

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	Código F-AC-DBL-007	Fecha 10-04-2012	Revisión A
	Dependencia DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	Aprobado SUBDIRECTOR ACADEMICO	Pág. 1(82)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	BRANDON MIGUEL LOZANO ALVAREZ CRISTIAN LEONARDO DURAN ALVAREZ
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	CONTADURIA PUBLICA
DIRECTOR	CARLOS ANDRES SANCHEZ BECERRA
TÍTULO DE LA TESIS	DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA EL CENTRO DE COPIADO LA CAVA DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER

RESUMEN (70 palabras aproximadamente)

EL ANÁLISIS QUE SE PRESENTA EN ESTE PROYECTO DE GRADO, TUVO COMO PRINCIPAL OBJETIVO DISEÑAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

TENIENDO EN CUENTA QUE, ESTA HERRAMIENTA DE GESTIÓN BÁSICAMENTE PERMITE ESTABLECER, MEJORAR Y MONITOREAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA CON RESPECTO A SUS GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS, SUMINISTRANDO INFORMACIÓN PERIÓDICA SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE DICHOS OBJETIVOS MEDIANTE INDICADORES.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 82	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 59	CD-ROM:1
--------------------	------------------	--------------------------	-----------------



**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)
PARA EL CENTRO DE COPIADO LA CAVA DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER**

Autores

BRANDON MIGUEL LOZANO ÁLVAREZ

CRISTIAN LEONARDO DURÁN ÁLVAREZ

Proyecto presentado para obtener el título de Contador Publico

CARLOS ANDRÉS SÁNCHEZ BECERRA

Director

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTADURIA PÚBLICA**

Ocaña, Colombia

Junio, 2020

Índice

Capítulo 1. Diseño de un cuadro de mando integral para el centro de copiado La Cava de Ocaña, Norte de Santander	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Formulación del problema	3
1.3 Objetivos (generales y específicos).....	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Justificación	4
1.5 Delimitaciones	6
1.5.1 Delimitación Operativa.....	6
1.5.2 Delimitación conceptual.	6
1.5.3 Delimitación Geográfica.....	7
1.5.4 Delimitación Temporal.	7
Capítulo 2. Marco Referencial	8
2.1 Marco Histórico.	8
2.2 Marco conceptual.....	14
2.3 Marco Contextual.....	18
2.4 Marco Teórico.....	20
2.5 Marco Legal.....	26
Capítulo 3. Diseño Metodológico	29
3.1 Tipo de Investigación.....	29
3.2 Población y Muestra	29
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de Información	30
3.4 Análisis de Información.....	31
Capítulo 4. Presentación de resultados	32
4.1 Objetivo 1. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del centro de copiado La Cava, aplicando una matriz DOFA	32
Por medio del instrumento el cuestionario se pudo recolectar la información para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Ver apéndice A) donde se hizo el respectivo análisis de las preguntas orientadoras.	32
4.2 Objetivo 2. Identificación los stakeholders con los que se interrelaciona el centro de copiado La Cava	49

4.3 Objetivo 3. Evaluación del sistema de información utilizado en el centro de copiado La Cava, evaluando a la vez las cinco fuerzas competitivas de la empresa	51
En este objetivo se evaluó las cinco fuerzas de portes donde es una herramientas desarrollado por el docente Michael Porter, en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors (1980) decidió analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial con el fin de identificar factores claves para la ventaja competitiva de una organización.	51
En su más destacada representación sobre el análisis se encuentra la siguiente ilustración;	51
4.4 Objetivo 4. Diseñando un cuadro de mando integral para el centro de copiado la Cava, teniendo en cuenta los cuatro ejes fundamentales del cuadro de mando integral e ilustrándolos con mapas estratégicos.....	56
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Referencias.....	70
Apéndices.....	73

Lista de tablas

Tabla 1. ¿Cómo califica el centro de copiado la Cava?	32
Tabla 2. Como califica el nivel competitivo del centro de copiado la Cava?	32
Tabla 3. ¿Cómo califica la eficiencia del centro de copiado la Cava?.....	33
Tabla 4. ¿Cuál es su opinión sobre los productos que se venden en el centro de copiado la Cava?.....	34
Tabla 5. ¿Cuál es su opinión de los precios sobre los productos del el centro de copiado la Cava respecto a sus beneficios?	34
Tabla 6. ¿Cómo califica la calidad de los productos ofrecidos en el centro de copiado la Cava?	35
Tabla 7. ¿Cómo califica la colaboración y comunicación del personal?	35
Tabla 8. ¿Cómo percibe el clima organizacional?	35
Tabla 9. El personal conoce toda la información acerca de la organización y objetivos del centro de copiado la Cava.....	36
Tabla 10. ¿Cómo es la responsabilidad del personal?.....	37
Tabla 11. ¿Cuál es su apreciación de la credibilidad del el centro de copiado la Cava?	37
Tabla 12. ¿Cuál es a su apreciación sobre la calidad del servicio al cliente el centro de copiado la Cava?.....	38
Tabla 13. ¿Cómo califica la infraestructura del el centro de copiado la Cava?	38
Tabla 14. ¿Cómo califica la ubicación del el centro de copiado la Cava?.....	39
Tabla 15. ¿Cómo son los medios de comunicación de la empresa?	39
Tabla 16. ¿Cómo es cumplimiento de la entrega de trabajos a los clientes?	40
Tabla 17. ¿Cómo es la solución de los problemas en cuanto a devoluciones de mercancía?	40
Tabla 18. ¿Cómo es el trato de vendedor-cliente?	41
Tabla 19. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes?	41
Tabla 20. ¿Cómo califica el grado de administración de la empresa?	42
Tabla 21. ¿Cómo califica el desempeño del personal encargado de la administración?	42
Tabla 22. ¿Conoce la herramienta?.....	43
Tabla 23. ¿Cómo califica la herramienta?	43
Tabla 24. ¿Cuál es el nivel de manejo de herramientas administrativas en el centro de copiado la Cava?.....	44
Tabla 25. Matriz DOFA	48
Tabla 26. Grupos de interés que interactúan con el centro copiado la cava	50
Tabla 27. Atributos Servicio-Cliente	60
Tabla 28. Atributos en relación con el consumidor	60
Tabla 29. Cuadro de mando integral.....	66

Lista de figuras

Figura 1. Mapa de Ocaña. Fuente. Alcaldía de Ocaña.....	20
Figura 2. Centro de copiado la Cava. Fuente. Google	20
Figura 3. ¿Cómo califica el centro de copiado la Cava?	32
Figura 4. Como califica el nivel competitivo del centro de copiado la Cava?.....	33
Figura 5. ¿Cómo califica la eficiencia del centro de copiado la Cava?	33
Figura 6. ¿Cuál es su opinión sobre los productos que se venden en el centro de copiado la Cava?	34
Figura 7. ¿Cuál es su opinión de los precios sobre los productos del el centro de copiado la Cava respecto a sus beneficios?	34
Figura 8. ¿Cómo califica la calidad de los productos ofrecidos en el centro de copiado la Cava?.....	35
Figura 9. ¿Cómo califica la colaboración y comunicación del personal?.....	35
Figura 10. ¿Cómo percibe el clima organizacional?.....	36
Figura 11. El personal conoce toda la información acerca de la organización y objetivos del centro de copiado la Cava.....	36
Figura 12. ¿Cómo es la responsabilidad del personal?	37
Figura 13. ¿Cuál es su apreciación de la credibilidad del el centro de copiado la Cava?	37
Figura 14. ¿Cuál es a su apreciación sobre la calidad del servicio al cliente el centro de copiado la Cava?	38
Figura 15. ¿Cómo califica la infraestructura del el centro de copiado la Cava?.....	38
Figura 16. ¿Cómo califica la ubicación del el centro de copiado la Cava?.....	39
Figura 17. ¿Cómo son los medios de comunicación de la empresa?	39
Figura 18. ¿Cómo es cumplimiento de la entrega de trabajos a los clientes?	40
Figura 19. ¿Cómo es la solución de los problemas en cuanto a devoluciones de mercancía?.....	40
Figura 20. ¿Cómo es el trato de vendedor-cliente?.....	41
Figura 21. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes?.....	41
Figura 22. ¿Cómo califica el grado de administración de la empresa?.....	42
Figura 23. ¿Cómo califica el desempeño del personal encargado de la administración?	42
Figura 24. ¿Conoce la herramienta?	43
Figura 25. ¿Cómo califica la herramienta?	43
Figura 26. ¿Cuál es el nivel de manejo de herramientas administrativas en el centro de copiado la Cava?	44
Figura 27. Cinco fuerzas competitivas.....	51
Figura 28. Modelos de las cinco fuerzas del centro copiado la Cava	52
Figura 29. Esquema de las cuatro Perspectivas	64
Figura 30. Mapa estratégico del centro de copiado la cava	65

Capítulo 1. Diseño de un cuadro de mando integral para el centro de copiado La Cava de Ocaña, Norte de Santander

1.1 Planteamiento del Problema

El desarrollo que ha asumido el mundo de los negocios en las últimas décadas ha unido a las empresas en el logro consistente y el mejoramiento sostenido de los estándares de desempeño tanto a nivel operacional como financiero. Esto ha llevado a las empresa a la aplicación de nuevas y más efectivas técnicas gerenciales principalmente en el campo de la planificación y del monitoreo de la gestión del negocio. El desafío principal ha consistido en articular apropiadamente el esfuerzo de todas las áreas del negocio a través de la estrategia organizacional la cual cada vez son más exigentes en el mercado. (Molina, 2012).

La herramienta del cuadro de mando integral contribuye a la toma de decisiones de las directivas, suministrando información periódica sobre el logro de los objetivos establecidos, haciendo uso de indicadores. Para la elaboración del cuadro de mando integral del centro de copiado La Cava en su etapa de convergencia, se hizo necesario el diseño e implementación de nuevas estrategias para el cumplimiento de los objetivos, permitiéndole realizar la evaluación de los mismos a través de los resultados de los indicadores, logrando medir la incidencia de estos en los aspectos financieros y no financieros; en este sentido el CMI brinda eficiencia y eficacia en los procesos administrativos para alcanzar las metas propuestas, conservando la armonía entre las acciones correctivas - preventivas y el personal a cargo dentro de la cadena de autoridad.

El CMI, como herramienta de gestión, es un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. (Villamizar, 2016)

Según Guzmán, Reboloso, & Vallejo (2007) mencionan que “En las organizaciones, el proceso de la planeación estratégica competitiva y sus resultados, está constituido por el análisis ambiental, situacional y de sus rivales; y es por medio de dichos análisis que se pueden encontrar las características que hacen que una empresa sea mejor que sus rivales”. (p. 28).

Por otra parte, la visión sistémica del ambiente de negocios, ha permitido establecer los roles y las expectativas de cada uno de los actores involucrados o stakeholders, con la consiguiente redefinición de la estrategia y de los sistemas de evaluación de resultados. Precisamente, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es uno de estos sistemas de planeación y monitoreo de la gestión y su particularidad consiste en que logra integrar la estrategia organizacional y la evaluación del desempeño de la empresa. (Molina, 2012)

El problema presentado por el centro de copiado La Cava, era que no contaba con una herramienta que le permitiera mostrar resultados de gestión, para la evaluación de un periodo, y de así mismo poder desarrollar estrategias que le permitirán alcanzar la optimización de los recursos utilizados. El centro de copiado la Cava, quien a la actualidad no ha realizado una estrategia que le ayude a mostrar la información real en cuanto a su desempeño. El centro de copiado la Cava, se dedica a la venta de papelería de oficina, útiles escolar, digitación de documentos, fotocopias. De ella hacen parte siete empleados, de los cuales dos son del área administrativa y contable. Esta papelería tiene la necesidad del diseño de un cuadro de mando

integral, teniendo en cuenta que las empresas sustentan su filosofía en la optimización de los recursos invertidos, por tal razón el centro de copiado La Cava estaba expuesta a las consecuencias desfavorables que implica el no contar con un CMI que le permitiera realizar el análisis de gestión de un periodo fiscal o intermedio para la toma de decisiones, lo cual comprometía en algunas ocasiones las utilidades y la oportunidad de expandirse.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los beneficios que tendría el cuadro de mando integral al ejecutarlo en el centro copiado la Cava?

1.3 Objetivos (generales y específicos)

1.3.1 Objetivo General. Diseñar un cuadro de mando integral para el centro de copiado La Cava de Ocaña, Norte de Santander

1.3.2 Objetivos Específicos

Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del centro de copiado La Cava, aplicando una matriz DOFA

Identificar los stakeholders con los que se interrelaciona el centro de copiado La Cava

Evaluar el sistema de información utilizado en el centro de copiado La Cava, evaluando a la vez las cinco fuerzas competitivas de la empresa

Diseñar un cuadro de mando integral para el centro de copiado la Cava, teniendo en cuenta los cuatro ejes fundamentales del cuadro de mando integral e ilustrándolos con mapas estratégicos.

1.4 Justificación

El mundo empresarial desde cualquiera de los sectores que sostienen la economía de un país, conlleva una serie de factores que posibilitan cumplir con sus objetivos, tanto para el beneficio de quien invierte en las empresas, como para quienes allí laboran y para el aporte al crecimiento y desarrollo nacional; de las estrategias que se disponga desde la contaduría y la administración, se verán los resultados obtenidos del comportamiento al interior como exterior de la misma. (Cáceres, 2012)

Las estrategias o mecanismos que hacen prosperar y hasta sobrevivir a una empresa en medio de la competencia y competitividad que se requiere, son los medios que se utilizan para alcanzar unos resultados, pero esos resultados deben ser medidos o evaluados en relación bien sea a estándares propios y a los del entorno o medio empresarial, que determinan si la misión se cumple y si las acciones son las correctas para alcanzar esos objetivos. (Carrillo, 2017)

Ya que el mercado exige a las empresas como estrategia, la construcción un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del mismo, pues la

evolución del mercado (consumo y oferta), del comportamiento de los clientes, de las habilidades y capacidades de los colaboradores, de los avances tecnológicos o las necesidades ambientales, entre otras, imponen su integralidad para alcanzar aquello que se visiona desde la contaduría. Además la metodología del cuadro de mando integral permite tener fácilmente el mapa de actividades de cada proceso y la identificación de los indicadores críticos de éxito. Sin embargo también se desarrollara las teorías de los stakeholders, que permitirá definir los grupos o personas que están interesados en el mejoramiento y la obligación moral, analizando las tareas y responsabilidades de los participantes, como empleados, clientes, proveedores entre otros.

Este proyecto se desarrolló para contribuir con los procesos contables y financieros que lleva el centro copiado La Cava, ya que es una herramienta que le permite diseñar e implementar estrategias para el logro de los objetivos propuestos, para alcanzar la optimización de los recursos, siendo más competitiva mediante la satisfacción tanto del cliente externo como interno (talento humano), todo esto para garantizar la prestación de un servicio de alta calidad. “Permitiendo alcanzar de manera exitosa sus compromisos estratégicos, fortaleciendo a su vez los lazos motivadores para el trabajo interdisciplinario en tomo a una meta en común, bajo condiciones de mejoramiento continuo”. (Molina, 2012)

A través del diseño e implementación del cuadro de mando integral para el centro de copiado la Cava, se consiguió el uso de una herramienta de medición estratégica, con la que se pudo realizar seguimiento a los procesos para la consecución del logro de los objetivos planteados con eficiencia y eficacia. A demás se hizo seguimiento a los resultados de los indicadores para aplicar correctivos – preventivos, con el propósito de ser una organización que mediante la aplicación del mejoramiento continuo busca la prestación de servicios con calidad.

Por lo tanto este proyecto es una gran oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos por los estudiantes en la Universidad Francisco de Paula Santander durante el proceso formativo como contadores públicos, así mismo la realización de un trabajo de campo para adquirir experiencia laboral, también se benefició con el diseño de cuadro de mando integral el centro de copiado La Cava, dado el interés de los estudiantes para contribuir al desarrollo del centro de copiado La Cava, mediante el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) para la utilización estrategias que facilitan la consecución de los objetivos planteados, logrando la optimización de los recursos, y la prestación de servicios con calidad que le permiten ser más competitiva.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación Operativa. Este trabajo se ejecutó de acuerdo a lo estipulado en el proyecto, desarrollando las necesidades de la investigación, y dando solución a las dificultades que se presentaron de la mano con el director del proyecto y mediante oficios al comité curricular

1.5.2 Delimitación conceptual. Se tuvo en cuenta los siguientes conceptos, Balanced Scorecard, stakeholders, perspectiva financiera, perspectivas del cliente, perspectiva de procesos interno, perspectiva de formación y crecimiento, cinco fuerzas competitivas, mapa estratégico.

1.5.3 Delimitación Geográfica. El proyecto de investigación se realizó en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, específicamente en el centro copiado la Cava ubicada Cr12 10-09 P-2 El Carretero, Ocaña.

1.5.4 Delimitación Temporal. Este proyecto tuvo una duración de 4 meses aproximadamente a partir de la fecha de aprobación, así como lo muestra el cronograma de actividades.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco Histórico.

2.1.1 A nivel internacional. En la tesis titulada *Balanced Scorecard para la mejora en el proceso de compras en la empresa Virgen de Fátima S.A*, del autor Rodolfo Vicente Ticona Nieto(2017) dice que La presente investigación tuvo como objetivo demostrar la influencia de un Balanced Scorecard para la mejora en el proceso de compras en la empresa Virgen de Fátima S.A, Lima, 2017. Esta investigación utilizó el tipo de estudio aplicado, con diseño experimental de tipo pre experimental, para realizar la comparación entre una muestra sin la aplicación del Balanced Scorecard (pre-test) y la otra sujeta al Balanced Scorecard (post-test). La población de estudio son las compras y debido que se realizó la comparación de las medias entre la pre prueba y la post prueba de un grupo en dos períodos diferentes, se optó por utilizar la prueba t-Student. El método de estudio fue el hipotético – deductivo porque busca la formulación de preguntas de investigación e hipótesis para luego probarlas. La técnica utilizada fue la observación, que se analizó con el método de análisis cuantitativo, porque los datos fueron expresados en valores numéricos. (Nieto, 2017)

Asi mismo el autor Miguel Angel Terreros Panez (2017) en su tesis titulada *Implementacion De Un Balanced Scorecard Para Mejorar La Oportunidad De Información De Productividad Hora Medico En El “Hospital Daniel Alcides Carrion”* comenta que Este BSC (BALANCED SCORECARD) permite al médico, Jefe de servicio, Jefe de Departamento, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Gestión de Calidad, jefe de Salud de las Personas, Dirección Administrativa y Dirección Ejecutiva contar con un reporte estadístico de Productividad hora

médico en tiempo oportuno de las atenciones que se realizan en el HOSPITAL DANIEL ALCIDES CARRION, según estos reportes las más altas autoridades de dicho hospital toman las decisiones correctas para ofrecer un servicio de salud más adecuado a nuestra población y sancionar aquellos médicos que no cumplan el estándar de atención según Decreto Supremo N° 042- 2014-SA en la Mejora de la calidad, acceso y eficiencia de los servicios de salud. (Panez, 2017)

Diseño e implementación de un plan estratégico para mejorar la productividad económica de mipymes mexicanas, sector comercio, el caso de una microempresa comercializadora de calzado Marengo (2016)”, Tesis de maestría en ingeniería industrial, México. Este trabajo tiene como fin diseñar e implementar un plan estratégico que les permita a los propietarios de las mipymes mexicanas del sector comercio incrementar su productividad económica. Para el desarrollo de este proyecto se realizó una revisión del contexto de la mipymes mexicanas junto con la revisión de literatura científica y de instituciones gubernamentales, posterior mente se lleva a cabo el diseño del plan estratégico desde el diagnostico anterior, formulación de objetivos, presupuestación e implementación de dicho plan en la comercializadora.

Propuesta de un plan estratégico a través del cuadro de mando integral para una institución educativa en el estado de México”, Proyecto de maestría en administración campo de conocimiento: organizaciones. El objetivo de este proyecto es proponer un plan estratégico a través de la aplicación del cuadro de mando integral o balanced scorecard para una institución educativa en Huehuetoca Estado de México que le permita mejorar su desempeño y ser más rentable, la autora parte de la globalización, sus efectos, el estado de las instituciones educativas en México y el análisis del establecimiento educativo en estudio para establecer un diagnóstico

de la situación actual desarrollando así el plan estratégico y una propuesta de los indicadores que le permitan medir las actividades propuestas. (Silva, 2012)

2.1.2 A nivel nacional. Se tomó en consideración una serie de trabajos de grado donde se realizaron diseño de mando integrales para el mejoramiento de la empresa. Martínez (2017) en su tesis titulada diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral (balanced scorecard) para la empresa de asesoría y consultoría integral de servicios especializados Acies Group S.A.S, expresa que En la actualidad las organizaciones se enfrentan a la necesidad de diseñar un plan para el corto y largo plazo desarrollando estrategias que les permitan enfrentarse a mercados que cada vez son más impredecibles y evolucionan constantemente. (Martinez, 2017)

En este sentido la empresa de Asesoría y Consultoría Integral de Servicios Especializados Acies Group S.A.S ubicada en el municipio de Sogamoso (Boyacá) edificio centro empresarial Álvarez calle 13 No. 11-31 oficina M-01, mediante el presente proyecto busca elaborar un plan estratégico para mejorar la productividad y competitividad de su organización, ya que como parte del proceso de dirección estratégica cuenta con la misión, visión y políticas, las cuales son importantes, pero no son suficientes para responder a los cambios del sector servicios. (Martinez, 2017)

Al igual que el autora Maria Teresa Acevedo Rincón (2017) en su tesis titulada diseño del sistema de información para la gestión del cuadro de mando integral del restaurante el faro de mar adentro, indica que Actualmente las organizaciones de todos los sectores buscan estrategias para sobresalir ante la competencia y así poder obtener más y mejores beneficios; en esta

búsqueda las empresas dedican gran cantidad de sus recursos en la investigación y el desarrollo de procesos administrativos con el propósito de mantener las ventajas competitivas. Para tener un control real de esta estrategia cada organización necesita tener un plan de direccionamiento que le permita seguir un desarrollo de cambio continuo. Entre los diversos tipos de direccionamiento administrativos se encuentra el Balanced Scorecard (BSC), que es una herramienta de inteligencia de negocios que facilita la medición de la gestión de todas las áreas de la compañía; esta metodología ha tenido recientemente un importante auge por su facilitación de la creación de valor agregado a los productos y servicios, además de que permite medir la manera de potencializar las capacidades internas de la empresa. Esta herramienta se centra en las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje, estableciendo causas y efectos que permiten plantear objetivos y metas a corto plazo para un mejoramiento continuo de la organización. Acorde a esto y los conceptos obtenidos, se realizará una propuesta en el diseño del Balanced Scorecard (BSC) para el restaurante el Faro del Mar Adentro. (Rincón, 2017)

Según Cárdenas y Villamizar (2016) en su tesis titulada Diseño de un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para COMPARTA EPS-S, indica que el objetivo del proyecto de grado es diseñar una propuesta de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para COMPARTA EPS-S, que permita llevar el monitoreo y control de las estrategias de la compañía y que se convierta en un apoyo para la toma de decisiones de la alta dirección. (Cardenas&Villamizar, 2016)

Por otra parte el diseño de la planeación estratégica y el cuadro de mando integral (balanced scorecard) en la empresa social del estado, centro de salud Firavitoba”. Forero (2014), trabajo de grado de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Este proyecto tiene

como propósito diseñar la planeación estratégica y el cuadro de mando integral en la empresa social del estado, centro de salud Firavitoba.

Partiendo de la revisión y reformulación de la misión y visión de la empresa, la realización del diagnóstico de la situación actual, proponiendo objetivos y estrategias competitivas de acuerdo a las perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, planteando indicadores de gestión para cada una de las perspectivas y finalizando en la elaboración del cuadro de mando integral para la ESE Centro de salud Firavitoba. (Forero, 2014)

Así mismo según Mendoza (2013) en su tesis titulada diseño de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) en la corporación club social gallo fino de la ciudad de Cartagena, comenta que El Control de Mando o Balanced Scorecard (BSC) es el indicado para lograr la mejora continua en una empresa, ya que es una herramienta de control de gestión importante para la gerencia, ya que le brinda un panel de medición de rendimiento.

El fundamento del BSC es la de complementar los indicadores que la empresa usa de manera tradicional para evaluar así el desempeño de la empresa combinando indicadores financieros y no financieros, logrando una mejora en el desempeño continuo y el cumplimiento de la misión organizacional. (Mendoza, 2013)

2.1.3 A nivel local. En la tesis de los estudiantes Guerrero y Perez (2015) titulada diseño de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) para el almacén el centro del crédito de ocaña, expresan que El diseño de un cuadro de mando integral para el Almacén El Centro del Crédito, tiene su importancia en el conocimiento de estrategias que pueden ayudar en el

mejoramiento de la empresa. Este almacén tiene la necesidad del diseño de un cuadro de mando integral, teniendo en cuenta que cualquier empresa para poder sobrevivir actualmente, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una disminución de sus beneficios actuales. Con esta herramienta de gestión estratégica, se armoniza los esfuerzos hacia los resultados deseados bajo un esquema de trabajo para describir, implementar y administrar una estrategia a todo nivel dentro de una empresa, a través de la vinculación de objetivos, iniciativas y mediciones, para comunicar a todos los niveles de la empresa, si están alcanzando las metas. Además, la misma optimiza los recursos asignados a implementar la estrategia; conocer de forma clara los resultados de la empresa; realizar seguimiento a los indicadores claves del almacén; tomar acciones sobre las desviaciones en los indicadores de forma oportuna e integración de la información entre las diferentes áreas de la empresa. (Guerrero&Perez, 2015)

Según Moncada (2015) en su tesis titulada propuesta de diseño e implementación de un cuadro de mando integral para la empresa megadrogas de la once de Ocaña, Norte de Santander indica que El trabajo que se presenta a continuación, es una propuesta de diseño e implementación de un cuadro de mando integral para la empresa Mega Drogas de la Once de Ocaña, Norte de Santander. Este documento se divide en varios capítulos en los cuales se encuentra, en el primero la base del mismo, como lo es la problemática que conllevó a su realización. Seguidamente se encuentra la fundamentación del trabajo, que consiste en los marcos histórico, teórico, conceptual y legal; éstos ayudaron a entender el tema y poderlo llevar a los resultados. (Moncada, 2015)

2.2 Marco conceptual.

Balanced Scorecard. El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico. (Guerrero&Perez, 2015)

Stakeholders. Estos grupos o individuos son los públicos interesados (“stakeholders”), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios.

La traducción de esta palabra ha generado no pocos debates, aunque son varios los especialistas que consideran que la definición más correcta de stakeholder es parte interesada, es decir, cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores de una organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc. (Moncada, 2015)

Perspectiva financiera. incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad. (Moncada, 2015)

Perspectivas del cliente. En esta perspectiva se identifican los segmentos de cliente y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de los elementos seleccionados. Se acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan en una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado de los elementos seleccionados. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. (Guerrero&Perez, 2015)

Perspectiva de procesos interno. En la implementación del CMI para la empresa Megadrogas, se debe tener en cuenta esta perspectiva, ya que es donde sus administrativos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Esta perspectiva se centra en los procesos internos totalmente nuevos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. A partir del CMI se busca realzar algunos procesos de los cuales en la actualidad no se estén llevando a cabo y que son críticos para que la estrategia tenga éxito. Así mismo se busca incorporar procesos innovadores que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros, incorporando objetivos y medidas para la creación de valor al producir, entregar y servir un producto al cliente, así como gestionar con éxito un proceso de muchos años. (Moncada, 2015)

Perspectiva de formación y crecimiento. Es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos. (Guerrero&Perez, 2015)

Cinco fuerzas competitivas. Para una organización en particular, se requiere diseñar estrategias competitivas y para eso se necesita entender su industria y su negocio, así como el de los competidores. El análisis de la competencia, además de formular la estrategia corporativa, contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores y muchos otros aspectos de la vida cotidiana de un negocio. Un enfoque interesante para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael E. Porter quien manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales se describen a continuación: Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean

muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentado guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Poder de negociación de los proveedores. (Moncada, 2015)

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido (con el agravante de si los insumos que suministran no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo). Tampoco si el proveedor decide estratégicamente integrarse hacia adelante y, por ejemplo, adquiere los canales de distribución o lugares donde se distribuye un producto. (Guerrero&Perez, 2015)

Mapa estratégico. El mapa estratégico es un diagrama que, en líneas generales, muestra el conjunto de objetivos corporativos ubicados de arriba hacia abajo a lo largo de las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo, articulados mediante una relación causa efecto. Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Así, se espera que los objetivos financieros se logren si los objetivos de mercado y clientes se alcanzan; de igual manera, los objetivos de mercado y clientes se conseguirán si se logran los objetivos de los procesos internos y éstos últimos se obtienen si se alcanzan los objetivos de aprendizaje y desarrollo. La clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente es la alineación de los objetivos de éstas cuatro perspectivas.

Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, no es muy

diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que se puedan hacer sustituciones por igual o a un costo menor. Las crecientes exigencias de grandes compradores están enfocadas en la reducción de precios, mayor calidad y mejor servicio, por lo tanto, una corporación verá afectados sus márgenes de utilidad.

La situación empeoraría si los compradores deciden integrarse hacia atrás y, por ejemplo, adquieren a sus proveedores o producen sus propios insumos. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, se encuentran en un estado más avanzado tecnológicamente, o pueden penetrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Una vez planteados los objetivos y estrategias, el modelo requiere ser consolidado.

Esto se hace construyendo barreras de entrada alrededor de alguna fortaleza de la corporación. Por efecto de estos mecanismos de protección se pueden obtener beneficios que se reinvertirían en investigación y desarrollo, con el objeto de mejorar los precios de sus productos frente al de sus competidores, o para invertir en otros negocios. (Moncada, 2015)

2.3 Marco Contextual

Ocaña tiene como actividades económicas fundamentales la agricultura, la ganadería, el comercio, la pequeña industria y la minería, con explotación de plata, cobre, hierro y el turismo el cual es conformado principalmente por Ocañeros que se han trasladado a otras regiones del país y es visitada la ciudad por muchos visitantes durante las festividades locales de Navidad,

cómo por ejemplo, el cumpleaños de Ocaña el 14 y el desfile de los genitores. Para el año nuevo y los carnavales que son los días 3 hasta el 6, y se traen grupos musicales.

Las actividades económicas, motores principales de la zona del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar son: producción agropecuaria, comercio y turismo. Al igual el Producto Interno Bruto (PIB) de Norte de Santander fue de \$10.659 billones a precios corrientes y de \$7.5 billones a precios constantes, con un crecimiento de 2.0%. El departamento participó con el 1.6% en el PIB nacional, que fue de \$665.6 billones a precios corrientes y creció 4.2%. Las actividades económicas que más contribuyeron al PIB departamental fueron (62.7%): Servicios sociales, comunales y personales con \$2.5 billones; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con \$1.6 billones; comercio, reparación, hoteles y restaurantes con \$1.3 billones; y agricultura con \$1.1 billones.

Comercio. El comercio se constituye en la segunda actividad económica de la región destacándose los municipios de Ocaña, Tibú, Convención y Ábrego; él mismo gira en relación a la comercialización de la producción agropecuaria, insumos, víveres y demás artículos correspondientes a la canasta familiar y a las necesidades de los hogares. Actualmente, las centrales de abastos son los más importantes focos de comercialización, distribuyendo en promedio 3 millones de toneladas de alimentos, que generan ingresos estimados en 35 mil millones de pesos anuales en todas las centrales mayoristas.¹⁰ Las 10 principales centrales de abastos del país, donde se comercializan los productos de la región.

Así mismo, las entidades financieras que hacen presencia en la región se concentran en Ocaña, esto es los bancos (Bancolombia, Banco Bogotá, Davivienda, Banco Agrario, Banco Caja Social) y las Cooperativas de ahorro y crédito (entre las que se destacan Crediservir, Fundación Ecopetrol para el Desarrollo Regional FUNDESCAT, además de entidades como Bancamía, Crezcamos entre otros).



Figura 1. Mapa de Ocaña.

Fuente. Alcaldía de Ocaña

Se realizara el proyecto y la recolección de información en el centro copiado la cava ubicada en Cr12 10-09 P-2 El Carretero Ocaña, Norte De Santander, es un sitio que venden toda clase de papelería, como de oficina, útiles escolares y demás; así mismo brindan el servicio de digitación, de fotocopiadora e impresiones, brindan el asesoramiento en normas APA, realización de oficios.



Figura 2. Centro de copiado la Cava.

Fuente. Google

2.4 Marco Teórico.

Teoría contable. La NIF A-1 señala que “la teoría de la contabilidad financiera es la aplicación del pensamiento reflexivo sobre lo que ocurre en la práctica, con el fin de obtener proposiciones que sirvan como marco de referencia en la emisión de información financiera”. Los principios de contabilidad generalmente aceptados en un lugar y fecha determinada constituyen, por tanto, el sustento teórico para emitir la información financiera”.

Teoría aplicada a la Contabilidad. Es una actividad lógica y racional, por medio de la cual se da explicación a los hechos económicos, mediante una serie de definiciones, principios, reglas, criterios, proposiciones, incluidos axiomas y teoremas, que establecen el marco de referencia para el conocimiento y evaluación de las prácticas de contabilidad. Fundamentalmente están encaminadas al desarrollo de nuevas propuestas, métodos, técnicas o procedimientos contables, con la finalidad de lograr el correcto desarrollo de las prácticas de contabilidad.

Como habrás leído, la teoría contable es de suma importancia para poder aprender lo que es la contabilidad basada en sus características cualitativas de la información ya que sin la teoría solo aprenderíamos a contabilizar que no es más que registrar las operaciones de la empresa. Te invito a que ahondes en el tema ya que es muy extenso pero te servirá de mucho en la práctica contable. (Giraldo, 2011)

Si se desea hacer un análisis de las actuales tendencias de la teoría contable, se hace imprescindible afirmar que, aunque los trabajos de inclinación pragmática e instrumental desarrollados bajo la corriente principal siguen teniendo una importante posición, ésta ha venido siendo desplazada por los constructos teóricos de la perspectiva crítica y por la visión interpretativa, corrientes que se consolidan gracias a los aportes de diferentes disciplinas y a que la corriente principal no trasciende en la solución de problemas y en la mejora de las condiciones sociales (Gómez, 2005).

Posiblemente resulte arriesgado aseverar que esta perspectiva interpretativa es más desarrollada que la crítica, debido a que lo interpretativo implica entender el papel de la contabilidad en diferentes contextos y entender sus nexos con las relaciones sociales que

posibilita y legitima, mientras lo crítico tiene un carácter cuestionante, propositivo, de duda y de intenciones transformadoras. Así, “la orientación heterodoxa de la contabilidad al retomar posiciones modernas y postmodernas, no se inquieta por la identificación de los elementos materiales y formales como el objeto, el sujeto, la teoría y el método esta orientación viene presentando propuestas epistemológicas para entender y construir de forma distinta la contabilidad” (Gómez, 2005, p. 128).

Ocampo y Sánchez (2001) plantean como tendencia de la disciplina contable el hecho de que se está dejando de lado el registro para empezar a preocuparse por la medición de variables que no necesariamente son financieras. Ya es bien sabido que el problema de la medición y de la valoración ha sido un tema cuestionable por la carencia de objetividad en estos criterios. Se aduce por ejemplo, que los criterios actuales se plantean en aras de aproximarse al valor real de los activos, pero el valor asignado es de carácter subjetivo, por tanto la contabilidad es incapaz de representar plenamente el estado de los bienes. Los teóricos que han apuntado al desarrollo del problema de la valuación han hecho varios intentos en la generación de nuevas metodologías, y, aunque se han logrado importantes avances, el problema es latente y sigue surcado por la subjetividad. (Giraldo, 2011)

Gil (2010), trae a la teoría contable un novedoso concepto que nos permite alejarnos de enfoque legalista y mecanicista de la contabilidad, acercándonos a un término de prometedores aportes a la literatura desde el desarrollo de la contabilidad como un tecnoleto en el que converge el lenguaje y la tecnociencia (técnica, tecnología y sociedad). Lo bondadoso de esta propuesta, es que busca construcción de un nuevo modelo educativo desde el aprendizaje significativo y desde nuevas prácticas de información de la disciplina contable, así como un comulgue entre estos.

Jorge Manuel Gil en su texto “La contabilidad como Tecnoleto: ¿es útil en el conocimiento accionable y el aprendizaje significativo?” vincula la contabilidad con la teoría de la acción aplicada a la construcción del conocimiento, para lo que tuvo en cuenta las tecnociencias sociales y el aprendizaje significativo que permite que la nueva información no sea almacenada de forma arbitraria interactuando por lo tanto con conocimientos preexistentes. (Moncada, 2015)

Teoría de los Stakeholders.

La teoría de los stakeholders ha sido utilizada como metodología adecuada para el desarrollo de la ética de la empresa, y la mayoría de los estudios realizados al respecto apuntan en algún momento que es necesario realizar una seria reflexión ética desde los presupuestos de la teoría de los stakeholders de los sistemas políticos, sociales, culturales y económicos en los que se inscribe la organización. De alguna forma se pone de manifiesto que de poco serviría una teoría ética de la empresa a nivel meso sin una teoría ética de la empresa a nivel macro¹². Las implicaciones de la teoría de los stakeholders en nivel macro, es decir, en los sistemas sociales, culturales, políticos y económicos, se hacen evidentes al observar la concepción de la empresa que encierra su definición, así como a través del concepto de responsabilidad empresarial que subyace a tal teoría. Por una parte, la concepción de la empresa, como una institución social inscrita en un sistema abierto, dinámico y de interdependencias entre sus instituciones, muestra que ésta actúa dentro de sistemas sociales, político administrativos y económicos que imponen límites o constricciones al actuar de la empresa pero que también se ven modificados por las políticas, estrategias y valores de la empresa. Por otra parte, la concepción de responsabilidad que conlleva el enfoque de stakeholder, como una coresponsabilidad, pone de manifiesto que la empresa no funciona en un vacío social y moral y, por tanto, que los sistemas en los que se

inserta también deben ser revisados para que pueda la empresa acometer tal responsabilidad. Sería insensato, como se ha manifestado en muchas ocasiones, pedirle a una empresa que desarrolle una política de igualdad de oportunidades allí donde los sistemas sociales y culturales imponen en el sistema económico y sus instituciones la ley de la desigualdad. (Giraldo, 2011)

Esto lleva pues a una revisión de los sistemas sociales, económicos y político-administrativos, desde una perspectiva ético-normativa. Para tal revisión, la terminología utilizada al uso en este nivel macro ha sido la de stakeholding quizás para mostrar la puesta en marcha en el sistema y su carácter de proceso y construcción que no es exclusivo de la institución empresarial. Las principales propuestas de revisión desde este concepto han sido realizadas en EE.UU. (Ackerman y Alstott) y en Gran Bretaña (G. Kelly, D. Kelly y Hutton), en este último país es mucho más abundante la reflexión acerca del concepto. En el contexto de Gran Bretaña, aquellos que defienden la idea de stakeholding coinciden en afirmar que no se puede tomar sólo una de las dimensiones de stakeholding, es decir, que hay que tomar en un conjunto todas sus dimensiones inscritas en el nivel macro, a saber, económica, socio-cultural.

Los principios de la sociedad de stakeholding

Como se acaba de señalar la revisión de los sistemas económico, político y social desde el concepto de stakeholding lleva implícita una cuádruple promesa: inclusión, cooperación, participación y responsabilidad. Pero veamos con mayor detenimiento estos cuatro principios. La inclusión (económica, social y política) es entendida bajo los términos de que todo individuo es miembro o pertenece a (membership) una organización, institución o comunidad y que dentro de ellas poseen tanto derechos como obligaciones. Esta inclusión implica un concepto de

cooperación, es decir, tiene como objetivo mostrar cómo los individuos trabajando conjuntamente pueden afectar a las fuerzas que la sociedad posee desde la búsqueda de objetivos comunes y de confianza.

Por tanto una sociedad, una política o una economía de stakeholder existe cuando existen tanto derechos como obligaciones construidas entorno a las nociones de cooperación y de inclusión económica, social y política. En definitiva, la cooperación lleva a la búsqueda de objetivos compartidos y a la creación de confianza. Por este motivo la participación, entendida como autonomía, se erige como una de las piezas clave para convertir stakeholding en una realidad. Es absolutamente necesaria la participación de los individuos que tienen un interés de un modo activo, más que pasivo, en aquellos ámbitos en los que se encuentran incluidos. Por tanto, la existencia de individuos preparados a comprometerse con otros que comparten actividades y preocupaciones comunes es de vital importancia. Lo que la participación requiere es acceso a los recursos sociales, información y una cultura que anime a la cooperación y a los procesos de consulta. En este sentido el derecho de participación implica la obligación de participar.

El pensamiento de la teoría de los stakeholders ha demostrado ser muy fructífera cuando se ha podido fundamentar desde el punto de vista éticonormativo. En este sentido se ha mostrado que una ética empresarial en el nivel meso u organizacional de reflexión, puede contar con una rica propuesta desde la ética empresarial dialógica que además complementada con la teoría de los stakeholders permite llevar tales presupuestos normativos a la práctica. De este modo podemos afirmar, que el concepto de stakeholder entendido desde la ética empresarial dialógica nos abre la posibilidad teórico-práctica de la gestión de la responsabilidad social corporativa

(RSC) desde un punto de vista no meramente estratégico si no también ético-normativo. Pero, una de las dificultades con las que se está encontrando este modelo de empresa es la falta de unos sistemas económicos, políticos y sociales que sean capaces de acoger y estimular la presencia de empresas que desarrollen y asuman su RSC. En este sentido, el concepto de stakeholding, ha hecho su aparición en los últimos años como una reflexión acerca de los presupuestos y criterios normativos de los sistemas en los que se insertan las organizaciones. (Guerrero&Perez, 2015)

2.5 Marco Legal.

Norma ISO 9000 de 2000. La ISO 9000 del 2000 son normativas de calidad que han pasado a ser requerimientos para competir en el mercado. Las empresas que se disponen a implementar el BSC tratan de adaptarlo cumpliendo las normativas de calidad. La incidencia de la ISO 9000 del 2000 es muy marcada en la perspectiva de los procesos internos aunque influye también en las perspectivas de Clientes y la de Crecimiento y Aprendizaje. ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

Ley 87 de 1993. Artículo 1. Define el sistema de control interno como “el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, de principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la entidad,

con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realice de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.” Con la ayuda de esta ley se puede lograr una mayor organización en la búsqueda de información, ya que el control interno se maneja todas las estrategias, actividades, operaciones que se van a ejecutar en la empresa. Al igual es donde se aplica las técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Ley 872 de diciembre 30 de 2003. Por la cual se dispone, en la rama ejecutiva del poder y en otras entidades prestadoras del servicio, que implementen SGC, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades

Constitución Política. Artículo 209. Preceptúa “Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.” Igualmente el artículo 269 enuncia “En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la

ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.”

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

En este proyecto se ejecutó una investigación de tipo cuantitativa, de acuerdo con Tamayo (2007), consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como los cuestionarios, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

Así mismo se aplicó un enfoque descriptivo para poder conocer la situación actual del centro copiado la Cava. Igualmente, se realizó un análisis de la misión y visión planteada por la Cava, y se propuso la reestructuración de las mismas; así como también se examinó el entorno (interno y externo) mediante un cuestionario aplicados a los empleados; para definir las características específicas del sector y el ambiente en el que se desenvuelve.

3.2 Población y Muestra

En la población a realizar se ejecutó con la participación de los empleados del Centro copiado la CAVA del municipio de Ocaña Norte de Santander, el cual cuenta con 10 empleados con una muestra del 100% de la población, puesto que la muestra es muy pequeña por lo que no es necesario la aplicación de la fórmula estadística.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de Información

Información Primaria. Es aquella información que se obtiene directamente de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa. Son las que el investigador recoge por sí mismo, por lo tanto en esta fase se recolectara la información por medio de la encuesta, la entrevista y la observación.

Según Hernández (2000), esta técnica de recolección de información, consiste en “detectar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio” (p.50). Esta modalidad de recolección de información parte de las fuentes secundarias de datos; es decir, aquella obtenida indirectamente a través de documentos que son testimonios de hechos pasados o históricos.

Información Secundaria. En cuanto a las técnicas de recolección secundaria tenemos que decir, que los datos de información secundaria suelen encontrarse diseminadas, ya que el material escrito se dispersa en múltiples archivos y fuentes de información.

La técnica de la fuente de información secundaria se denomina documental y sus fuentes principales son: Internet, las bibliotecas, organismos estatales y de empresas, librerías etc.

3.4 Análisis de Información.

En la realización de esta tesis primero se identificó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del centro de copiado la cava, mediante la recolección de información aplicando un cuestionario a los empleados, así mismo realizado el cuestionario se pudo construir la matriz DOFA, para conocer el estado actual en que se encuentra el centro de copiado, como segundo paso se identificaron los stakeholders con los que interrelacionan la Cava, la cual se pudo ajustar el sistema de información utilizado en la entidad, No obstante como tercer paso se implementó y se conoció las cinco fuerzas competitivas de la empresa, obteniendo resultados favorables a la empresa, finalmente se pudo diseñar un cuadro de mando integral para el centro de copiado la Cava, teniendo en cuenta los cuatro ejes fundamentales del cuadro de mando integral ilustrándolos con mapas estratégicos. Y así se brindó recomendaciones encaminadas a las necesidades del centro de copiado la Cava

Capítulo 4. Presentación de resultados

En la realización de los objetivos se dio a conocer el estado del centro de copiado la Cava, recolectando la información mediante el instrumentos del cuestionario

A continuación aplicación y resultados de las actividades realizadas para la validación de los objetivos específicos.

4.1 Objetivo 1. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del centro de copiado La Cava, aplicando una matriz DOFA

Por medio del instrumento el cuestionario se pudo recolectar la información para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Ver apéndice A) donde se hizo el respectivo análisis de las preguntas orientadoras.

Tabla 1.

¿Cómo califica el centro de copiado la Cava?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	7	70%
Regular	3	30%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Calificación de cómo se encuentra el centro copiado la Cava. Fuente. Autores de proyecto



Figura 3. ¿Cómo califica el centro de copiado la Cava?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 2.

Como califica el nivel competitivo del centro de copiado la Cava?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	8	80%
Regular	2	20%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se halló la calificación a nivel competitivo. Fuente. Autores de proyecto



Figura 4. Como califica el nivel competitivo del centro de copiado la Cava?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 3.

¿Cómo califica la eficiencia del centro de copiado la Cava?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	8	80%
Regular	2	20%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se analizó la eficiencia con la administra y servicio al cliente. Fuente. Autores de proyecto

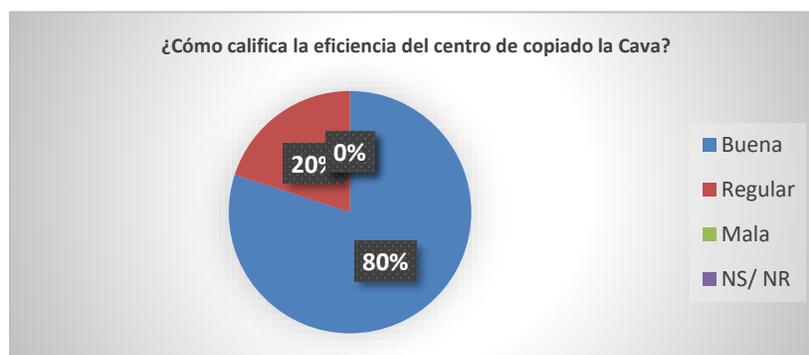


Figura 5. ¿Cómo califica la eficiencia del centro de copiado la Cava?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 4.

¿Cuál es su opinión sobre los productos que se venden en el centro de copiado la Cava?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	9	90%
Regular	1	10%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se estudió la opinión de los empleados con respecto a los productos. Fuente. Autores de proyecto



Figura 6. ¿Cuál es su opinión sobre los productos que se venden en el centro de copiado la Cava?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 5.

¿Cuál es su opinión de los precios sobre los productos del el centro de copiado la Cava respecto a sus beneficios?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	7	70%
Regular	3	30%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se evaluó la opinión de los empleados de los precios que maneja la cava. Fuente. Autores de proyecto

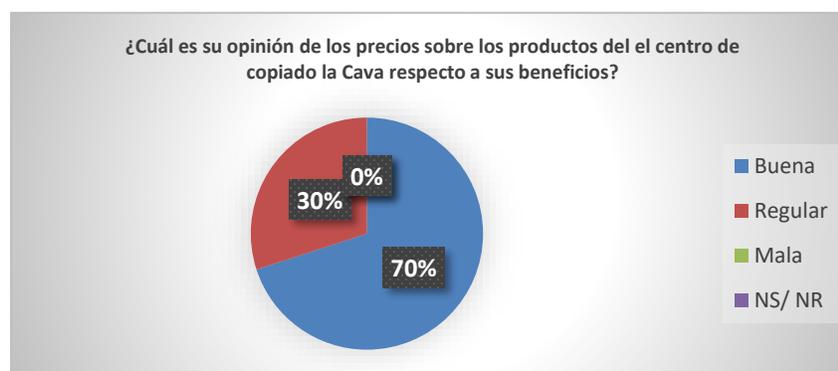


Figura 7. ¿Cuál es su opinión de los precios sobre los productos del el centro de copiado la Cava respecto a sus beneficios?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 6.

¿Cómo califica la calidad de los productos ofrecidos en el centro de copiado la Cava?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	9	90%
Regular	1	10%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se evaluó la calidad de los productos en la cava. Fuente. Autores de proyecto



Figura 8. ¿Cómo califica la calidad de los productos ofrecidos en el centro de copiado la Cava?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 7.

¿Cómo califica la colaboración y comunicación del personal?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	6	60%
Regular	4	40%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se analizó la comunicación entre el personal. Fuente. Autores de proyecto



Figura 9. ¿Cómo califica la colaboración y comunicación del personal?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 8.

¿Cómo percibe el clima organizacional?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	6	60%
Regular	4	40%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se observó el clima organizacional entre los empleados. Fuente. Autores de proyecto

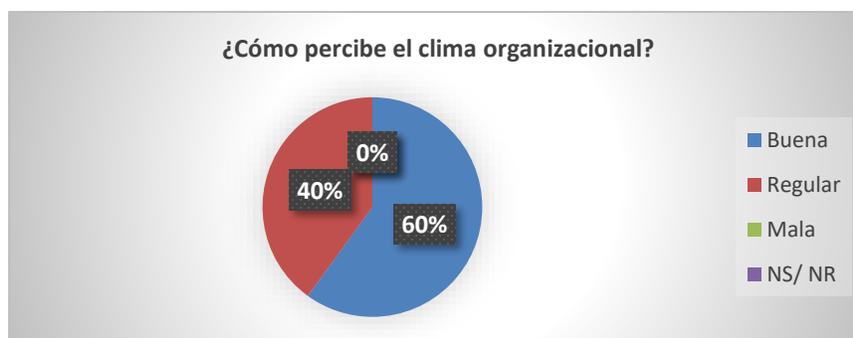


Figura 10. ¿Cómo percibe el clima organizacional?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 9.

El personal conoce toda la información acerca de la organización y objetivos del centro de copiado la Cava

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	5	50%
Regular	5	50%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se conoció si la información que tiene la empresa es dada al personal. Fuente. Autores de proyecto

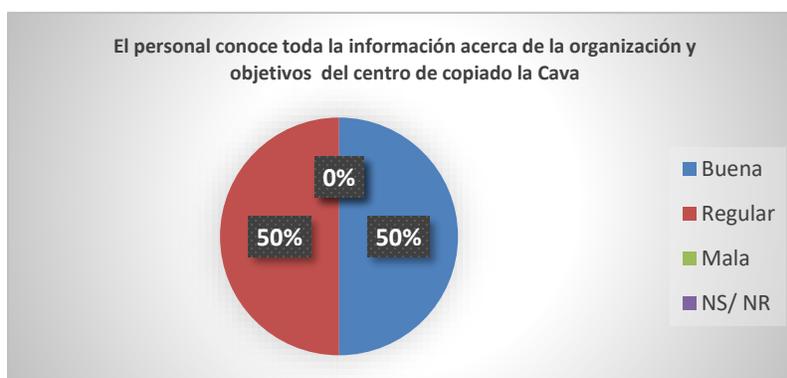


Figura 11. El personal conoce toda la información acerca de la organización y objetivos del centro de copiado la Cava

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 10.

¿Cómo es la responsabilidad del personal?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	8	80%
Regular	2	20%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se evalúa como es la responsabilidad del personal dentro de la empresa. Fuente. Autores de proyecto

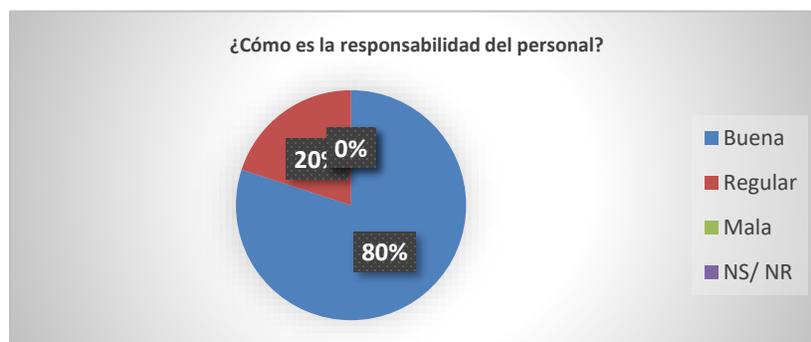


Figura 12. ¿Cómo es la responsabilidad del personal?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 11.

¿Cuál es su apreciación de la credibilidad del el centro de copiado la Cava?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	8	80%
Regular	2	20%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se conoció con la apreciación de la credibilidad de la empresa. Fuente. Autores de proyecto

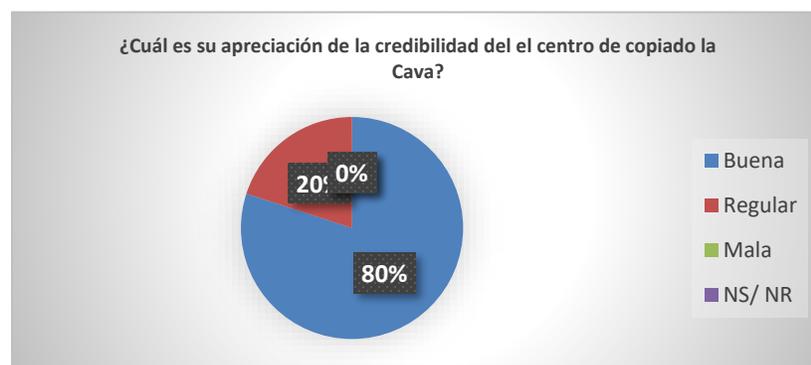


Figura 13. ¿Cuál es su apreciación de la credibilidad del el centro de copiado la Cava?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 12.

¿Cuál es a su apreciación sobre la calidad del servicio al cliente el centro de copiado la Cava?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	9	90%
Regular	1	10%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se analizó la apreciación de la calidad del servicio manejado en la empresa. Fuente. Autores de proyecto

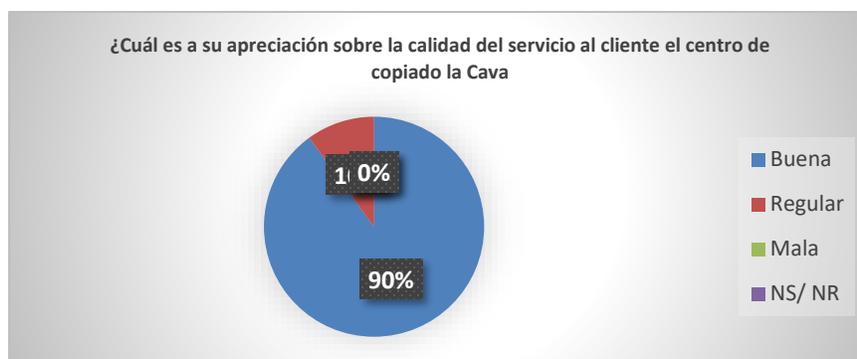


Figura 14. ¿Cuál es a su apreciación sobre la calidad del servicio al cliente el centro de copiado la Cava?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 13.

¿Cómo califica la infraestructura del el centro de copiado la Cava?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	5	50%
Regular	5	50%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se detalló como es la infraestructura de la Cava. Fuente. Autores de proyecto

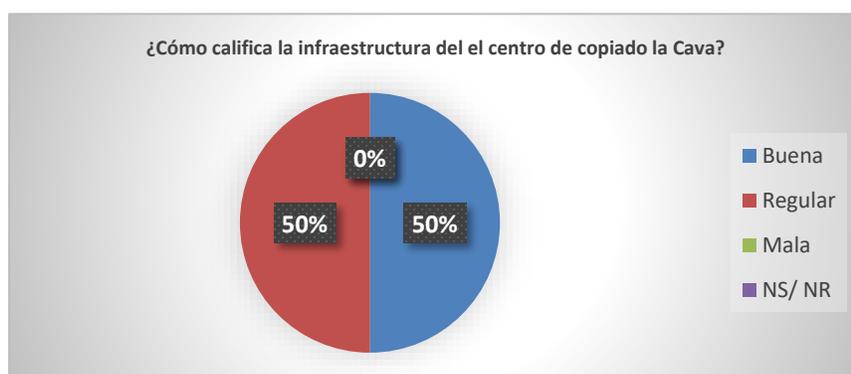


Figura 15. ¿Cómo califica la infraestructura del el centro de copiado la Cava?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 14.

¿Cómo califica la ubicación del el centro de copiado la Cava?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	5	50%
Regular	5	50%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se analizó su ubicación y cómo influye en los clientes. Fuente. Autores de proyecto

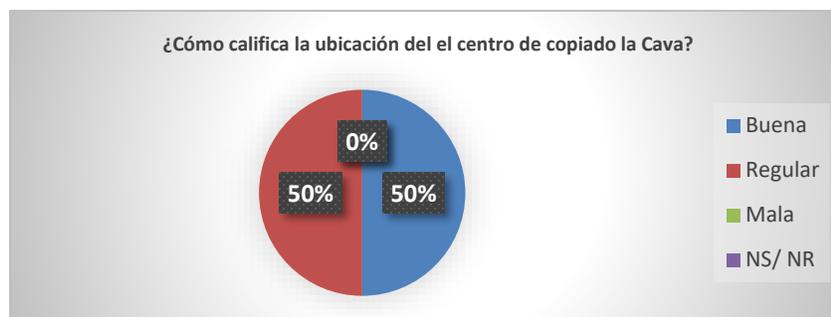


Figura 16. ¿Cómo califica la ubicación del el centro de copiado la Cava?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 15.

¿Cómo son los medios de comunicación de la empresa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	8	80%
Regular	2	20%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Fuente. Autores de proyecto



Figura 17. ¿Cómo son los medios de comunicación de la empresa?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 16.

¿Cómo es cumplimiento de la entrega de trabajos a los clientes?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	9	90%
Regular	1	10%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se conoció el tiempo y el cumplimiento de la entrega de trabajos. Fuente. Autores de proyecto



Figura 18. ¿Cómo es cumplimiento de la entrega de trabajos a los clientes?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 17.

¿Cómo es la solución de los problemas en cuanto a devoluciones de mercancía?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	9	90%
Regular	1	10%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se evaluó el sistema de soluciones cuando se presenta algún problema. Fuente. Autores de proyecto



Figura 19. ¿Cómo es la solución de los problemas en cuanto a devoluciones de mercancía?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 18.

¿Cómo es el trato de vendedor-cliente?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	9	90%
Regular	1	10%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se estudió como es la relación del personal con los clientes. Fuente. Autores de proyecto



Figura 20. ¿Cómo es el trato de vendedor-cliente?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 19.

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	9	90%
Regular	1	10%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se evaluó el nivel de satisfacción del cliente. Fuente. Autores de proyecto



Figura 21. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 20.

¿Cómo califica el grado de administración de la empresa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	8	80%
Regular	2	40%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se observó el grado en que se encuentra la administración de la empresa. Fuente. Autores de proyecto



Figura 22. ¿Cómo califica el grado de administración de la empresa?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 21.

¿Cómo califica el desempeño del personal encargado de la administración?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	9	90%
Regular	1	10%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se estudió el desempeño y funciones del personal de la administración. Fuente. Autores de proyecto

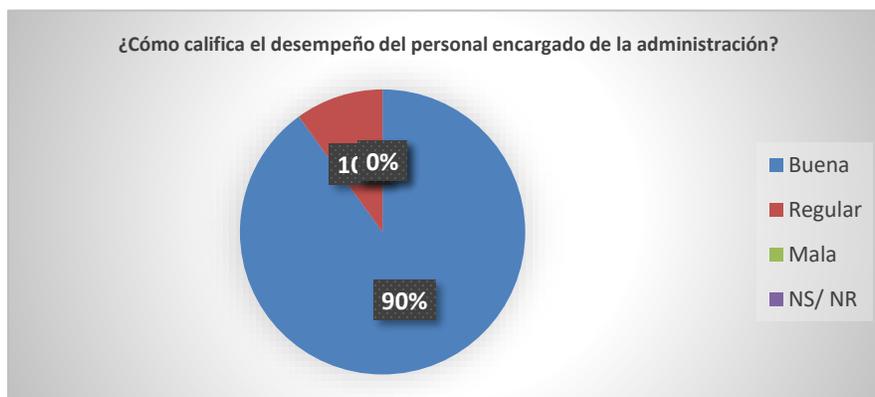


Figura 23. ¿Cómo califica el desempeño del personal encargado de la administración?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 22.

¿Conoce la herramienta?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	10	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se estudió el grado de conocimiento que tienen los empleados con el CMI. Fuente. Autores de proyecto



Figura 24. ¿Conoce la herramienta?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 23.

¿Cómo califica la herramienta?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	10	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se analizó la opinión de los empleados con ejecución de la herramienta. Fuente. Autores de proyecto



Figura 25. ¿Cómo califica la herramienta?

Fuente. Autores de proyecto

Tabla 24.

¿Cuál es el nivel de manejo de herramientas administrativas en el centro de copiado la Cava?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	6	60%
Regular	4	40%
Mala	0	0%
NS/NR	0	0%

Nota. Se estudió el grado de manejo de herramientas en la Cava. Fuente. Autores de proyecto



Figura 26. ¿Cuál es el nivel de manejo de herramientas administrativas en el centro de copiado la Cava?

Fuente. Autores de proyecto

Esta matriz DOFA es una herramienta muy usada para el diagnóstico situacional de la empresa, abordando todos los factores desde el punto de vista de las oportunidades y debilidades permite identificar las limitaciones de la empresa y hacia donde encaminar los esfuerzos y recursos que busca los objetivos, desde el enfoque de las amenazas y fortalezas se pudo conocer y proponer actividades estratégicas para aprovechar las fortalezas y a la misma vez poder mitigar las amenazas que se encontraron en el centro de copiado la Cava.

Según Kaplan y Norton (2008), “el modelo de la cadena de valor ayuda a la compañía a identificar aquellas actividades que desea realizar de un modo distinto o mejor que sus competidores para establecer una ventaja competitiva sustentable”. A Continuación de desglosara los puntos de la matriz DOFA

FORTALEZAS

Atención al cliente. En el centro de copiado la cava realiza una buena atención al clientes, además por preocuparse en la satisfacción del cliente, refleja una buena imagen atractiva en variedades en útiles escolares y de oficina, servicios de copia e impresiones

Calidad de los productos vendidos. Los productos que ofrece el centro de copiado la cava, son de óptima calidad adecuados de una manera muy precisa a los avisos y recomendaciones que hacen los clientes, ofreciendo garantía de los mismos.

Publicidad y promoción. El centro de copiado la cava, cuenta con buenos canales de comunicación, como es la radio, televisión, redes sociales, así mismo cuenta con buenas piezas gráficas y de video

Precios. Los precios establecidos son manejables y aptos para el alcance de los consumidores, los valores son muy asequibles

Organización administrativa. Es muy buena ya que la propietaria cada día hace cierre de caja y a fin de mes tiene una contadora que regula todos los procesos, esto generando que el centro de copia sea estable y genere ganancias.

DEBILIDADES

Ubicación del centro de copiado. La ubicación del centro de copiado, no es la adecuada ya que debería estar en la calle principal den centro y esta es el carretero, además a raíz de su cambio de ubicación de quedar en una esquina, ahora queda en un sitio donde se considera escondido, lo que ha hecho que la propietaria intensificara publicidad.

Infraestructura. El centro de copiado la cava su infraestructura no es la mejor, ya que no se encuentra con varias particiones donde especifique cada área, esto se encuentra desorganizado, ocasionando que los clientes que vayan a la zona de digitadores que estrechos y amontonados.

No hay buen clima organizacional. Dentro del ambiente de los empleados, siempre se va encontrar una diferencia de opiniones, en este caso en el centro de copiado la cava, a raíz de la incomodidades sobre el manejo de impresiones y digitación, unos quieren acaparar más que otros los trabajos que van llegando, esto generando malestare entre el personal.

El centro no cuenta con un software eficiente. En este caso el centro de copiado la cava no cuenta con ninguna clase de software, todo se lleva relacionado en cuadernos y libros de contabilidad

El personal no sabe de la información corporativa. El centro de copiado la cava no cuenta con visión, misión, valores corporativos, objetivos, esto generando que los empleados no sepan sobre la información institucional.

AMENAZAS

Competencia agresiva. En la actualidad en el mercado de Ocaña existen gran número de competidores que se dedican a el servicio de papelería, copias, e impresiones y digitación, esta actividad ha venido aumentando de manera notoria, encontrando papelerías de ese tipo como: la obregón, la Barbosa, la leonelda, G&Y, Milagros de Dios y muchas más que están nuevas en el mercado

Competencia desleal. En el mercado hoy por hoy se encuentra una competencia desleal, ya que en el mercado se encuentra un precio estándar y los competidores nuevos bajan los precios extraordinariamente, generando impactos negativos a la economía a la demás empresas.

Situación económica de la región y de Ocaña. Actualmente la economía de Ocaña y del país las personas se han venido lamentando por la crisis que se está presentando, ya que se está disminuyendo las ventas y los clientes quieren gastar el menos dinero posible.

Desconocimiento de la empresa. El centro de copiado la cava es un lugar donde se realiza impresiones, digitación, servicio de copias y venta de útiles escolares y de oficina, por lo que hay muchas personas a nivel regional que desconocen este centro.

OPORTUNIDADES

Crecimiento de la población. En el mercado de la ciudad de Ocaña existe un ambiente satisfactorio para la adecuada prestación de servicios, aún más teniendo en cuenta el crecimiento de la población donde cada día se hace mayor.

Posicionamiento de la empresa. El centro de copiado la cava ha demostrado su buena imagen, por lo que es muy reconocida a nivel de Ocaña, por su bien servicio y calidad en los productos, la imagen debe ser aprovechada ya que es la primera impresión que se lleva el cliente.

Tabla 25.

Matriz DOFA

	<p>Fortalezas</p> <p>Atención al cliente.</p> <p>Calidad de los productos vendidos.</p> <p>Publicidad y promoción</p> <p>Precios</p> <p>Organización administrativa</p>	<p>Debilidades</p> <p>Ubicación del centro de copiado</p> <p>Infraestructura</p> <p>No hay buen clima organizacional</p> <p>El centro no cuenta con un software eficiente</p> <p>El personal no sabe de la información corporativa</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Crecimiento de la población</p> <p>Posicionamiento de la empresa</p> <p>Crecimiento del mercado, captando nuevos clientes.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>Organizar un portafolio de servicios, aprovechando la calidad y el servicio que se presta.</p> <p>Estructurar un maquete de publicidad para poder ser distribuidos a nivel regional, acaparando nuevo clientes</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Fortificar la estructura del centro de copiado la cava</p> <p>Efectuar softwares y demás tecnologías</p> <p>Establecer clientes prioritarios</p>
<p>Amenazas</p> <p>Competencia agresiva</p> <p>Competencia desleal</p> <p>Situación económica de la región y de Ocaña</p> <p>Desconocimiento de la empresa</p> <p>Pérdida de clientes por insatisfacción con el servicio u atención.</p> <p>Aparición de nuevos competidores.</p>	<p>Explotar las relaciones con los clientes a nivel regional</p> <p>Estrategias FA</p> <p>Mejorar la gestión de productos y stocks</p> <p>Dar a conocer los beneficios de los servicios, mostrando productos con precios asequibles</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Mejorar procesos y controles internos</p> <p>Desarrollar estrategias de precios competitivas</p> <p>Potencias la cultura organizacional</p>

Nota. Se identificaron las debilidades de la Cava para mejorar y volverlas fortalezas. Fuente. Autores del proyecto

4.2 Objetivo 2. Identificación los stakeholders con los que se interrelaciona el centro de copiado La Cava

En el centro de copiado la cava se opera un sistema abierto, por lo que son muchos los grupos que influyen en su funcionamiento y que afligen en el accionar diario. Este se le denomina responsabilidad social el cual se hayan los determinados stakeholders.

Este concepto fue usado por primera vez por R.E. freeman en su obra:” Strategic Managemet” según estos autores se pueden referirse a quienes pueden ser afectados o pueden afectar las actividades de las instituciones.

Estos stakeholders son elementos esenciales que sirven para la estructuración de estrategias de negocios para la empresa. Por lo tanto las empresas que hacen parte de insumos de oficina, útiles escolares, servicios de fotocopias, impresiones, se ofrece la diversidad de programas que demuestran el interés en bienestar de instituciones como referencia.

Las áreas básicas que usualmente se observan son:

Comunidad

Medio ambiente

Bienes y servicios

Empleados

Relaciones comerciales

Gobierno corporativo

Estas cinco fuerzas competitivas darán a conocer y destacara grupos de interés como los stakeholders el cual el objetivo es que haga una buena organización y sobre todo es la satisfacción de los clientes, en el cuadro a continuación se expondrán algunas empresas que cumplen con los mismos objetivos del centro copiado la cava

Tabla 26.

Grupos de interés que interactúan con el centro copiado la cava

No	EMPRESA	COLABORADORES	ESTADO	SOCIEDAD	PROVEEDORES	ACCIONISTAS	CLIENTES	AMBIENTE
1.	G & Y	Buen ambiente laboral Generación de empleo Pago puntual de salario	Pago a la DIAN cámara y comercio		Pago de pedido al día Buena relación Realización de altos pedidos	Empresa propietario único	Precios justos Buena atención al cliente	Adecuado proceso de desechos
2.	LA OBREGON	Buena presentación del personal Pago puntual de salarios	Pago a la DIAN cámara y comercio		Pago al día de sus pedidos Buena relación de sus proveedores	Empresa asociación	Productos de calidad Productos de calidad Precios asequibles	Adecuado proceso de desechos
3.	LA BARBOSA	Pago de prestaciones Pago de salario puntual Excelente presentación del personal	Pago a la DIAN cámara y comercio		Pago al día de sus pedidos	Empresa propietario único		Adecuado proceso de desechos
4.	PAPELERIA LIDER	Pago puntual de salarios Generación del empleo	Pago a la DIAN cámara y comercio		Pago al día de sus pedidos	Empresa propietario único		Adecuado proceso de desechos
5.	LA LEONELDA	Excelente presentación del personal Pago puntual de salarios	Pago a la DIAN cámara y comercio		Pago al día de sus pedidos	Empresa propietario único		Adecuado proceso de desechos
6.	Milagros de Dios	Generación de empleo	Pago a la DIAN cámara y comercio		Pago al día de sus pedidos	Empresa de asociación		Adecuado proceso de desechos

Nota. Se conocieron algunas competencias fuertes de la empresa. Fuente. Autores del proyecto

4.3 Objetivo 3. Evaluación del sistema de información utilizado en el centro de copiado La Cava, evaluando a la vez las cinco fuerzas competitivas de la empresa

En este objetivo se evaluó las cinco fuerzas de portes donde es una herramientas desarrollado por el docente Michael Porter, en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors (1980) decidió analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial con el fin de identificar factores claves para la ventaja competitiva de una organización.

En este caso se realizó al centro de copiado la cava una análisis externos para poder como base estructurar estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y la mitigar a la amenazas detectadas

En su más destacada representación sobre el análisis se encuentra la siguiente ilustración;



Figura 27. Cinco fuerzas competitivas

Fuente. Autores del proyecto

Este modelo de las cinco fuerzas brinda una forma completa de lo que es la competencia de mercado, lo que indica que las fortalezas de cada uno de estos ítems competitivos la naturaleza de las presiones competitivas, radican en cada fuerza y estructura en general de la competencia.

1. La rivalidad de competidores existentes
2. Amenazas de nuevos productos y servicios sustitutos
3. Amenazas de entrada de nuevos competidores
4. Poder de negociación de los compradores
5. Poder de negociación de los proveedores

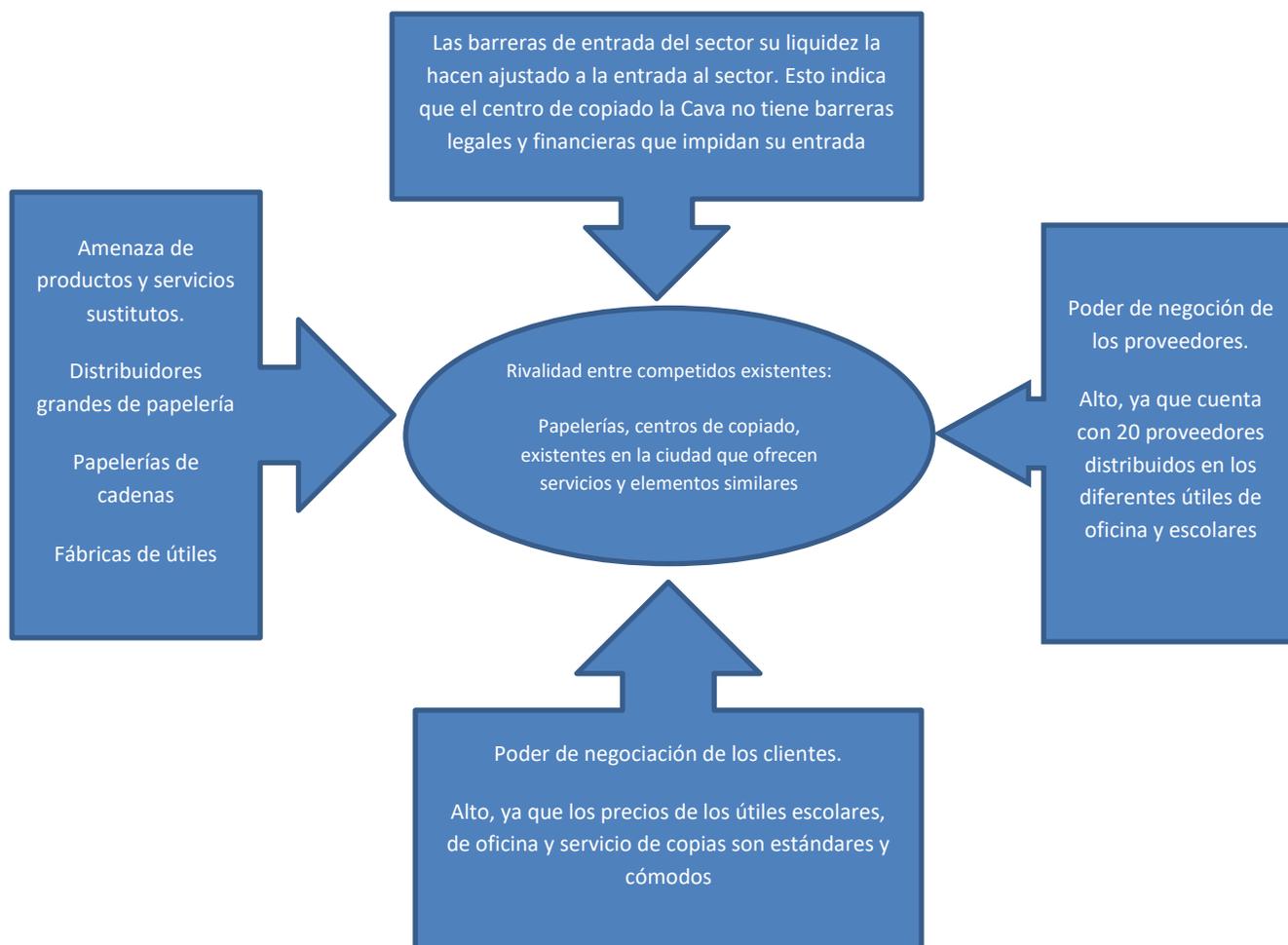


Figura 28. Modelos de las cinco fuerzas del centro copiado la Cava

Fuente. Autores del proyecto

Esto quiere decir según Porter “La intensidad de la rivalidad entre las compañías en competencia es una función de la energía con la cual emplean tácticas tales como: bajar los precios, añadir características más llamativas al producto, mejorar los servicios al cliente, ofrecer garantías más prolongadas, promociones especiales y e introducción de nuevos productos”

La rivalidad entre los competidores existentes. El docente Michael indicaba que esta es una de las más importantes de las cinco fuerzas competitivas, puesto que esta estrategias en una empresa ayuda al identificar el número de competidores existes dentro del mercado, así mismo para el centro de copiado la cava la rivalidad es alta entre competidores, ya que varias papelerías se encuentran cercanas, por lo que la cava puede adoptar muchas formas como descuentos en los precios, mejora en atención al cliente, mejora en la calidad de los productos.

Estrategias. Mantener los precios, atención al cliente, calidad y promoción en los utilices para que los mismos sean reconociendo con relación a los demás, el uso de análisis de competencia seleccionado al mejor para asimilar sus procesos para poder alcanzar los objetivos de centro de copiado la cava.

Amenaza de productos y servicios sustitutos. La amenaza de productos sustitutos es la magnitud de las reacciones competitivas de los productos sustitutos dependen de varios factores, los que son sustituidos por un precio atractivo, que tan alto es la satisfacción en termino de calidad, desempeño y la facilidad con los que los consumidores pueden preferir los sustitutos.

“Como norma, mientras más bajo sea el precio de los sustitutos, mejores su calidad y desempeño y menores los costos del cambio para el usuario, serán más intensas las presiones competitivas ejercidas por los productos sustitutos.”

La presencia de los sustitutos obliga a que se coloque un estándar de precios que se cobran antes de ser consumidos por los clientes y se empiecen a cambiarse a un producto sustituto. La fortaleza de los productos sustitutos se puede medir mejor por las evoluciones que se logren en la participación del mercado.

Estrategias. Extender el portafolio de servicios

Ejecutar investigaciones de mercado, sondeos, encuestas, planes de mercadeo para conocer las necesidades y preferencias de los consumidores.

Efectuar y conservar la cultura organizacional, del servicio al cliente, para que el producto a ofrecer este 100% en buena presentación y de calidad por parte de los trabajadores del centro de copiado la cava.

Amenaza de los nuevos competidores. Se relacionan con las presiones competitivas y dependen de dos factores las Barreras de entrada: acceso a canales de distribución, efecto de la curva de aprendizaje, economías de escala, diferenciación, etc.

Reacción ante un nuevo ingreso: resistencia pasiva y defensa agresiva.

Donde se comprueban si la entrada del nuevo competidor representa alguna amenaza importante, por lo que es importante investigar si el aumento dentro de la industria y las utilidades que se obtienen son las justamente atractivas como para inducir al ingreso nuevas papelerías.

Si se considera algunos de los factores que se definen en esta fuerza son las barreras de entrada, como lo son el valor de marca, las diferencias de productos, los requerimientos de capital, las ventajas absolutas del costo, las economías a escala, los cambios del costo.

Estrategias.

Reducir los precios

Ampliar la publicidad

Extender la calidad de los útiles y servicios

Poder de negociación de los proveedores. Existen en las empresas o instituciones un solo proveedor o un número reducido de proveedores

El poder de negociación es cuando, Los artículos suministrados escasean y los usuarios están ansiosos por asegurarse de obtener lo que necesitan, Cuando exista una concentración de proveedores, Costos de cambio de un proveedor a otro sean muy elevados, Si la marca del proveedor es poderosa.

El centro de copiado la cava, ofrece sus servicios, y necesita mantener la variedades de productos de utilices, escolares y de oficina, puesto que al pasar del tiempo salen productos nuevos y avanza la tecnología, por lo que en mercados existentes muchos proveedores, lo que centro de copiado alrededor de unos 10 proveedores y 20 marcas que se manejan

Estrategias. Obtener los productos concisamente de los proveedores o fábricas

Realizar alianzas estratégicas con los proveedores

Poder de negociación de los consumidores. El poder de negociación de los compradores será mayor cuando: El costo de los compradores de cambiar a marcas o sustitutos competitivos, sean relativamente bajos, Si el número de compradores es reducido, Si los compradores están bien informados sobre los productos, precios y costos del vendedor, Exista una concentración de compradores, al ser el volumen de compra elevado, Cuando existan pocos proveedores en la industria.

En el municipio de Ocaña existen gran variedad de empresa que realizan la misma actividad que el centro de copiado la cava, por lo que los clientes pueden elegir cualquier

empresa, teniendo en cuenta que su competencia directa son. La Obregón, La Barbosa, G&Y y Milagros de Dios, por lo que es necesario implementar estrategias que este encaminada a aumentar el número de clientes, ofreciendo variedades de servicios y de productos.

Estrategias.

Analizar o estudiar diferenciación en los productos o servicios

Brindar mejores garantías

Ampliar promociones de ventas

Extender la comunicación con el cliente.

El modelo de la cinco fuerzas de Michael Porter apoya al centro de copiado la cava a estructurar estrategias en el mercado para disputar basado en las circunstancias y saber cómo manejar su organización con movimientos técnicos, así mismo, el centro de copiado la cava deberá estar siempre en alerta e informado de los movimientos competitivos.

En conclusión las cinco fuerzas competitivas, son unos grupos de interés como los stakeholders, por lo que las entidades, instituciones e individuos tengan objetivos y poder que logren una excelente organización para poder cubrir las necesidades de los clientes

4.4 Objetivo 4. Diseñando un cuadro de mando integral para el centro de copiado la Cava, teniendo en cuenta los cuatro ejes fundamentales del cuadro de mando integral e ilustrándolos con mapas estratégicos

El Cuadro de Mando Integral es un modelo sistémico de medición y control, que representa a la organización en cuatro perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento, que sirva de marco referencial para la empresa objeto de su implementación, relacionadas alrededor de una estrategia y visión común. Todavía, las características de las PYMEs, en general y de la empresa en estudio en particular, requieren que

esta herramienta sea más rápida, más sencilla, adaptada a sus estructuras organizativas menos complejas, con un número reducido de personas. Por otro lado, los fundadores del modelo de gestión CMI, Kaplan y Norton también aconsejan sobre la necesidad de particularizar el diseño de los indicadores del modelo en función a las peculiares características de cada empresa. De este modo, toda la filosofía del CMI debe adaptarse y particularizarse en, y para cada empresa. Por tanto, en este estudio se propondrá un modelo, que pueda resultar muy útil para que la empresa objeto de estudio lo adapte a su organización en función de sus posibilidades e idiosincrasia. Por estas razones, el objetivo principal de este trabajo es desarrollar una aplicación del Cuadro de Mando Integral que pone de manifiesto su utilidad en una pequeña empresa. Para ello, este estudio hace uso de la mezcla de conceptos utilizados por las técnicas citadas para dar solución a la problemática presentada por la empresa en estudio.

A continuación se desarrollara los ejes fundamentales del sistema de gestión. Estos ejes son fundamentales para el Balances Scorecard, donde se identifican la importancia que tiene los objetivos estratégicos en todos sus ámbitos, de tal manera que garantiza un modelo equilibrado, la cual no se centra solamente en la rentabilidad.

Las cuatro principales perspectivas son los procesos internos, clientes, financiera, aprendizaje y crecimiento. Estas garantizan la creación de valor sobre los diferentes Stakeholders

Relación de los objetivos estratégicos seleccionados y clasificados por orden de importancia para cada perspectiva, de acuerdo con el grupo de trabajo, para la elaboración del CMI:

Perspectiva Financiera: Mejorar las ventas a los clientes ya existentes, Aumentar las ventas procedentes de nuevos productos, Aumentar los ingresos procedentes de nuevos segmento de mercado, Mejorar los márgenes actuales, Reducir los ciclos de caja

Perspectiva del Cliente: Conocer mejor a nuestros clientes, Aumentar la satisfacción del cliente, Garantizar la calidad de los productos y servicios, Captación de nuevos clientes

Perspectiva de los Procesos Internos: Innovación de productos, Optimizar la infraestructura existente, Gestión de la calidad

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Retención de los empleados, Mantener la satisfacción de los trabajadores, Productividad de los trabajadores, Mejorar las capacidades y competencias de los empleados, Mejorar los sistemas de información, Potenciar la cultura organizacional

De este modo, con el propósito de diseñar el CMI, vamos a presentar los objetivos estratégicos seleccionados para cada una de las cuatro perspectivas. A continuación, de la definición de los objetivos estratégicos, continuamos con el desarrollo de los indicadores que nos servirán para medir el alcance de cada uno de ellos.

La perspectiva financiera. Esta perspectiva es la que gestiona uno de los aspectos más tangibles del desempeño de la empresa. Podría decirse que es el pilar de las demás perspectivas, ya que todos los objetivos e indicadores que se plantean en las demás perspectivas, repercuten y se reflejan en los resultados financieros que se obtienen. Aquí quienes tendrán un gran interés e influencia en la misma son los accionistas de la empresa, que esperan que la misma genere valor.

Los enfoques propuestos de valor hacia los accionistas son las estrategias de crecimiento y de productividad.

Estrategia de crecimiento.

Ampliar las ventas de los clientes nuevos

Hacer que los clientes sean clientes fieles a el centro de copiado

Optimar margen de clientes

Integrar nuevos canales de clientes

Optimizar ingresos de nuevos mercados

Irrumpir en nuevas zonas del mercado

Estrategias de productividad

Precipitación en de creación de flujo

Ampliar la inversión en tecnología

Analizar la capacidad de la empresa para nuevas inversiones

Desarrollar la utilización de activos

Amplificar la eficiencia en ventas

Optimar la proyección de gastos

Perspectiva de clientes. Para lograr un buen desempeño financiero, es fundamental que la empresa posea clientes leales y satisfechos. En esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr resultados financieros óptimos. A través de esta perspectiva se mide cómo es percibida la empresa por el cliente. Esta percepción depende exclusivamente de la actuación que tenga la empresa con el mismo, a través de la satisfacción de sus necesidades por medio de los productos o servicios que comercializa. El análisis de esta perspectiva permite visualizar cuál es la posición que está ocupando la empresa en el mercado con relación a sus competidores más directos. Una de las tareas principales a la hora de trabajar sobre esta perspectiva tan importante dentro del cuadro de mando, es la de definir e identificar notoriamente cuáles son los segmentos de clientes y los

mercados en los que la organización desea competir, luego se deben establecer los objetivos y sus respectivos indicadores relacionados con los clientes. A través de ellos se podrá verificar si la implementación y ejecución de la estrategia está siendo eficiente o no.

Tabla 27.

Atributos Servicio-Cliente

ATRIBUTO	COMPETENCIA	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
Servicio al cliente	X		Garantizar el buen servicio al cliente en extender horarios y asesorarlos
Precio	X		Productos como útiles escolares y de oficina con precios bajos al alcance de los consumidores
Calidad	X		Brindar un buen servicio al cliente con productos de excelente calidad

Nota. Se estructuraron los atributos más fuertes de la cava. Fuente. Autores del proyecto

Tabla 28.

Atributos en relación con el consumidor

ATRIBUTO	COMPETENCIA	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
RELACIONES		X	Brindar una excelente atención al consumidor
CLIENTE		X	Promover relaciones administrativos/ Cliente

Nota. Se diseñaron algunos atributos fuertes con relación al consumidor. Fuente. Autores del proyecto

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El aprendizaje y crecimiento de las organizaciones proviene principalmente de sus recursos humanos, sus sistemas y procedimientos. A través de la utilización del cuadro de mando integral es posible detectar la existencia de algún tipo de falla o carencia en alguno de estos aspectos que hacen a la infraestructura de la organización, y de este modo actuar en consecuencia. Para cualquier estrategia que una empresa

quiera llevar a cabo las personas y los recursos materiales son la clave del éxito. Todas las empresas para lograr un buen funcionamiento precisan de una serie de recursos dentro de los cuales, el factor humano, es decir la gente que trabaja dentro de la organización, es el más valioso. Dentro de esta última perspectiva, lo que se intenta es establecer una serie de objetivos e indicadores que se relacionan con el factor humano dentro de la organización, el cual forma parte de su infraestructura y sin el cual la empresa no podría funcionar. Generalmente suele considerarse a esta perspectiva como una de las principales inductoras de la buena actuación que se da en las restantes perspectivas, debido a que el factor humano se encuentra presente en las diferentes áreas de la organización. A través del cuadro de mando integral es posible visualizar la importancia de realizar inversiones en áreas poco tradicionales como lo es la infraestructura de la empresa (personalsistemas y procedimientos) para lograr a largo plazo unos excelentes resultados financieros. Dentro de esta última perspectiva del cuadro de mando integral, se encuentran a los principales activos intangibles de una organización, que permiten describir el papel que juegan en la estrategia.

El centro de copiado la cava se clasifica en tres partes, capital organizacional, capital informativo y capital humano

Capital Informático. Establecer un software informático que solucione el manejo de información. Desarrollar una página web del centro de copiado la cava, Mantener el equipo en red para monitorear el sistema.

Capital Humano. Optimizar la capacidad del personal, Optimizar comunicación interna, Desplegar habilidades en el personal, Desplegar liderazgo en el personal.

Capital Organizacional. Sembrar el trabajo en equipos para desarrollar la estrategia.

Desplegar liderazgo para la toma de decisiones y ajustes de la estrategia. Notificar, internalizar y crear la misión, visión y valores organizacionales.

Perspectiva de Procesos Internos. La importancia de esta perspectiva dentro del cuadro de mando integral radica en que a partir de un análisis de la cadena de valor, es posible visualizar cuáles son las capacidades, recursos y procesos que es necesario mejorar o cambiar para poder brindarle a los clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades. A través de este análisis la organización se puede detectar los procesos críticos en los que la empresa debe lograr un desempeño sobresaliente para conseguir una ventaja competitiva sostenible. Generalmente el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de esta perspectiva depende exclusivamente de la propuesta de valor que se entrega a los mismos, la cual es elaborada por medio de los procesos internos de la empresa. Cuando se logra entregar una buena propuesta de valor, los clientes suelen quedar satisfechos, se logra retenerlos, incrementarlos, etc. Todo lo cual a largo plazo tiene un fuerte impacto positivo en los resultados financieros de la empresa y accionistas.

El centro de copiado la cava, debe enfocarse en los logros utilizando estrategias y procesos claves como son Gestión de clientes, reguladores y sociales, gestión operativa, innovación

Procesos de gestión operativa: Son procesos que producen y entregan productos y servicios. La propuesta de valor es la siguiente:

Logística

ISO 9001:2000

Eficacia en el proceso de enseñanza.

Eficacia en el proceso de clientes.

Eficacia en el proceso de selección de personal.

Administración de ofertas.

Procesos de Gestión de clientes: Son procesos que optimizan el valor para los clientes.

Entonces para el centro de copiado la cava la propuesta para el proceso de clientes es la siguiente:

Apoyo caracterizada a los clientes por el asesor de ventas.

Optimar la calidad del servicio a los clientes.

Conocer las no aprobaciones del servicio al cliente.

Control porcentual de aprendizaje a los clientes.

Procesos de Innovación: Son procesos que crean nuevos productos y servicios.

De manera que se tiene la propuesta de valor para el proceso de innovación:

Desplegar un nuevo servicio, basándose en las necesidades de los clientes.

Aliarse con instituciones que brinden servicios que puedan ser tangibles con el centro de copiado la cava

Procesos reguladores y sociales: Son procesos que mejoran o ayudan a la comunidad y el medio ambiente. Se desarrolló la siguiente propuesta de valor:

Proyectos que beneficien a la población.

Brindar descuentos a clientes del centro de copiado la cava.

Establecer un Plan de seguridad ocupacional.

Realizan un plan ambiental.

A continuación esquema de las cuatro perspectivas del centro de copiado la cava

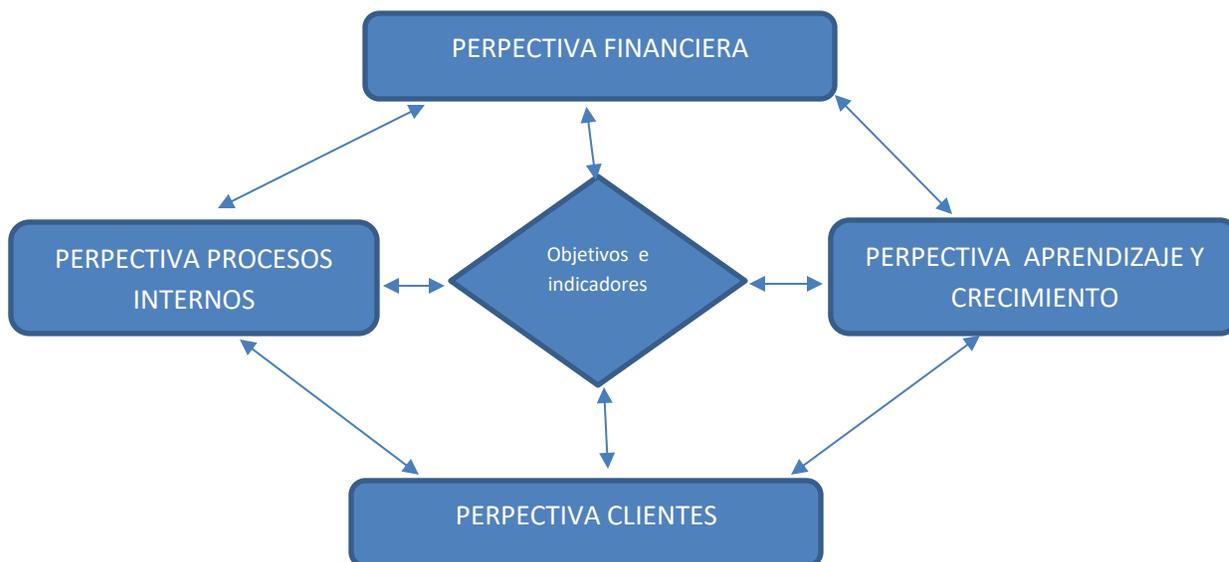


Figura 29. Esquema de las cuatro Perspectivas

Fuente. Autores del proyecto

MAPAS ESTRATÉGICOS: Teniendo en cuenta que un cuadro de mando integral bien confeccionado es aquel que nos permite visualizar cuál es la estrategia de la organización a través de una serie de relaciones de causa-efecto entre los indicadores de las distintas perspectivas, el mapa estratégico es una especie de arquitectura que nos describe estas relaciones. “El mapa estratégico de un cuadro de mando integral deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas

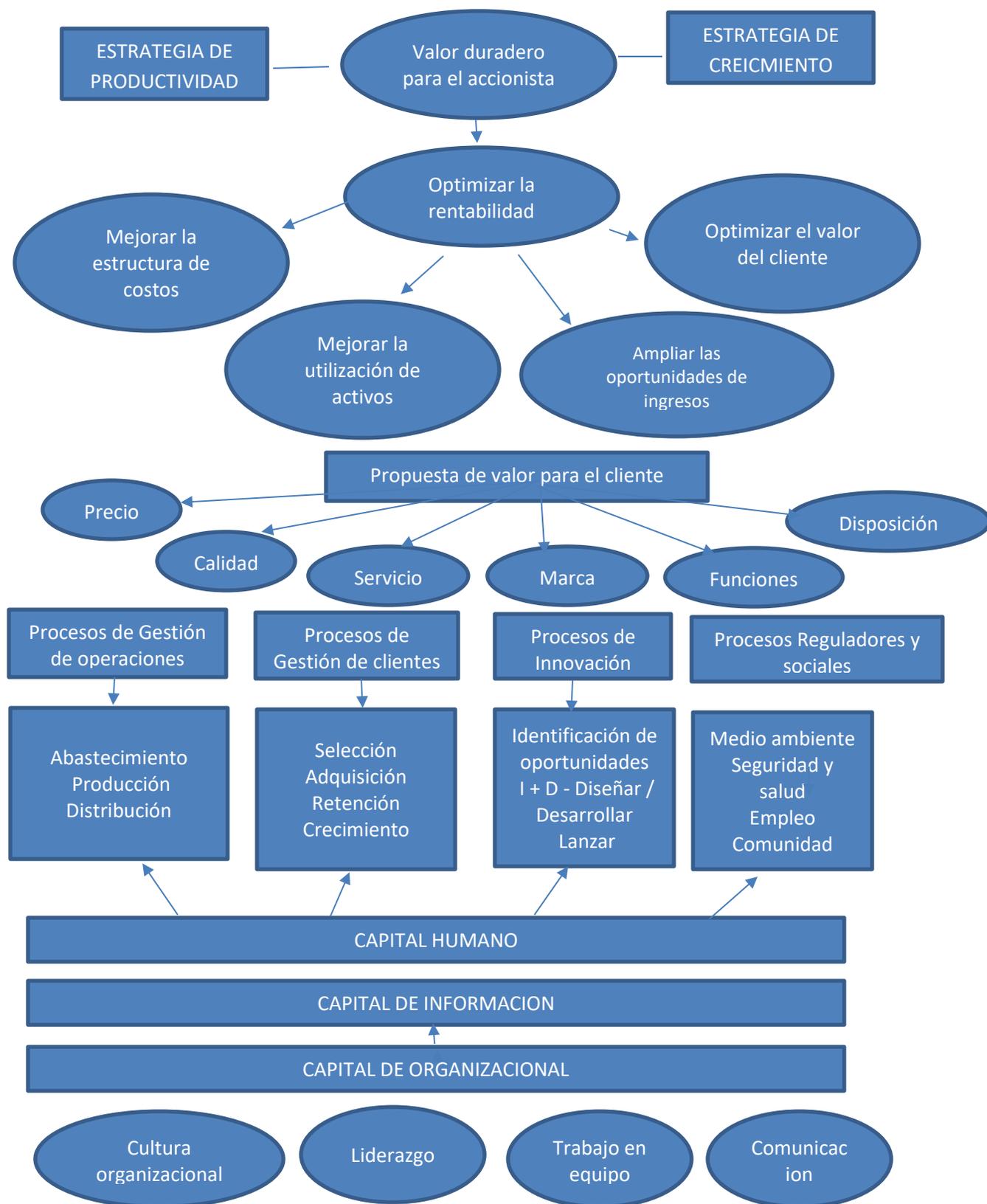


Figura 30. Mapa estratégico del centro de copiado la cava

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro de mando integral. Se construyó a partir del mapa estratégico insertándole, metas propuestas, los objetivos, indicadores de gestión, con el cuadro de mando integral se busca que el centro copiado la cava pueda tener una herramienta clara para expresar sus objetivos necesarios, no obstante cada objetivo tiene un indicador de gestión, su meta en determinado tiempo, con el propósito de medir el proceso de acciones realizadas en el seguimiento de las estrategias.

Tabla 29.

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
PERSPECTIVA FINANCIERA	Optimizar la rentabilidad del centro de copiado la cava	Aumentar el % de crecimiento de la utilidad operacional	20%
	Mejorar los costos de los recursos humanos	Crecimiento de ventas por segmento %	20%
	Optimar las ventas Ampliar las ventas por los canales de comunicación	Costos de recursos humanos %	20%
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Amplificar el portafolio	Numero de servicios prestados	Abierta
PERPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Optimizar la estrategias para captar clientes	Demanda	
	Desarrollar el liderazgo dentro del personal	Cantidad de empleados	10 trabajadores
	Capacitar el personal del centro de copiado la cava	Número de intervenciones o capacitaciones hacia los empleados	Cada año 2 lideres
	Aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores	Cantidad de lideres	
PERPECTIVA CLIENTES	Optimizar el servicio al cliente	Número de quejas y reclamos	Hasta un año
	Instaurar horarios	Número de horas por día	10
	Aumentar las clientela	Numero de crecimiento de clientes nuevos	
	Identificar las insatisfacciones de los clientes		30%

Nota. Estructuración del CMI, basados en sus fortalezas y debilidades. Fuente. Autores del proyecto

Las metas y los indicadores de gestión fueron acordados para que fueran cifras reales y alcanzables. Con la ayuda del cuadro de mando integral se pretende lograr un incremento del 30% en el volumen de ventas con respecto al año anterior y un crecimiento del 20% en la utilidad operacional también con respecto al anterior año. Las ventas desde hace 5 años vienen teniendo un crecimiento alrededor del 10% anual por lo cual se proyecta, que al realizar una inversión en equipo y personal y mantener un seguimiento al desarrollo de actividades de esta inversión, se pueda incrementar el crecimiento en ventas a un 30%. Este porcentaje se mantendrá por un periodo de 5 años hasta que el centro de copiado la cava llegue a un nivel asintótico de crecimiento, en donde ya no sea una empresa en desarrollo sino una empresa madura que mantiene su posición en el mercado. Este crecimiento financiero está directamente relacionado con el aumento de clientes y el sostenimiento de los actuales. Una vez implantado el Cuadro de Mando Integral, es preciso crear una fuente de información con el fin de hacer que toda la empresa conozca la nueva herramienta de gestión que se va a utilizar.

Al ser el centro de copiado la Cava una empresa pequeña, solamente se necesita de una reunión en donde se presente la herramienta, y se haga énfasis en la estrategia. Para que el cuadro de mando integral de resultado, todos los empleados deben conocer perfectamente la misión, visión de la organización, y entender los objetivos para lograr la estrategia, así como comprender el cuadro de mando integral y el mapa estratégico. La presentación debe ser bastante lúdica y fácil de entender, para que todos los empleados sepan cuál es su rol dentro de la estrategia general y así plantear sus propios objetivos individuales. Deben saber que todos son importantes dentro de la organización y que trabajan por un mismo objetivo.

Conclusiones

En la realización de este proyecto se realizó un cuestionario donde se tomó los resultados para el desarrollo de los objetivos específicos, ejecutando una matriz DOFA, evaluando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del centro de copiado la Cava, el cual así mismo se plantearon diferentes estrategias para que la empresa tenga un mejoramiento continuo

No obstante se evaluaron los Stakeholders, los grupos de interés que interactúan con el centro de copiado la Cava, para poder dar paso a los resultados, generando que la empresa tiene una gran competencia en el mercado del municipio de Ocaña, lo que hace necesario la implementación de estrategias o planes de mejoramiento continuo.

Por otro lado se evaluó las cinco fuerzas competitivas que tiene el centro de copiado la cava, desarrollando por medio de sus fortalezas un mapa estratégico, este sistema ayuda a la efectiva organización de la empresa. Ha ser más eficientes con sus clientes, al mejoramiento continuo de los procesos, financieros, de calidad, de servicio.

Por últimos se realizó un cuadro de mando integral donde se conoció los posibles objetivos, indicadores, metas esto con el fin de optimizar las perspectivas Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de los Procesos Internos, Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Recomendaciones

Se recomienda a los administradores del centro de copiado la cava, aprovechar la investigación actualmente de los estudiantes sobre el cuadro de mando integral, para que continúe con la ejecución del mismo, no quedando solo en la investigación y estructuración.

En el seguimiento de la ejecución del cuadro de mando integral, se debe tener presente que se necesita la participación de todos los empleados del centro de copiado la cava, la cual se debe incentivar constantemente con el fin de tener un sistema de indicadores para generar retroalimentación en las estrategias planteadas en el centro.

Se recomienda a la administradora del centro de copiado la cava explotar la oportunidad que tiene la empresa en cuanto a su reconocimiento de varios años, su excelente atención al cliente, para que capten mayor público, logrando mayores ingresos.

Con la elaboración de la matriz DOFA se encontró que el centro de copiado la cava debe convertir sus debilidades y amenazas en fortalezas, debido al aumento de competencias, diferencias de precios, ya que cada vez son más exigentes los requisitos para continuar en el mercado.

Se recomienda a la administradora asignar responsabilidades que lideren las iniciativas propuestas con el propósito de contribuir el cumplimiento de las metas propuestas en esta investigación, de la misma manera la asignación de recursos para la realización de las mismas.

Se recomienda a la administradora la implementación de programas y capacitaciones de formación para los empleados con el fin de fortalecer la cultura organizacional.

Referencias

- Cardenas&Villamizar. (2016). *Diseño de un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para COMPARTA EPS-S*. Obtenido de Diseño de un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para COMPARTA EPS-S:
<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/164816.pdf>
- Forero, A. F. (2014). *Diseño de la planeación estratégica y el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en la Empresa Social del Estado, Centro de Salud Firavitoba*. Obtenido de Diseño de la planeación estratégica y el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en la Empresa Social del Estado, Centro de Salud Firavitoba.:
<http://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/1564>
- Giraldo, J. S. (2011). *apuntes sobre teoría contable: sus avances, obstáculos, tendencias y retos*. Obtenido de apuntes sobre teoría contable: sus avances, obstáculos, tendencias y retos:
<file:///D:/USUARIO/Downloads/10952-33035-1-PB.pdf>
- Guerrero&Perez. (2015). *diseño de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) para el almacén el centro del crédito de ocaña*. Obtenido de diseño de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) para el almacén el centro del crédito de ocaña:
<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/609/1/26907.pdf>
- Martinez, L. A. (2017). *diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral (balanced scorecard) para la empresa de asesoría y consultoría integral de servicios especializados acies group s.a.s* . Obtenido de diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral

(balanced scorecard) para la empresa de asesoría y consultoría integral de servicios especializados acies group s.a.s :

<https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2217/1/TGT-817.pdf>

Mendoza, A. (2013). *diseño de un cuadro de mando integral (balanced scorecardbsc) en la corporación club social gallo fino de la ciudad de cartagena*. Obtenido de diseño de un cuadro de mando integral (balanced scorecardbsc) en la corporación club social gallo fino de la ciudad de cartagena:

<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/416/1/Ensayo%20de%20grado.pdf>

Messina, M. (2015). *cuadro de mando integral aplicado a empresa del rubro transporte de carga y logística*. Obtenido de cuadro de mando integral aplicado a empresa del rubro transporte de carga y logística:

http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digiales/7547/messina-marianella.pdf

Moncada, L. V. (2015). *propuesta de diseño e implementación de un cuadro de mando integral para la empresa megadrogas de la once de ocaña, norte de santander*. Obtenido de propuesta de diseño e implementación de un cuadro de mando integral para la empresa megadrogas de la once de ocaña, norte de santander:

<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/603/1/26902.pdf>

Nieto, R. V. (2017). *Balanced Scorecard para la mejora en el proceso de compras en la empresa Virgen de Fátima S.A, Lima, 2017*. Obtenido de Balanced Scorecard para la mejora en el proceso de compras en la empresa Virgen de Fátima S.A, Lima, 2017:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22137/Ticona_NRV.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Panez, M. A. (2017). *implementacion de un balanced scorecard para mejorar la oportunidad de información de productividad hora medico en el “hospital daniel alcides carrion”* .

Obtenido de implementacion de un balanced scorecard para mejorar la oportunidad de información de productividad hora medico en el “hospital daniel alcides carrion” :

<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3921/Terreros%20Panez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rincón, M. T. (2017). *diseño del sistema de información para la gestión del cuadro de mando integral del restaurante el faro de mar adentro*. Obtenido de diseño del sistema de información para la gestión del cuadro de mando integral del restaurante el faro de mar adentro:

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

Silva, J. A. (2012). *Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa CHP materiales de construccion*. Obtenido de Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa CHP materiales de construccion: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2012/146598.pdf>

Apéndices

Apéndice A.

GENERAL		Buena	Regular	Mala	NS/NR
	¿Cómo califica el centro de copiado la Cava				
	Como califica el nivel competitivo del centro de copiado la Cava?				
	¿Cómo califica la eficiencia del centro de copiado la Cava?				
PRODUCTOS					
	¿Cuál es su opinión sobre los productos que se venden en el centro de copiado la Cava?				
	¿Cuál es su opinión de los precios sobre los productos del el centro de copiado la Cava respecto a sus beneficios?				
	¿Cómo califica la calidad de los productos ofrecidos en el centro de copiado la Cava?				
ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL PERSONAL					
	¿Cómo califica la colaboración y comunicación del personal?				
	¿Cómo percibe el clima organizacional?				
	El personal conoce toda la información acerca de la organización y objetivos del centro de				

	copiado la Cava				
	¿Qué piensa sobre la responsabilidad del personal?				
	El personal es apto para los cargos y funciones				
IMAGEN					
	¿Cuál es su apreciación de la credibilidad del el centro de copiado la Cava?				
	¿Cuál es a su apreciación sobre la calidad del servicio al cliente el centro de copiado la Cava?				
	¿Cómo califica la infraestructura del el centro de copiado la Cava?				
	¿Cómo califica la ubicación del el centro de copiado la Cava?				
	La empresa cuenta con medios publicitarios				
	¿Cómo es cumplimiento de la entrega de trabajos a los clientes?				
	¿Cómo es la solución de los problemas en cuanto a devoluciones de mercancía?				
	¿Cómo es el trato de vendedor-cliente?				
	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes?				
ADMINISTRATIVA					
	¿Cómo califica el grado de administración de la empresa?				
	¿Cómo califica el desempeño del personal encargado de la administración?				
	el centro de copiado la Cava cuenta con software para una mejor eficiencia en los resultados en la administración				
CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
	¿Conoce la herramienta?				
	¿Cómo califica la herramienta?				
	¿Cuál es el nivel de manejo de herramientas administrativas en el centro de copiado la Cava?				

Apéndice B.


 UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL CENTRO DE COPIADO DE LA CAVA

GENERAL	Buena	Regular	Mal	NS/NR
¿Cómo califica el centro de copiado la Cava?	✓			
Como califica el nivel competitivo del centro de copiado la Cava?	✓			
¿Cómo califica la eficiencia del centro de copiado la Cava?	✓			
PRODUCTOS				
¿Cuál es su opinión sobre los productos que se venden en el centro de copiado la Cava?	✓			
¿Cuál es su opinión de los precios sobre los productos del el centro de copiado la Cava respecto a sus beneficios?	✓			
¿Cómo califica la calidad de los productos ofrecidos en el centro de copiado la Cava?	✓			
ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL PERSONAL				
¿Cómo califica la colaboración y comunicación del personal?				
¿Cómo percibe el clima organizacional?		✓		
El personal conoce toda la información acerca de la organización y objetivos del centro de copiado la Cava		✓		
¿Qué piensa sobre la responsabilidad del personal?		✓		
El personal es acto para los cargos y funciones				✓
IMAGEN				
¿Cuál es su apreciación de la credibilidad del el centro de copiado la Cava?	✓			
¿Cuál es a su apreciación sobre la calidad del servicio al cliente el centro de copiado la Cava?	✓			
¿Cómo califica la infraestructura del el centro de copiado la Cava?		✓		
¿Cómo califica la ubicación del el centro de copiado la Cava?	✓			
La empresa cuenta con medios publicitarios		✓		
¿Cómo es cumplimiento de la entrega de trabajos a los clientes?	✓			
¿Cómo es la solución de los problemas en cuanto a devoluciones de mercancía?	✓			
¿Cómo es el trato de vendedor-cliente?				✓
¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes?		✓		