepción)	Trimestral	< 60%	60% – 80%	> 80%	□
Tasa de uso de plataformas digitales de trazabilidad	Mensual	< 75%	75% – 90%	> 90%	□

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos busca garantizar eficiencia operativa, calidad y cumplimiento normativo. Los indicadores definidos –porcentaje de procesos automatizados, número de reclamos y tasa de cumplimiento normativo– se medirán con periodicidad mensual y semestral, con el fin de mantener un control sistemático y una mejora continua.

El semáforo establece que menos del 30% de procesos automatizados o una tasa de cumplimiento normativo inferior al 80% reflejan debilidades importantes (●), mientras que valores por encima del 60% o 90%, respectivamente, son considerados indicadores de excelencia (□).

En el estado inicial, la automatización de procesos es baja, ubicándose en zona roja (●), lo que evidencia la necesidad urgente de invertir en modernización. El número de reclamos mensuales se sitúa en la categoría normal (□), y la tasa de cumplimiento normativo también en amarillo (□), sugiriendo que, aunque no hay crisis, existen brechas que deben abordarse para garantizar consistencia y legalidad operativa.

Tabla 30. Periodicidad y evaluación en la perspectiva de procesos internos

Indicador	Periodicidad de medición	● Pesimista	□ Normal	□ Optimista	Estado inicial
Porcentaje de procesos automatizados	Semestral	< 30%	30% – 60%	> 60%	●
Número de reclamos por servicio al mes	Mensual	> 10	5 – 10	< 5	□
Tasa de cumplimiento normativo	Mensual	< 80%	80% – 90%	> 100%	□

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El análisis de los indicadores de aprendizaje y crecimiento muestra avances moderados y áreas críticas. El número de propuestas de mejora se ubica en un rango intermedio (□), reflejando una cultura incipiente de innovación, aunque con potencial de crecimiento. La tasa de rotación del personal, también en nivel medio, sugiere cierta estabilidad, pero requiere estrategias para reducirla por debajo del 10 %. Por su parte, el índice de satisfacción laboral (□) evidencia un clima aceptable, pero aún lejos del estándar óptimo (>80 %), por lo que se deben fortalecer acciones de bienestar, reconocimiento y comunicación.

El indicador más preocupante es el porcentaje de colaboradores capacitados en herramientas digitales, ubicado en zona crítica (●), al estar por debajo del 60 %. Esta brecha limita la modernización y eficiencia operativa, por lo cual se recomienda implementar un plan de formación digital alineado con los objetivos estratégicos de la organización. En conjunto, los resultados sugieren la necesidad de consolidar una cultura de mejora continua, con personal más cualificado, satisfecho y comprometido.

Tabla 31. Periodicidad y evaluación en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Indicador	Periodicidad de medición	● Pesimista	□ Normal	□ Optimista	Estado inicial
Número de propuestas de mejora e innovación implementadas	Semestral	< 5	5 – 10	> 10	□
Porcentaje de colaboradores capacitados en herramientas digitales	Anual	< 60%	60% – 80%	> 80%	●
Tasa de rotación del personal	Anual	> 65%	10% – 65%	< 10%	□
Índice de satisfacción laboral	Anual	< 65%	65% – 80%	> 80%	□

Fuente: Elaboración propia

4.3 Propuesta del CMI para Logimas SAS

Cada acción de la propuesta del CMI, ha sido formulada de manera coherente con los hallazgos del estudio, buscando facilitar la toma de decisiones, promover la eficiencia, consolidar una cultura de mejora continua y asegurar la sostenibilidad de Logimas SAS en el mediano y largo plazo. Para apoyar la implementación y seguimiento de esta propuesta, se desarrolló una herramienta automatizada del Cuadro de Mando Integral (CMI) diseñada en Microsoft Excel, la cual permite visualizar y analizar los indicadores de cada perspectiva de forma dinámica e integrada. Esta herramienta cuenta con un manual de usuario que guía paso a paso su utilización, asegurando su accesibilidad y correcta interpretación por parte del equipo directivo y operativo de Logimas SAS.

Ver anexo 1. Herramienta CMI Logimas S.A.S



Ver anexo 2. Manual de uso CMI Logimas S.A.S



Versión digital interactiva disponible en: <https://heyzine.com/flip-book/187883eef7.html>

5. CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación fue proponer un modelo de gestión a partir del Cuadro de Mando Integral (CMI) para el operador logístico Logimas SAS. Para el logro de este, fue necesario establecer una ruta de tres pasos que correspondieron a los objetivos específicos. En relación con el primer objetivo específico, se concluye que la sistematización de los aspectos teóricos, conceptuales y legales permitió construir un marco conceptual pertinente para fundamentar el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) como modelo de gestión. La integración de enfoques como la Teoría General de Sistemas, la Gestión Estratégica y la Gestión por Objetivos permitió comprender la situación y problemáticas de las organizaciones modernas y la necesidad de herramientas integradoras para su direccionamiento.

Respecto al segundo objetivo específico, el proceso de caracterización de Logimas SAS, desarrollado mediante análisis documental, entrevistas y una encuesta, permitió identificar el estado actual de la empresa desde las cuatro perspectivas del CMI. El diagnóstico evidenció fortalezas como la experiencia operativa y el compromiso del equipo, pero también debilidades relevantes, entre ellas la ausencia de indicadores de desempeño formales, escasa integración de sistemas de información, y desarticulación entre procesos y objetivos estratégicos. Este análisis permitió delimitar las brechas existentes y establecer las prioridades de intervención en el corto, mediano y largo plazo.

En cuanto al tercer objetivo específico, el diseño del modelo CMI para Logimas SAS se desarrolló bajo criterios de claridad, pertinencia y aplicabilidad. Se definieron objetivos estratégicos por perspectiva, acompañados de indicadores medibles, metas y responsables asignados. La perspectiva financiera se orienta al control de costos y mejora de la rentabilidad; la perspectiva del cliente, a la fidelización y posicionamiento sostenible; la perspectiva de procesos internos, a la automatización y estandarización operativa; y la de aprendizaje y crecimiento, al desarrollo de competencias digitales, cultura de innovación y bienestar laboral. Este diseño articula la estrategia institucional con la operación cotidiana y establece una base para gestionar por resultados.

El modelo propuesto representa una herramienta de transformación organizacional, al fomentar una cultura de seguimiento, aprendizaje e innovación. Su implementación promueve la cooperación interdepartamental, fortalece la alineación estratégica y permite tomar decisiones con base en información integrada, financiera y no financiera. Además, el uso del semáforo de desempeño facilita la identificación de brechas y la implementación de acciones correctivas de manera oportuna.

Así pues, con relación con la pregunta de investigación, se concluye que el modelo de Cuadro de Mando Integral diseñado es el más adecuado para Logimas SAS, en tanto responde a sus condiciones actuales, potencializa sus capacidades y corrige sus debilidades estructurales; se convierte así en un modelo

de gestión integral que articula la estrategia, la operación y el aprendizaje organizacional. Su implementación sostenida puede consolidarse como un eje de transformación que fortalezca la cultura del desempeño, eleve la competitividad de la empresa y contribuya a su crecimiento sostenible en el largo plazo.

Para garantizar la efectividad del modelo, se recomienda su implementación progresiva, acompañada de procesos de formación interna, asignación clara de responsabilidades y establecimiento de mecanismos de seguimiento y mejora continua.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. C., & Jaramillo, L. G. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta moebio*, 175-189.
- Álvarez, L. F. (2017). *Modelos de Gestión*. Pereira: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Amo, F. (2015). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Ángeles, M. A. (2017). Propuesta de una metodología de Lean Logistics para ser aplicada en los procesos de operadores logísticos en cadenas de suministros en Colombia. Bogotá DC: Universidad de La Sabana.
- Arnold, M., & Osorio, F. (2008). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio: Revista Electrónica de Epistemología de Ciencias Sociales*, 1-55.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá D.C: República de Colombia.
- Baldeos, A., Lioo Jordan, F., & Vellón Flores, V. (2020). Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. *Revista San Gregorio* no.43 Portoviejo oct./dic, <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i43.1235> .
- Barcellos, L. (2011). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. Barcelona, España: Universitat de Barcelona.
- BBVA Research. (2024). *Una mirada a las Mipymes en Colombia*. Bogotá DC: BBVA.
- Bernal, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento Global*, 3(1), 50-55.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *Teoría General de los Sistemas*. (J. Almela, Trad.) México, México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 22 de Julio de 2023
- Bohórquez, E., & Puello, R. (2013). Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa Coralinas y Pisos S.A. Corpisos S.A. En el municipio de Turbaco, Bolívar. Cartagena: Universidad de Cartagena. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/468/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carvajal, G. V., Chávez, A. C., Rivera, D. N., & Almeida, E. V. (2021). Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*, 5(1), 113-134.
- Carvajal, G., Chávez, A. V., & Nogueira, D. (2022). Cuadro de Mando Integral una mirada desde su evolución. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 244-256.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw Hill Educación: Londres.

- ConfeCámaras. (2024). *Dinámica de Creación de Empresas en Colombia*. Bogotá DC: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras).
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad, La Salida de la Crisis*. (S. Cambridge University Press y Diaz de Santos, Ed., & J. N. Medina, Trad.) Cambridge, Reino Unido: Diaz de Santos. Recuperado el 22 de Julio de 2023
- Díaz-Canel Bermúdez, M., & Delgado Fernández, M. (2020). Modelo de Gestión del Gobierno Orientado a la Innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, http://repxos.contraloria.gob.cu/jspui/handle/repxos_cgr/241.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management* (3ª ed). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Edith, V. (2012). *Cuadro de Mando Integral y su Aplicación en una Empresa del Rubro Plástico: ITAM PLAS*. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional del Cuyo.
- Escalante Bravo, M. G., & Ramírez Ramírez, L. (2022). *Uso de fuentes primarias y secundarias en el desarrollo del pensamiento histórico en educación primaria*. San Luis de Potosí, México: Benemérita Y Centenaria Escuela Normal Del Estado De San Luis Potosi.
- Fernández Hurtado, S., Martínez, L., & Ngono Fouda, R. (2019). BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño*, 254-279.
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *La entrevista*. Barcelona, España: CRAI Universitat de Barcelona.
- Folgueiras, P. (2016). *La entrevista*. Barcelona, España: CRAI Universitat de Barcelona.
- Gan, F., & Triginé, J. (2015). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ganga, F., Ramos, M., Leal Millán, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 21 (1), 136-159.
- Ghiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias administrativas*, 87-93.
- Guerrero, O. (2021). *Nuevos Modelos de Gestión Pública*. México D.F.: Revista Digital Universitaria.
- Guirao Goris, S. J. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene.*, Santa Cruz de La Palma, v. 9, n. 2, <https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>.
- Guirao, S. J. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene.*, Santa Cruz de La Palma, v. 9, n. 2, <https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>.
- Hernández, A. (2015). *Propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad para la Empresa Servant SAS: Práctica empresarial*. Palmira: Universidad del Valle. Obtenido de

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/d1340f50-060a-4602-bd2a-94e9e020edd4/content>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: MC Graw Hill Education.
- Hernández, Y. P. (2018). Historia De La Administración y Su Influencia En El Desarrollo De Los Programas Profesionales De Administración De Empresas. En A. C. Yolanda Patricia Cardona Arce, Enfoques, Teorías y Perspectivas de la Administración de Empresas y sus Programas (págs. 23-24). Sincelejo, Sucre, Colombia: CECAR.
- Janqui Esquivel, M., & Segundo Valencia, W. (2022). Importancia de la ecoeficiencia en las organizaciones empresariales en Latinoamérica. Artículo de revisión. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 2281-2297.
- Julio Quintana, P. d. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración, 272-283.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral. Bogotá: Eada Gestión.
- Koontz, H., Weihrich, H., & y Cannice, M. (2017). Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. Londres: McGraw-Hill Educación.
- Lambert, R. (2001). *Contracting Theory and Accounting*. Journal of Accounting and Economics, 32(1-3), 3-87.
- Logimas S.A.S. (2022). Portafolio de Servicios. Documento institucional.
- Marín, L. E. (Octubre-Diciembre de 2018). Control Interno desde el Enfoque Contemporáneo (Modelo Coso y Coco). Revista contribuciones a la Economía, 4. Recuperado el 23 de Julio de 2022
- Martínez, H., Luis, E., Farfán, T., Elio, A., Osto, P., & Richard, N. (2022). Un acercamiento epistémico a la administración por objetivos. Actualidad Contable Faces, vol. 25, núm. 45, 93-104.
- Meza Quispe, R. M., & Villegas Pintado, R. (2019). Control interno y la productividad laboral de los colaboradores en el Instituto de Ciencias y Humanidades Ate, 2019. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Montoya R., L. A., Montoya R., I. A., & Castellanos D., O. F. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XVI, núm. 1, junio, 59-70.
- Montoya, I. (2010). Una contribución a la comprensión de las estrategias deliberadas y emergentes de las organizaciones, desde una perspectiva evolutiva. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia.
- Murillo, L. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. CIRIEC-Revista de Economía, Pública, Social y Cooperativa, 153-188.

- Norton, R., & Kaplan, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. (A. Santapau, Trad.) Massachusetts, Condado de Middlesex, Estados Unidos: Harvard Business School.
- Ortega, J. A. (2015). Diagnóstico Administrativo Y Financiero De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas En Xicotepec De Juárez, Puebla. XX Congreso Internacional De Contaduría, Administración e Informática (págs. 1-17). México: Universidad Tecnológica de Xicotepec de Juárez.
- Palomo González, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8(28), 25–31.
- Palomo González, M. Á. (2022 de noviembre de 2016). Universidad Autónoma de Nuevo León. Obtenido de Universidad Autónoma de Nuevo León (Repositorio Académico Digital): <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/10226>
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Aglala*, ISSN-e 2215-7360, Vol. 7, N°. 1, 122-145.
- Porras, J. (2019). Propuesta de gestión integral para la sostenibilidad en Deloitte – Colombia. Bogotá D.C.: Universidad Santo Tomás - Convenio Icontec. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/16594/2019johanporras.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Portafolio. (28 de mayo de 2022). Las Mipymes y la economía colombiana. Portafolio.
- Programa Académico de Contaduría Pública. (2020). Proyecto Educativo del Programa: Programa Académico de Contaduría Pública. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración Departamento de Contabilidad y. Santiago de Cali: Universidad del Valle. Recuperado el 9 de 12 de 2023
- Ramírez, É. (2015). Diseño de un Modelo de Gestión para la Unidad Estratégica de Negocio Tip Top Service. Santiago: Universidad de Chile.
- Rivera, J. D. (2023). La supervivencia empresarial en Colombia: estudio de los factores clave que impulsan la permanencia de las empresas en el mercado. Bogotá: Confecamaras. Recuperado el 9 de 12 de 2023
- Rizo, K. (2020). Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba, 1-12.
- Rojas López, M. D. (2012). Sistemas de Control de Gestión. Bogotá: Ediciones la U. Recuperado el 21 de Julio de 2023
- Rojas, C. B. (enero de 2010). Conjunciones y Disertaciones: pensando la contabilidad en el siglo XXI. Perspectivas Críticas de la Contabilidad Contemporánea, 15-16. Recuperado el 9 de 12 de 2023

- Romero, J., & Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXIV, núm. 4, 9-25.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Sarmiento, C. O. (29 de noviembre de 2012). intellectum.unisabana.edu.co. doi:2012-11-29T22:21:55Z
- Simon, H. (1978). *Rationality as Process and as Product of Thought*. *American Economic Review*, 68(2), 1-16.
- Sunder, S. (1997). *Theory of Accounting and Control*. South-Western College Pub.
- Sunder, S. (2005). Teoría de la contabilidad y el control. Bogotá D.C.: Universidad Nacional- Facultad de Ciencias Económicas.
- Torres, M. G. (2006). Manual De Planeación Estratégica/ Manual of Strategic Planning. Buenos Aires: Panorama Editorial.
- Ubillus Zapata, K. Y. (2019). Incidencia del sistema de control interno en la productividad de la empresa de servicios “inversiones y representaciones C.G.A empresa individual de responsabilidad limitada” de la provincia de Sullana - AÑO 2014. Chimbote, Perú: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.
- Valle, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad* vol.12 no.3, 160-166.
- Viera Manzo, E., Cardona Mendoza, D. C., Torres Rodríguez, R. M., & Mera Gutiérrez, B. C. (2018). Diagnóstico de los modelos de gestión de inventarios de alimentos en empresas hoteleras. *Revista Científica Ecociencia*, 28-51.
- Von Bertalanffy, L. (1989). Teoría General de los Sistemas. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

ANEXOS

Anexo 3. Hoja de ruta para entrevista semiestructurada

La siguiente entrevista se enmarca en el desarrollo de la investigación titulada “Propuesta de modelo de gestión (Cuadro De Mando Integral) para mejorar la productividad de un operador logístico. Estudio de caso Logimas SAS”.

Área a la que pertenece: _____

Cargo dentro de la empresa: _____

Perspectiva financiera:

1. ¿Conoce cuáles son los principales indicadores financieros que se utilizan en la empresa para evaluar su desempeño? Menciónelos

2. ¿Cómo se gestionan los costos y la rentabilidad en nuestras operaciones logísticas?

¿Qué tan rentables considera que son los diferentes servicios de la empresa?

Perspectiva del cliente:

3. Desde su experiencia ¿Cuáles son las expectativas clave de los clientes en cuanto a servicios logísticos?

4. ¿Cuáles métodos conoce que se utilicen en la empresa para medir la satisfacción del cliente en relación con las operaciones logísticas?

5. ¿Qué opinión reciben frecuentemente por parte de sus clientes y cómo se utiliza para mejorar los servicios de la organización?

Perspectiva de procesos internos:

6. ¿Cuáles son los procesos logísticos críticos para la empresa?

7. ¿Cómo se gestionan y monitorean los tiempos de entrega, la precisión de los pedidos y la eficiencia operativa?

8. ¿Qué sistemas de información se utiliza en la empresa para controlar y optimizar los procesos logísticos?

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

9. ¿Qué iniciativas se tienen en la empresa para mejorar las habilidades y competencias de los empleados?

10. ¿Cómo se fomenta la innovación y la mejora continua en las operaciones logísticas?

11. ¿Tiene conocimiento de que tecnologías emergentes o tendencias del sector logístico se está considerado adoptar en la empresa? Menciónelos

Anexo 4. Formato de encuesta a clientes

1. ¿Se siente satisfecho con el servicio prestado?
 - ☐ Si
 - ☐ A veces
 - ☐ No

2. ¿Considera que los tiempos de entrega se ajustan a su necesidad?
 - ☐ Si
 - ☐ A veces
 - ☐ No

3. ¿Considera que la línea de producción utilizada es eficiente?
 - ☐ Si
 - ☐ A veces
 - ☐ No

4. ¿Considera que los procesos de control utilizados son confiables?
 - ☐ Excelente
 - ☐ Si
 - ☐ A veces
 - ☐ No

5. ¿Considera que el proceso logístico cumple con la necesidad de su empresa?
 - ☐ Si
 - ☐ Casi siempre
 - ☐ A veces
 - ☐ No

6. ¿Recomendaría a Logimas SAS con sus empresas aliadas?
 - ☐ Si
 - ☐ No

Anexo 5. Matriz analítica para resultados de entrevistas

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Análisis
Área	Administración	Producción	Producción	Producción	Producción	
Cargo	Gerente	Supervisión	Cosedor	Operador de báscula	Operario de empaque	
PERSPECTIVA FINANCIERA						
1. ¿Conoce cuáles son los principales indicadores financieros que se utilizan en la empresa para evaluar su desempeño? Menciónelos	Liquidez y endeudamiento	Indicador de gestión	No sabe	Costos, gastos e ingresos según los servicios que preste la empresa.	No los conozco	Se evidencia una oportunidad de mejora en la sistematización y la divulgación de indicadores financieros dentro de Logimas SAS. Esto no solo facilitaría la implementación del CMI, sino que también podría fortalecer la perspectiva financiera de la empresa, un aspecto clave para cualquier sistema de gestión integral.
2. ¿Cómo se gestionan los costos y la rentabilidad en nuestras operaciones logísticas?	Con un buen manejo interno, y de la mano del área de contabilidad se hace una propuesta de tarifas, se presentan ante el cliente y se espera la aprobación o ajuste	Los costos se gestionan directamente por gerencia, donde se generan las tarifas de cada labor realizada y luego se pasan a discusión con la empresa contratante.	Con operación continua	Mediante el análisis de la operativa, que está sujeta a cambios constantes según la necesidad del cliente.	Con auditoria y supervisión	Logimas SAS emplea una combinación de gestión centralizada (a través de contabilidad y gerencia), flexibilidad operativa y mecanismos de control interno (como auditorías y supervisión) para gestionar sus costos y rentabilidad. Aun así, la falta de un enfoque completamente uniforme podría ser una oportunidad para implementar procesos más integrados y consistentes, particularmente a través del Cuadro de Mando Integral, que permitiría alinear estas prácticas y asegurar que cada área comprenda su rol en la contribución a la rentabilidad de la empresa.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Análisis
Área	Administración	Producción	Producción	Producción	Producción	
Cargo	Gerente	Supervisión	Cosedor	Operador de báscula	Operario de empaque	
3. ¿Qué tan rentables considera que son los diferentes servicios de la empresa?	Son rentables mientras la operación no se vea obligada a detenerse ya que esta depende de los tiempos de trabajo.	En este momento la actividad que más nos genera rentabilidad es la de despachos de mercancía en las mulas de distribución.	Son rentables depende de la temporada	Recepción de productos y Almacenamiento y arrumado: es el proceso que más se requiere en el día a día en la operación.	Son rentables cuando la operación es alta	Las entrevistas sugieren que la rentabilidad en Logimas SAS está influenciada por factores como la continuidad operativa, la estacionalidad, los volúmenes de operación y la naturaleza específica de los servicios. Estos elementos ofrecen un panorama que Logimas SAS podría considerar al implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI), especialmente en la perspectiva financiera. Identificar y monitorear los indicadores clave de rentabilidad por tipo de servicio permitiría a la empresa gestionar de manera más efectiva sus recursos y planificar estrategias que optimicen la rentabilidad en función de las características operativas y del mercado.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Análisis
Área	Administración	Producción	Producción	Producción	Producción	
Cargo	Gerente	Supervisión	Cosedor	Operador de báscula	Operario de empaque	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE						
4. Desde su experiencia ¿Cuáles son las expectativas clave de los clientes en cuanto a servicios logísticos?	Que el producto llegue en óptimas condiciones y que el peso corresponda al que muestra la báscula camionera	Que la mercancía llegue a tiempo	Que la producción se despache rápido	Que se gestione una buena distribución física y que se mejoren los tiempos, que se lleve un control de los inventarios y se tenga una certeza de indicadores positivos (mejoras) y negativos (hurtos, mermas y pérdidas por deterioro)	Que el producto este bien empackado	Las respuestas reflejan que las expectativas de los clientes de Logimas SAS se centran en cuatro áreas clave: calidad del producto y empaque, puntualidad en las entregas, rapidez en el despacho, y gestión de la distribución e inventarios. Estos aspectos pueden ser integrados en la perspectiva del cliente dentro del Cuadro de Mando Integral (CMI), permitiendo a Logimas SAS diseñar métricas específicas que monitoreen el cumplimiento de estas expectativas.
5. ¿Cuáles métodos conoce que se utilicen en la empresa para medir la satisfacción del cliente en relación con las operaciones logísticas?	Aseguramiento de la mercancía, cuidado del producto en bodegas garantizadas y además en estibas de madera, esto previene averías y posibles pérdidas de producto o	Que el producto sea descompactado, que es un proceso que se realiza golpeando el producto varias veces para que no llegue duro.	Con mejoras en la entrega del producto	Que se aplique la teoría del justo a tiempo en las operaciones del cliente y que sus costes se vean optimizados en la distribución física de la carga.	Empaquetado, cosido, pesado y arrumado	Las respuestas sugieren que Logimas SAS emplea prácticas orientadas a la protección y calidad del producto, así como a la optimización de los procesos logísticos, que están relacionadas con la satisfacción del cliente. Sin embargo, no se menciona un sistema formal de medición directa de la satisfacción, como encuestas, indicadores de satisfacción o análisis de feedback del cliente. Las prácticas mencionadas son más bien preventivas y

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Análisis
Área	Administración	Producción	Producción	Producción	Producción	
Cargo	Gerente	Supervisión	Cosedor	Operador de báscula	Operario de empaque	
	reacción química del mismo.					operativas, enfocadas en garantizar que los productos lleguen en las mejores condiciones posibles y en tiempo, lo que indirectamente contribuye a la satisfacción.
6. ¿Qué opinión reciben frecuentemente por parte de sus clientes y cómo se utiliza para mejorar los servicios de la organización?	Buen manejo de prácticas d manipulación, esto se verifica a través del área de calidad, así como el buen uso de elementos de seguridad, protección personal por el área de seguridad y salud	Algunas sugerencias que recibimos del cliente es mas que todo en cuanto al uso de los EPP por parte de los operarios.	Los tiempos de espera, se mejora contratando más personal temporal	En las reuniones operativas y en las inspecciones salen oportunidades de mejora del proceso y se implementan en la retroalimentación y en la operación.	Que haya una buena línea de producción	Las opiniones recibidas por parte de los clientes muestran que Logimas SAS está recibiendo retroalimentación valiosa en diversas áreas clave de sus operaciones logísticas, tales como seguridad, tiempos de espera, eficiencia operativa y prácticas de manejo. La empresa parece estar utilizando esta retroalimentación de manera efectiva para realizar mejoras en sus procesos y servicios. Sin embargo, para que estas mejoras sean más estratégicas y sistemáticas, Logimas SAS podría integrar un proceso formal de gestión del feedback que permita recopilar, analizar y aplicar estas opiniones de manera más estructurada.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Análisis
Área	Administración	Producción	Producción	Producción	Producción	
Cargo	Gerente	Supervisión	Cosedor	Operador de báscula	Operario de empaque	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						
7. ¿Cuáles son los procesos logísticos críticos para la empresa?	La empresa trabaja con producto a granel, un proceso complicado muchas veces son las averías de los productos, lo que genera pérdidas, además factores externos como la lluvia, que impide el correcto uso de máquinas como elevadores y ocasiona reacción química del producto que ocasiona daño del mismo	El proceso se ve interrumpido muchas veces debido al ausentismo laboral.	Los arrumes que a veces se deterioran	Recepción y almacenamiento debido a su volumen de carga.	Cuando llueve se para la producción	Logimas SAS tiene varios procesos logísticos críticos que requieren atención para optimizar la eficiencia y reducir riesgos operativos. Implementar mejoras en la gestión de riesgos, la capacitación del personal y la adopción de tecnologías adecuadas podría ser clave para superar los desafíos actuales y mejorar la competitividad en el mercado.
8. ¿Cómo se gestionan y monitorean los tiempos de entrega, la precisión de los pedidos y	De acuerdo a la necesidad del cliente, los tiempos de entrega y acorde a eso se organiza la producción y se	Por medio de los horarios de entrada, salida, alimentación, hidratación y en casos eventuales capacitaciones.	Con las líneas de producción	Mediante el trabajo de los coordinadores en terreno.	Jornadas completas con solo 10 minutos de descanso por jornada diurna y trasnocho.	Logimas SAS tiene una base sólida de gestión operativa, pero con la integración de tecnologías avanzadas, mejoras en la capacitación y optimización en la asignación de recursos, la empresa podría mejorar significativamente la

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Análisis
Área	Administración	Producción	Producción	Producción	Producción	
Cargo	Gerente	Supervisión	Cosedor	Operador de báscula	Operario de empaque	
la eficiencia operativa?	organiza el personal.					precisión, eficiencia y tiempos de entrega, lo que se reflejaría en una mayor satisfacción del cliente y en una ventaja competitiva en el mercado.
9. ¿Qué sistemas de información se utiliza en la empresa para controlar y optimizar los procesos logísticos?	En la parte de inventario y entrada y salida de mercancía utilizamos el sistema sap, que se alimenta diariamente y en procesos contables utilizamos el software manager	Planillas de ingreso, despacho, recibo, listado de conductores, peso de mercancía, basculas todo esto se hace por Excel	No se	Se utiliza SAP en donde se llevan los controles pertinentes de la operativa y en donde se actualizan los inventarios existentes, alimentados del conteo en físico dado por los datos de bascula.	No sabe	Aunque Logimas SAS emplea herramientas tecnológicas como SAP para ciertos procesos logísticos, una mejor integración de sistemas, capacitación y automatización de los procesos podría potenciar aún más la eficiencia y competitividad de la empresa.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
10. ¿Qué iniciativas se tienen en la empresa para mejorar las habilidades y competencias de los empleados?	Capacitaciones, cursos de alturas vigentes, cursos de manejo de montacarga, y charlas relacionadas con el cargo	Capacitaciones	Cursos de altura, montacarga y operación de maquinas	Una iniciativa es la capacitación en entidades como el SENA y otras contratadas por la empresa.	Capacitaciones y cursos a operarios	Logimas SAS ya tiene una base sólida de iniciativas de capacitación, pero al diversificar y expandir estos programas, incluyendo nuevas tecnologías, habilidades blandas y desarrollo profesional, la empresa puede fortalecer aún más sus capacidades internas. Estas mejoras contribuirían a un equipo más capacitado, motivado y adaptado a las

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Análisis
Área	Administración	Producción	Producción	Producción	Producción	
Cargo	Gerente	Supervisión	Cosedor	Operador de báscula	Operario de empaque	
						demandas del mercado, lo que impactaría positivamente en la competitividad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.
11. ¿Cómo se fomenta la innovación y la mejora continua en las operaciones logísticas?	Por medio de capacitaciones y de la mano de las empresas contratistas	Por medio de planes de trabajo diarios.	Con mantenimiento de las maquinas o compra de nuevas cosedoras	La mejora continua surge a raíz del análisis continuo de cada uno de los colaboradores en su operación y cada uno aporta en su grano de arena en la innovación, disminuyendo tiempos, costos etc.	Por parte del jefe de logística	Logimas SAS parece promover la innovación y la mejora continua a través de un enfoque integral que incluye capacitación, colaboración externa, análisis de desempeño, y supervisión interna, con el objetivo de optimizar los procesos logísticos y adaptarse a las nuevas demandas del mercado. Sin embargo, la empresa podría beneficiarse de formalizar estos esfuerzos mediante la creación de un sistema estructurado de gestión de innovación, que facilite la integración de ideas nuevas y mejoras a lo largo de toda la organización. Esto podría ser un paso clave para consolidar un ciclo continuo de mejora, impulsando aún más su competitividad y eficiencia en el mercado.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Análisis
Área	Administración	Producción	Producción	Producción	Producción	
Cargo	Gerente	Supervisión	Cosedor	Operador de báscula	Operario de empaque	
12. ¿Tiene conocimiento de que tecnologías emergentes o tendencias del sector logístico se está considerado adoptar en la empresa? Menciónelos	Ahora utilizamos el sistema SAP y trabajamos acorde a la necesidad de la operación	Hay un sistema tipo software que nos facilita la empresa contratante y se diligencia después de las planillas de Excel	No se	Actualmente ninguno.	Basculas digitales	Logimas SAS utiliza algunas tecnologías emergentes, como SAP y básculas digitales, pero su adopción es limitada y se centra en herramientas básicas. La empresa podría mejorar significativamente su eficiencia y competitividad adoptando tecnologías más avanzadas como software de gestión de la cadena de suministro, automatización de almacenes, inteligencia artificial, IoT, blockchain y robótica. Estas tecnologías permitirían optimizar procesos logísticos, mejorar la trazabilidad, acelerar las entregas y reducir costos operativos. Evaluar y adoptar estas innovaciones estratégicamente fortalecería la competitividad de Logimas SAS y mejoraría la satisfacción del cliente.

Anexo A. Matriz analítica para resultados de encuesta a clientes

Pregunta	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Análisis
¿Se siente satisfecho con el servicio prestado?	Sí	Sí	Sí	Alto nivel de satisfacción general. Todos los clientes están conformes con el servicio.
¿Los tiempos de entrega se ajustan a su necesidad?	Sí	A veces	Sí	Aunque dos clientes están satisfechos, uno indica que los tiempos no siempre se ajustan, lo cual indica una oportunidad de mejora logística.
¿La línea de producción utilizada es eficiente?	Sí	Sí	Sí	Se percibe eficiencia en la producción por parte de todos los encuestados.
¿Los procesos de control utilizados son confiables?	Excelente	A veces	Sí	Aunque la mayoría tiene una buena percepción, hay variabilidad (uno menciona “a veces”); se sugiere revisar la consistencia del control.
¿El proceso logístico cumple con la necesidad de su empresa?	Por supuesto que sí	Casi siempre	Sí	Aunque la percepción es mayormente positiva, el término “casi siempre” indica posibles casos de incumplimiento.
¿Recomendaría a Logimas SAS con sus empresas aliadas?	Sí	Sí	Sí	Todos los clientes están dispuestos a recomendar la empresa, lo que refleja una buena imagen general y confianza en el servicio.