	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	Documento <b>F-AC-DBL-007</b>	Código <b>10-04-2012</b>	Fecha <b>A</b>
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	Dependencia	Aprobado <b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		Pág. <b>1(85)</b>

### RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	YAIRA MARCELA ESCOBAR VÉLEZ DANIEL FERNANDO URIBE OSPINA
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	PLAN DE ESTUDIOS DE CONTADURIA PÚBLICA
DIRECTOR	ASDRUBAL BAYONA URIBE
TÍTULO DE LA TESIS	DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION BASADO EN LA METODOLOGIA DEL BALANCED SCORECARD, AL ALMACEN LA PROVEEDORA DE OCAÑA

#### RESUMEN

(70 palabras aproximadamente)

PARA LLEVAR A CABO LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO SE FORMULARON LOS SIGUIENTES OBJETIVOS CON SU RESPECTIVA METODOLOGÍA: IDENTIFICAR DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DEL ALMACÉN LA PROVEEDORA, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UNA MATRIZ DOFA. CONOCER EL MARCO AXIOLÓGICO DEL ALMACÉN LA PROVEEDORA OCAÑA: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES CORPORATIVOS. IDENTIFICAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN UTILIZADO EN EL ALMACÉN LA PROVEEDORA, EVALUANDO A LA VEZ LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS EXISTENTES EN LA EMPRESA. PROFUNDIZAR LOS CUATRO EJES FUNDAMENTALES DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN EL BALANCED SCORECARD, PARA DAR UNA ORIENTACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROGRESO DEL ALMACÉN EN UN TODO INTEGRAL.

#### CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 85	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1
-------------	---------	----------------	-----------



VÍA ACOLSURE, SEDE EL ALGODONAL, OCAÑA N. DE S.  
Línea Gratuita Nacional 018000 121022 / PBX: 097-5690088  
[www.ufpso.edu.co](http://www.ufpso.edu.co)



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION BASADO EN LA  
METODOLOGIA DEL BALANCED SCORECARD, AL ALMACEN LA  
PROVEEDORA DE OCAÑA**

**YAIRA MARCELA ESCOBAR VÉLEZ  
DANIEL FERNANDO URIBE OSPINA**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
PLAN DE ESTUDIOS DE CONTADURIA PÚBLICA  
OCAÑA  
2015**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION BASADO EN LA  
METODOLOGIA DEL BALANCED SCORECARD, AL ALMACEN LA  
PROVEEDORA DE OCAÑA**

**YAIRA MARCELA ESCOBAR VÉLEZ  
DANIEL FERNANDO URIBE OSPINA**

**Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Contador Público**

**Director  
ASDRUBAL BAYONA URIBE  
Contador Público**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDE  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
PLAN DE ESTUDIOS DE CONTADURIA PÚBLICA  
OCAÑA  
2015**

## CONTENIDO

	pág.
<u>INTRODUCCIÓN</u>	16
<u>1. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION BASADO EN LA METODOLOGIA DEL BALANCED SCORECARD, AL ALMACEN LA PROVEEDORA DE OCAÑA</u>	17
<u>1.1 PROBLEMA</u>	17
1.1.1 Formulación del problema	18
<u>1.2. OBJETIVOS</u>	18
1.2.1 General	18
1.2.2 Específicos	18
<u>1.3 JUSTIFICACION</u>	18
<u>1.4 DELIMITACIONES</u>	19
1.4.1 Conceptual	19
1.4.2 Geográfica	19
1.4.3 Temporal	19
1.4.4 Operativa	19
<u>2. MARCO REFERENCIAL</u>	20
<u>2.1 MARCO HISTÓRICO</u>	20
2.1.1 Antecedentes históricos del cuadro de mando integral	20
2.1.2 Historia del Almacén La Provedora	21
<u>2.2 MARCO TEÓRICO</u>	22
2.2.1 Teoría contable	22
2.2.2 Enfoque del pensamiento contable	23
<u>2.3 MARCO CONCEPTUAL</u>	24
2.3.1 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	24
2.3.1.1 Perspectiva Financiera	24
2.3.1.2 Perspectiva del Cliente	25
2.3.1.3 Perspectiva de Proceso Interno	26
2.3.1.4 Perspectiva de formación y crecimiento	27
2.3.2 Tipos de cuadro de mando	29
2.3.3 Sistema de información	29
2.3.3.1 Entrada de información	32
2.3.3.2 Almacenamiento de información	32
2.3.3.3 Procesamiento de información	32
2.3.3.4 Salida de información	32
<u>2.4 MARCO LEGAL</u>	32
2.4.1 Ley 872 de diciembre 30 de 2003	32
2.4.2 Constitución Política	33
2.4.3 Resolución 048 de 2004 de la Contaduría General de la Nación	33
2.4.4 Resolución 250 de 2003. Expedida por la Contaduría General de la Nación	33

<u>3. DISEÑO METODOLÓGICO</u>	34
<u>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</u>	34
<u>3.2 POBLACION</u>	34
<u>3.3 MUESTRA</u>	34
<u>3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION</u>	34
<u>3.5 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION</u>	34
<u>4. RESULTADOS</u>	47
<u>4.1 MATRIZ DOFA</u>	47
4.1.1 Fortalezas	47
4.1.2 Debilidades.	47
4.1.3 Oportunidades	47
4.1.4 Amenazas	48
<u>4.2 MARCO AXIOLÓGICO DEL ALMACÉN LA PROVEEDORA OCAÑA: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES CORPORATIVOS</u>	49
4.2.1 Misión.	49
4.2.2 Visión.	49
4.2.3 Objetivos.	49
4.2.4 Valores corporativos.	50
<u>4.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN, EVALUANDO LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS EXISTENTES EN LA EMPRESA</u>	51
4.3.1 Evaluación de las cinco fuerzas competitivas del Almacén La Proveedora	51
4.3.2 Rivalidad entre los competidores existentes.	52
4.3.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos.	52
4.3.4 Amenaza de los nuevos competidores.	53
4.3.5 Poder de negociación de los proveedores	53
4.3.6 Poder de negociación de los clientes.	53
<u>4.4 CUATRO EJES FUNDAMENTALES DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN EL BALANCED SCORECARD, PARA DAR UNA ORIENTACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROGRESO DEL ALMACÉN LA PROVEEDORA</u>	57
4.4.1 Ejes fundamentales del sistema de gestión	57
4.4.1.1 Perspectiva de clientes.	57
4.4.1.2 Perspectiva Financiera.	58
4.4.1.3 Perspectiva de Procesos Internos	59
4.4.1.4 Propuesta de aprendizaje y crecimiento.	60
4.4.2 Mapa estratégico	60
4.4.3 Matriz objetivos estratégicos.	62
4.4.3.1 Balance general	62
4.4.3.2 Estado de resultados	62
4.4.3.3 Indicadores financieros	62
4.4.4 Cuadro de mando integral.	63

<u>5. CONCLUSIONES</u>	69
<u>6. RECOMENDACIONES</u>	71
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	72
<u>REFERENCIAS ELECTRÓNICAS</u>	74
<u>ANEXOS</u>	75

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Actividades que realiza un sistema de información.	30
Figura 2. Cinco fuerzas competitivas.	50
Figura 3. Fuerzas de la competitividad del Almacén La Provedora	52
Figura 4. Mapa estratégico	59

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Grupos de interés que interactúan con el Almacén La Provedora.	46
Cuadro 2. Atributo producto/servicio	56
Cuadro 3. Atributo relación con el cliente.	56
Cuadro 4. Cuadro de mando integral.	61
Cuadro 5. Mapa y cuadro de mando integral del área financiera	62
Cuadro 6. Mapa y cuadro de mando integral del área administrativa	63



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pag.</b>
Tabla 1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar vinculado a la empresa?	35
Tabla 2. ¿La empresa registra diariamente todas sus operaciones comerciales?	36
Tabla 3. ¿Se lleva un libro para asentar en orden cronológico las operaciones diarias o por resúmenes globales no superiores a un mes?	37
Tabla 4. ¿Se llevan libros auxiliares?	38
Tabla 5. ¿La empresa realiza estados financieros?	39
Tabla 6. ¿Conoce cuál es la rentabilidad del negocio?	40
Tabla 7. ¿Considera usted que se está cumpliendo con la misión y visión de la empresa?	41
Gráfica 8. ¿La Provedora posee objetivos y valores corporativos definidos?	42
Tabla 9. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas que debe mantener el Almacén La Provedora?	43
Tabla 10. ¿Cuáles considera son las debilidades que debe mejorar el almacén?	44
Tabla 11. ¿Cuáles considera son las oportunidades con las que cuenta el Almacén La Provedora?	45
Tabla 12. ¿Cuáles considera son las amenazas del Almacén?	46

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar vinculado a la empresa?	35
Gráfica 2. ¿La empresa registra diariamente todas sus operaciones comerciales?	36
Gráfica 3. ¿Se lleva un libro para asentar en orden cronológico las operaciones diarias o por resúmenes globales no superiores a un mes?	37
Gráfica 4. ¿Se llevan libros auxiliares?	38
Gráfica 5. ¿La empresa realiza estados financieros?	39
Gráfica 6. ¿Conoce cuál es la rentabilidad del negocio?	40
Gráfica 7. ¿Considera usted que se está cumpliendo con la misión y visión de la empresa?	41
Tabla 8. ¿La Provedora posee objetivos y valores corporativos definidos?	42
Gráfica 9. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas que debe mantener el Almacén La Provedora?	43
Gráfica 10. ¿Cuáles considera son las debilidades que debe mejorar el almacén?	44
Gráfica 11. ¿Cuáles considera son las oportunidades con las que cuenta el Almacén La Provedora?	45
Gráfica 12. ¿Cuáles considera son las amenazas del Almacén?	46

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta dirigida a los empleados del área contable y administrativa del Almacén La Provedora	74 76
Anexo B. Matriz objetivos estratégicos	79
Anexo C. Balance general y Estado de resultados	79
Anexo D. Análisis EVA	81

## **RESUMEN**

Para llevar a cabo la realización del proyecto se formularon los siguientes objetivos con su respectiva metodología: Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el área administrativa y contable del Almacén La Provedora, mediante la aplicación de una matriz DOFA. Conocer el marco axiológico del Almacén La Provedora Ocaña: misión, visión, objetivos y valores corporativos. Identificar el sistema de información utilizado en el Almacén La Provedora, evaluando a la vez las cinco fuerzas competitivas existentes en la empresa. Profundizar los cuatro ejes fundamentales del sistema de gestión en el Balanced scorecard, para dar una orientación y conceptualización del progreso del almacén en un todo integral.

La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, dadas las características del proyecto.

El cuadro de mando integral, se realizó con las perspectivas tradicionales (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje) en donde los objetivos de cada unidad de negocio se convierten en resultados financieros que conllevan a la creación de valor de la organización.

## INTRODUCCIÓN

El proyecto de grado titulado Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard, al Almacén La Proveedora de Ocaña, tiene su importancia en la implementación del Cuadro de Mando Integral, buscando instaurar una herramienta de medición, con la cual se realizará un seguimiento a los procesos internos enfocados de acuerdo a la estrategia de la empresa.

El Almacén La Proveedora cuenta con ocho empleados, dentro de los cuales son dos los que hacen parte del área administrativa y contable. Pese a su antigüedad, este almacén no ha contado con el diseño de un cuadro de mando integral que permita guiar a la empresa en un desempeño actual y futuro, conllevando a una situación de incertidumbre. Para ello es necesario diseñar un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard, teniendo en cuenta que el mercado potencial es grande y apuesta a ser un negocio en expansión.

A partir de este diseño, se busca instaurar una herramienta de medición, con la cual se realizará un seguimiento a los procesos internos enfocados de acuerdo a la estrategia de la empresa. El cuadro de mando integral se va a realizar con las perspectivas tradicionales (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje) en donde los objetivos de cada unidad de negocio se convierten en resultados financieros que conllevan a la creación de valor de la organización.

Para llevar a cabo la realización del proyecto se formularon los siguientes objetivos con su respectiva metodología: Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el área administrativa y contable del Almacén La Proveedora, mediante la aplicación de una matriz DOFA. Conocer el marco axiológico del Almacén La Proveedora Ocaña: misión, visión, objetivos y valores corporativos. Identificar el sistema de información utilizado en el Almacén La Proveedora, evaluando a la vez las cinco fuerzas competitivas existentes en la empresa. Profundizar los cuatro ejes fundamentales del sistema de gestión en el Balanced scorecard, para dar una orientación y conceptualización del progreso del almacén en un todo integral.

El proyecto es una oportunidad básica para aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación como contadores públicos y vivir la experiencia de realizar un trabajo de campo. Igualmente, la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña se verá beneficiada con el diseño del Balance Scorecard debido a que, a través de dos estudiantes de la carrera de Contaduría Pública, estará aportando al crecimiento y desarrollo del Almacén La Proveedora, mediante estrategias que ayudan a la organización a ser más eficientes y eficaces, con sus clientes, aspectos financieros, mejora de procesos, inventarios, calidad y servicio.

# 1. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD, AL ALMACEN LA PROVEEDORA DE OCAÑA

## 1.1 PROBLEMA

El Balanced scorecard o en su traducción al español cuadro de mando integral, es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. Es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Es necesario que todas las empresas cuenten con un sistema de información, ya que este es el complemento de todo un sistema globalizado donde el mercado, la globalización y la competitividad se muestran como jueces de desarrollo en el crecimiento organizacional.<sup>1</sup>

En otras palabras, el Balance scorecard, es un sistema de gestión estratégico que va más allá del aspecto financiero con el que los directivos suelen evaluar cómo va su empresa. Por tanto, es un método que sirve para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia y que proporciona a los directivos una mirada global de su negocio.

Con el pasar del tiempo los clientes se han vuelto más exigentes, los avances tecnológicos también han contribuido a lo que hoy es el mercado, se ha dejado atrás la producción basada en costos y se ha evolucionado a una nueva faceta de la administración la cual consiste en fidelizar al cliente para que éste tenga conexión con la empresa, lo cual exige un nuevo reto a la misma, este debe ser el de mejorar su producción y mantener sus objetivos sin tener que aumentar sus costos de manera que se haga inviable. Los sistemas de información son aplicables en cualquier organización y pueden lograr que ésta mantenga un contacto más directo con los clientes y sus necesidades; estos sistemas de información ayudan a las organizaciones a tener un mayor control, teniendo en cuenta la empresa a la cual se le diseñará el cuadro de mando integral Balanced scorecard, y su ubicación geográfica, se puede notar que el almacén la Proveedorora solo cuenta con los clientes de la ciudad de Ocaña y la provincia, lo cual dificulta el flujo ideal de información y la transferencia de datos

Con la implementación de un cuadro de mando, se manejaría más adecuadamente la información, reduciendo sustancialmente el porcentaje de incertidumbre y agilizando los procesos desarrollados dentro de la empresa.

---

<sup>1</sup> FERNANDEZ, A. "El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia" En: Revista de Antiguos Alumnos IESE, (marzo), 2001. p. 8.

El Almacén La Provedora cuenta con ocho empleados, dentro de los cuales son dos los que hacen parte del área administrativa y contable. Pese a su antigüedad, este almacén no ha contado con el diseño de un cuadro de mando integral que permita guiar a la empresa en un desempeño actual y futuro, conllevando a una situación de incertidumbre. Para ello es necesario diseñar un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard, teniendo en cuenta que el mercado potencial es grande y apuesta a ser un negocio en expansión.

**1.1.1 Formulación del problema.** ¿Qué aporte deja el diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard, al mejoramiento administrativo del Almacén La Provedora?

## **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 General.** Diseñar un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard, al Almacén La Provedora de Ocaña.

**1.2.2 Específicos.** Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el área administrativa y contable del Almacén La Provedora, mediante la aplicación de una matriz DOFA.

Conocer el marco axiológico del Almacén La Provedora Ocaña: misión, visión, objetivos y valores corporativos.

Identificar el sistema de información utilizado en el Almacén La Provedora, evaluando a la vez las cinco fuerzas competitivas existentes en la empresa.

Profundizar los cuatro ejes fundamentales del sistema de gestión en el Balanced scorecard, para dar una orientación y conceptualización del progreso del almacén en un todo integral.

## **1.3 JUSTIFICACION**

A partir del diseño del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) en el Almacén La Provedora, se busca instaurar una herramienta de medición, con la cual se realizará un seguimiento a los procesos internos enfocados de acuerdo a la estrategia de la empresa. El cuadro de mando integral se va a realizar con las perspectivas tradicionales (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje) en donde los objetivos de cada unidad de negocio se convierten en resultados financieros que conllevan a la creación de valor de la organización.

Además, con la ejecución de este proyecto se plasmarán los conocimientos adquiridos durante la carrera de Contaduría Pública, mediante un documento que servirá para que otros estudiantes de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y personas interesadas en el tema, puedan realizar un estudio similar a empresas que pueden estar necesitándolo.

## **1.4 DELIMITACIONES**

**1.4.1 Conceptual.** Para el estudio del proyecto, se tendrán en cuenta los siguientes conceptos:

Balanced scorecard, perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de proceso interno y perspectiva de formación y crecimiento, tipos de cuadro de mando, sistema de información.

**1.4.2 Geográfica.** El proyecto se desarrollará en las instalaciones del Almacén La Provedora, ubicado en la Calle del Dulce Nombre, del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

**1.4.3 Temporal.** El presente proyecto tendrá una duración aproximada de ocho semanas a partir de la fecha de aprobación del anteproyecto, tal como se muestra en el cronograma de actividades.

**1.4.4 Operativa.** El trabajo se desarrollará de acuerdo a lo estipulado en el anteproyecto, de surgir en el desarrollo del mismo cambios significativos éstos serán consultados y realizados en acción conjunta con el director del proyecto y comunicados mediante oficios al Comité Curricular.



## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO HISTÓRICO

**2.1.1 Antecedentes históricos del *balanced scorecard***<sup>2</sup> La aparición del Cuadro de Mando Integral en el mundo empresarial es fruto de la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones. La inestabilidad y complejidad de los mercados, como consecuencia del desarrollo tecnológico, son condicionantes que ponen en duda los sistemas de gestión basados en los indicadores financieros.

El *balanced scorecard* sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre la misión de la organización y las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y de potenciales, de los clientes que ya se poseen y de los clientes potenciales, además de los procesos internos desarrollados, a través de una serie de indicadores.

Es por tanto una herramienta muy útil para la dirección de la empresa en el corto y largo plazo. En primer lugar, porque la combinación de indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y en segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) aparece como una herramienta de gestión al servicio de las empresas a finales del siglo pasado, en respuesta a la inestabilidad y complejidad de los mercados, como consecuencia del desarrollo tecnológico de las últimas décadas. Si bien es cierto que con anterioridad se desarrollaron otras herramientas de gestión basadas fundamentalmente en la calidad y en los clientes, éstas fracasaron por su incapacidad para explicar de forma íntegra y global el funcionamiento y los resultados empresariales.

El Cuadro de Mando Integral surge con el objetivo de relacionar las fases de formulación estratégica e implantación de la misma dentro del proceso de dirección estratégica. El Cuadro de Mando Integral transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992. Su principal característica es la medición tanto de los factores financieros como de los no financieros del estado de resultados de la empresa. Kaplan y Norton desarrollaron el más conocido de los modelos del Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento.

Esta herramienta se configura como un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es muy efectiva para enlazar la visión, la misión y la

---

<sup>2</sup> CÁTEDRA MADRID EXCELENTE. Cuadro de mando integral (online). 1 ed. (Madrid): Fundación Madrid por la excelencia, 2011. [citado 23 dic., 2013]. Disponible en: <http://www.madridexcelente.com/files/8e1cdf401549.pdf> p.13.

estrategia. Además, permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. En un estudio realizado por los autores del Cuadro de Mando Integral se afirma que “en una investigación a 275 gestores de carteras se decía que la capacidad de ejecutar una estrategia era más importante que la calidad de la estrategia en sí” y en otra encuesta concluyeron que “menos del 10% por ciento de las estrategias formuladas correctamente se aplicaban con éxito”. En definitiva, constataron que las organizaciones tenían problemas para implantar correctamente las estrategias empresariales.

Son diversas las respuestas que pueden darse a la dificultad de poner en práctica la estrategia empresarial, pero no cabe duda que se ha pasado de una era de gestión de activos materiales a una era de gestión de estrategias basadas en el conocimiento, como consecuencia de la importancia de los activos intangibles de la organización para la ventaja competitiva. Es precisamente esta premisa la que implica que una buena gestión empresarial no puede basarse exclusivamente en los indicadores financieros, pues éstos no captan los intangibles. Actualmente se reconoce que entre los factores que contribuyen a la formación de ventajas competitivas se encuentran el conocimiento, las capacidades y las relaciones con el conjunto de grupos de interés (stakeholders) de una organización.<sup>3</sup>

**2.1.2 Historia del Almacén La Proveedora.** La Proveedora se inició en el año 1954, fundada por el señor Pedro Jaime y su esposa Otilia González, donde inicialmente fue una tienda, y luego paso a ser cacharrería, ubicada en la calle 11, frente al colegio caro. El señor Pedro Jaime pensando en crecer el negocio hizo sociedad con el señor Ciro Meneses, y se trasladaron a otro local más grande para incluir nuevas líneas el cual fue en la misma calle a una cuadra, donde el negocio empezó a crecer y a obtener mucho éxito y acogimiento por los ocañeros y su provincia. Aunque esta sociedad solo duro un par de años, y fue disuelta. En el año 1970 fue trasladada a la calle del dulce nombre donde actualmente se encuentra, y fue vendida al señor Libardo agosto Gómez, y este se convirtió en el primer autoservicio más grande de la ciudad, la cual causo mucho acogimiento, y reconocimiento por la comunidad, y acá se consolidó como el almacén más grande de Ocaña y donde todo lo encuentras. El señor Libardo Augusto Gómez administro este negocio hasta el año 2000, y luego fue vendido al señor Volmar Blanco López, quien es el propietario actualmente. Y ha logrado permanecer en el corazón de los ocañeros, puesto que este negocio hace parte de la historia del comercio ocañero, por ser unos de los supermercados más antiguos de la ciudad. Durante estos años el supermercado la proveedora, ha sido administrado empíricamente, por la experiencia de las personas que han pasado por este. El señor Volmar Blanco propietario actual, tiene más de 50 años de ser comerciante, aportando toda esta experiencia y conocimiento permanencia del negocio

---

<sup>3</sup> Ibid., p.14.

## 2.2 MARCO TEÓRICO

En la actualidad, en las organizaciones surge la necesidad de revisar y mejorar sus operaciones para obtener mejores resultados y convertirse en empresas sólidas. Ciertamente surge la necesidad de implantar en ellas un Sistema de Control Interno como clave del éxito para mantener su continuidad y siguiendo la consecución de los objetivos.<sup>4</sup>

**2.2.1 Teoría contable.** Según Pooper referido López et al<sup>5</sup>, por las teorías son redes que lanzamos para apresar aquello que llamamos el mundo, para racionalizarlo, explicarlo y denominarlo. Tratamos de que la malla sea cada vez más fina. En general las teorías científicas son: como invenciones humanas, redes creadas por nosotros para atrapar el mundo. Por supuesto, estas difieren de las invenciones de los poetas e incluso de la de los técnicos. Las teorías no son solo instrumento. A lo que aspiramos es a la verdad: contrastamos nuestras teorías con la esperanza de eliminar las que no son verdad, de esta manera podemos conseguir nuestro propósito de perfeccionar nuestras teorías; incluso como instrumentos: haciendo redes que estén cada vez mejor adaptadas para capturar nuestro pescado, el mundo real. Sin embargo nunca serán instrumentos perfectos para ese propósito.

Son redes racionales hechas por nosotros mismos y no deben confundirse con una presentación completa del mundo real en todos sus aspectos, ni siquiera aunque tengan un gran éxito; ni siquiera aunque parezcan producir excelente aproximaciones a la realidad.

Rudner afirma "una teoría es un conjunto de enunciados sistemáticamente relacionados que incluyen algunas generalizaciones del tipo de una ley y que es empíricamente contrastable".

Por otro lado Mario Bunge, señala que una teoría para ser considerada científica necesita por lo menos: Sistematizar el conocimiento estableciendo relaciones lógicas entre entidades antes inconexas; en particular, explicar las generalizaciones empíricas derivándolas de hipótesis de nivel superior.

Explicar los hechos por medio de hipótesis que impliquen las proposiciones que expresen dichos hechos.

Incrementar el conocimiento derivando nuevas proposiciones.

Reforzar la contrastabilidad de las hipótesis sometiendo al control de las demás hipótesis del sistema.

Orientar la investigación:

---

<sup>4</sup> PALACIO RUEDA, Álvaro Antonio. Gerente Norcarga Logística S.A. Ocaña. 2009. p.2.

<sup>5</sup> LÓPEZ B., María Elena, GARCÍA U., Luisa Fernanda y CARDONA C., Leidy Johanna. Teoría Contable. La Realidad de la Contabilidad. On line. Actualizado el 18 de marzo de 2006. Citado el 20 de Octubre de 2008. Disponible en Internet En: <http://www.monografias.com/trabajos22/realidad-de-contabilidad/realidadde-contabilidad.shtml> p. 1 de 8.

Mediante el planteamiento o la reformulación de problemas científicos.

Mediante sugerencias sobre la recolección de nuevos datos que serían inimaginables sin la inspiración de la teoría.

Inspirando nuevas líneas enteras de investigación.

Ofrecer un mapa del sector de la realidad, esto es, una representación o modelo (generalmente simbólico, no imaginativo) de objetos reales.

Según López et al<sup>6</sup>, los requisitos antes mencionados son necesarios para establecer la cientificidad de una teoría, la cual sea una gran teoría científica que podría generar un nuevo modo de pensar, una nueva visión de la realidad y del mundo, generando así una mejor explicación.

Nuestra disciplina contable, al igual que las restantes, se encuentra en continua evolución en cuanto a sus planteamientos.

Se resaltan perfectamente válido los siguientes puntos:

Existe una evidente vinculación entre la contabilidad y el entorno en que se desenvuelve, de manera que aquella se encuentra supeditada a este, y a la vez, ambos han evolucionado constantemente, en un diálogo de interrelación mutua, de manera que la contabilidad ha reflejado los cambios del entorno y es capaz de incidir en el mismo.

Este proceso evolutivo evidentemente no ha terminado, pues, en la medida en que sea necesario, seguirá produciéndose aquel diálogo y, en consecuencia, los planteamientos conceptuales de la contabilidad seguirán readaptándose para responder en cada momento a los requerimientos de la realidad circundante.

Cualquier teoría podrá ser la más reciente, pero de ningún modo puede considerarse a sí misma como la última y definitiva.

Por tanto, ni la teoría general ni las teorías parciales, ni el método utilizado por la contabilidad a parte del carácter hipotético de las construcciones teóricas que comparte con cualquier construcción científica, pueden considerarse productos acabados sino que, por el contrario, son susceptibles de continuo perfeccionamiento y adaptación a planteamientos cada vez más evolucionados.

De lo anterior solo cabe mencionar que la teoría contable está en continua expansión.

**2.2.2 Enfoque del pensamiento contable.** El pensamiento contable ha presentado un enfoque legalista dirigido a satisfacer los intereses generales de los usuarios externos (estado,

---

<sup>6</sup> Ibid, p.2

corporaciones financieras) no de usuarios internos, refiere López et al<sup>7</sup>. Cumpliendo así, solo con una función de registro de actos jurídicos. Con esta visión la contabilidad empieza a tener objetivos que están orientados a satisfacer las necesidades de esos usuarios con la utilidad de la información.

Además, es importante resaltar los programas de investigación legalista que habla Cañibano, el cual se entiende que "toda representación y valoración contable ha de estar sustentada sobre hechos o sucesos que, a efectos legales, pueden ser considerados como prueba, ya que lo que prima, la expresión del patrimonio en términos cuantitativos, no puede apartarse del concepto jurídico del mismo, en tanto la finalidad atribuida a la información contable consista en la presentación de unos datos que sirvan de garantías a terceras personas".

Para terminar, es evidente que en Colombia la contabilidad tiene un enfoque legalista, debido a que tiende a convertirse en prueba judicial, medio por el cual el gobierno controla la evasión, provocando así que las entidades lleven contabilidad no por el principio fundamental que es para la toma de decisiones, sino para la tributación.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**2.3.1 Balanced Scorecard.**<sup>8</sup> El cuadro de mando integral es un sistema de gestión para hacer seguimiento y ejecutar la estrategia a largo plazo. Utiliza un enfoque de medición que convierte los procesos de gestión y la visión de la empresa, en términos cuantitativos desde cuatro perspectivas: Las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Así mismo, permite a una organización tener la habilidad para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, creando indicadores medibles para realizar un seguimiento y evaluación constante de las metas propuestas.

El cuadro de mando integral es usado como un sistema de comunicación, información y formación, el cual a través de las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo. Cada perspectiva contiene una unidad de propósito y están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

**2.3.1.1. Perspectiva Financiera.**<sup>9</sup> La principal función de esta perspectiva es resumir las consecuencias económicas de acciones que se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros se asocian con la rentabilidad medida por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado y por el valor añadido económico.

---

<sup>7</sup> Ibid, p.7

<sup>8</sup> KAPLAN S. Robert y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. Traducido por Adelaida Santapau. 2da Edición. Barcelona: Gestión 2000, 2007. p.35.

<sup>9</sup> BERRIOZABAL, I.; GARMENDIA, N. y QUIÑONES, V. "El Cuadro de Mando Integral: una herramienta útil también para el pequeño y mediano comercio", Distribución y Consumo, Marzo-Abril, 2009. p. 40.

Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas y la generación de cashflow. En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor. En esta perspectiva se analizarán algunos indicadores que reflejarán en este ámbito la situación en la que se encuentra la empresa; con el fin de dar una orientación enfocada a esta área tan importante de toda organización.

Estos indicadores muestran y reflejan la realidad financiera del almacén La Proveedora en los últimos años.

- **Indicadores de liquidez: razón corriente, prueba acida, nivel de endeudamiento.** La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

- **Indicadores de eficiencia: rotación de inventarios.** Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el *Cómo* se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

- **Indicadores de diagnóstico financiero: eva, margen ebitda.** Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el *Cómo* se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.<sup>10</sup>

**2.3.1.2 Perspectiva 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.

---

<sup>10</sup> Ibid., p.41.

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.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación.

Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia.

Algunos indicadores de esta perspectiva son:

Satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC). Usualmente se consideran cuatro categorías:

Tiempo

Calidad

Rendimiento y servicio

Costo (precio es sólo parte del costo), otras partes son: transporte, tiempo perdido entre fallas, etc.<sup>11</sup>

**2.3.1.3 Perspectiva de Proceso Interno.** En la implementación del Balanced scorecard, se debe tener en cuenta esta perspectiva ya que es donde los ejecutivos 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

---

<sup>11</sup> Ibid., p.42

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 *Balanced scorecard*, 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.

La perspectiva de procesos, analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

Procesos de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de gestión de clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad: Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights (marcas registradas) entre otras.<sup>12</sup>

**2.3.1.4 Perspectiva de formación y crecimiento.** Por último esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: Las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

---

<sup>12</sup> Ibid., p.44.



A partir de las otras perspectivas, anteriormente mencionadas, se revelaran vacíos entre las capacidades existentes de estas tres fuentes, por lo tanto para llenar estos vacíos los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.<sup>13</sup>

Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos: Satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados.

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentra en primera línea de la toma de decisiones y actuación.

Estas cuatro perspectivas contenidas en el CMI traducen la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de estas. El CMI incluye indicadores de los resultados deseados, y así mismo procesos que los impulsaran en el futuro.<sup>14</sup>

Para llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral, se deben llevar a cabo 4 procesos:

*Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia:* Para empezar la implementación del CMI es necesario traducir la estrategia de la unidad de negocio en objetivos concretos. En la perspectiva financiera se debe pensar en un énfasis específico ya sea el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación del cashflow. En la perspectiva del cliente hay que ser explícito en los segmentos de clientes y de mercado en los que se está o se va a competir. Por otro lado, en la perspectiva de procesos internos se destacan los procesos más decisivos e importantes para realizar una buena actuación de cara a los clientes y stakeholders. Finalmente en la perspectiva de formación y crecimiento se establece la principal razón para realizar inversiones en personal, sistemas y procedimientos importantes en innovaciones y mejoras en los procesos internos y en el trato a los clientes.

*Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos:* Para una buena ejecución del cuadro de mando integral es necesario que todos los empleados de la organización conozcan la estrategia y los objetivos críticos propuestos. De esta forma se crea una alineación de las tareas diarias en función de una meta en común, así como se pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global del negocio. De igual forma el CMI busca crear un sistema de comunicación entre unidades de negocio para que todas sigan el mismo camino y se dirijan al mismo objetivo.

---

<sup>13</sup> SANTOS C, y FIDALGO C, (2004), “Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones”, Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Número 4, pp. 85-116.

<sup>14</sup> LAWSON, R.A.; STRATTON, W.O.; HATCH, T. (2006): “Los beneficios de un sistema de cuadro de mando”, Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad, Vol. 73, Número 9, pp: 72-80.

*Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas:* En cada una de las perspectivas del CMI se debe establecer objetivos alcanzables y al mismo tiempo ambicioso para lograr en un tiempo promedio de 3 a 5 años. Así mismo es necesario crear indicadores para poder medir y hacer seguimiento a los objetivos, al igual que implantar metas por cada uno de los objetivos. Una vez creados los objetivos e indicadores, se identifican los mecanismos y se proporcionan los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.

*Aumentar el feedback y formación estratégica:* Este último paso permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de la estrategia y, si es necesario, hacer cambios. Lo más importante es examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a proceso y motivación interna, y en cuanto empleados, sistemas y procedimientos, a través de revisiones de gestión mensuales y trimestrales.<sup>15</sup>

**2.3.2 Beneficios del diseño del balanced scorecard.** Los beneficios que el diseño de balanced scorecard aporta a la empresa, en este caso al Almacén La Provedora, son:

*Comunica objetivo e iniciativa:* Comunica el plan estratégico a aquellos responsables por ejecutarlo.

*Impulsa mejoras en el rendimiento:* Vincula las métricas de rendimiento e iniciativas claves a los objetivos estratégicos para asegurar una ejecución exitosa de la estrategia e impulsar un crecimiento rentable.

*Mejora la productividad:* las iniciativas y recursos no alineados con los objetivos estratégicos pueden ser eliminados o redirigidos.

*Mejora la visibilidad corporativa:* Ejecutivos y Gerentes pueden monitorear y gestionar aspectos clave del rendimiento del negocio por medio de tableros de mando integral personalizados.

*Asegura el cumplimiento de las regulaciones:* Un proceso de gestión de rendimiento automatizado que proporciona la visibilidad, control y responsabilidad necesarios para reforzar la autoridad corporativa.

*Impulsa el cambio cultural:* Alinea el comportamiento del empleado con la ejecución de las estrategias y proporciona una línea clara desde sus actividades diarias hasta la estrategia organizacional.<sup>16</sup>

**2.3.3 Sistema de información.** Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

---

<sup>15</sup> Ibid., p. 54.

<sup>16</sup> DÁVILA, A. (1999): "Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral", IESE, Revista de Antiguos Alumnos, 1999. p.34.

El equipo computacional: el hardware necesario para que el sistema de información pueda operar.

El recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema.

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

**2.3.3.1 Entrada de Información:** Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos. Esto último se denomina interfases automáticas.

Las unidades típicas de entrada de datos a las computadoras son las terminales, las cintas magnéticas, las unidades de diskette, los códigos de barras, los escáner, la voz, los monitores sensibles al tacto, el teclado y el mouse, entre otras.

**2.3.3.2 Almacenamiento de información:** El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos. La unidad típica de almacenamiento son los discos magnéticos o discos duros, los discos flexibles o diskettes y los discos compactos (CD-ROM).

**2.3.3.3 Procesamiento de Información:** Es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base.<sup>17</sup>

**2.3.3.4 Salida de Información:** La salida es la capacidad de un Sistema de Información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, terminales, diskettes, cintas magnéticas, la voz, los graficadores y los plotters, entre otros. Es importante aclarar que la salida de un Sistema de Información puede constituir la entrada a otro Sistema de Información o módulo. En este caso, también existe una interfase automática de salida. Por ejemplo, el Sistema de Control de Clientes tiene una interfase automática de salida con el Sistema de Contabilidad, ya que genera las pólizas contables de los movimientos procesales de los clientes.

---

<sup>17</sup> Ibid., p.35.

A continuación se muestran las diferentes actividades que puede realizar un Sistema de Información de Control de Clientes:

Entradas:

Datos generales del cliente: nombre, dirección, tipo de cliente, etc.  
Políticas de créditos: límite de crédito, plazo de pago, etc.  
Facturas (interfase automático).  
Pagos, depuraciones, etc.

Proceso:

Cálculo de antigüedad de saldos.  
Cálculo de intereses moratorios.  
Cálculo del saldo de un cliente.

Almacenamiento:

Movimientos del mes (pagos, depuraciones).  
Catálogo de clientes.  
Facturas.

Salidas:

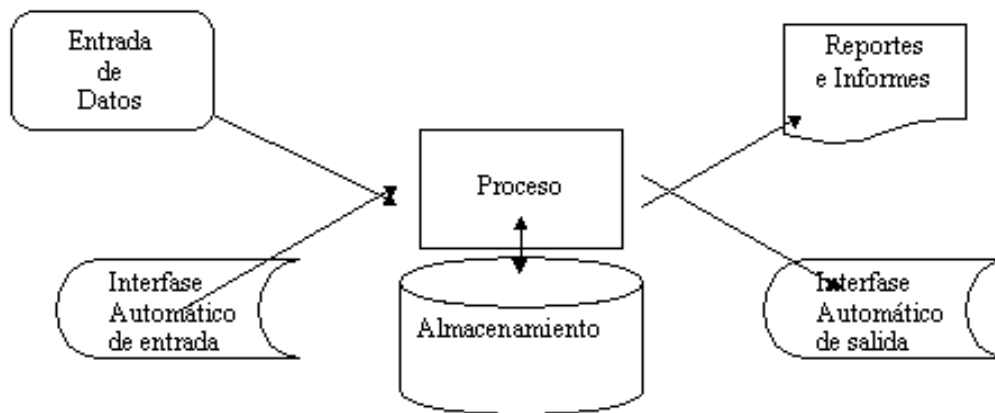
Reporte de pagos.  
Estados de cuenta.  
Pólizas contables (interfase automática)  
Consultas de saldos en pantalla de una terminal.<sup>18</sup>

Las diferentes actividades que realiza un Sistema de Información se pueden observar en el diseño conceptual ilustrado en la en la figura 1.

---

<sup>18</sup> Ibid., p.40.

Figura 1. Actividades que realiza un sistema de información.



## 2.4 MARCO LEGAL

**2.4.1 Ley 87 de 1993.**<sup>19</sup> Define el sistema de control interno como: “el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, 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.”

El párrafo único de éste artículo señala además que:

“El Control Interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá mediante la elaboración y aplicación de 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.”

El Artículo 8 de la misma Ley indica que:

“Como parte de aplicación de un apropiado sistema de control interno el representante legal en cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Nacional y demás disposiciones legales

---

<sup>19</sup> MININTERIOR. Ley 87 (noviembre de 1993). Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.

vigentes.”

**2.4.2 Resolución 048 de 2004 de la Contaduría General de la Nación.** “Por medio del cual se dictan disposiciones relacionadas con el control interno contable”<sup>20</sup>.

Artículo 2°. Definiciones. Auditoría Interna: Actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones institucionales; compele a los entes públicos a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

*Evaluación del Control Interno Contable:* Es la medición y evaluación al Sistema de Control Interno en el proceso contable de una entidad u organismo, con el propósito de determinar su calidad, el nivel de confianza que se le puede otorgar y si sus actividades de control son eficaces, eficientes y económicas en la prevención y neutralización del riesgo inherente a la gestión contable y financiera, que realiza el jefe de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces.

*Administración de Riesgos:* Proceso diseñado para identificar, analizar, valorar y dar tratamiento adecuado a los eventos potenciales que pueden afectar el proceso contable, con el fin de proveer seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, adelantado por los responsables de la información contable.

*Riesgo de Índole Contable:* Es la probabilidad de que los hechos financieros, económicos y sociales no se incluyan en el proceso contable o, habiendo sido incluidos, no cumplan con las normas conceptuales, técnicas y procedimentales que se establecen en el PGCP.

**2.4.3 Resolución 250 de 2003.** Expedida por la Contaduría General de la Nación “Por el cual se establecen los requisitos y plazos para la presentación de información financiera, económica y social a la Contaduría General de la Nación y otras obligaciones de información”.

---

<sup>20</sup> CONTRALORÍA DEPARTAMENTAL DEL META. Normatividad relativa al control interno. On line. Actualizado en el 2007. Citado el 28 de septiembre de 2008. Disponible en Internet En: [http://www.contraloriameta.gov.co/ws/normat\\_control\\_int.phtml](http://www.contraloriameta.gov.co/ws/normat_control_int.phtml) p. 1 de 5.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las características del proyecto, se empleará el tipo de investigación descriptivo, para la fase de recolección, tabulación y análisis de la información.

#### 3.2 POBLACION

La población objeto de estudio estará conformada por los tres empleados distribuidos en las áreas contable y administrativa del Almacén La Proveedora; y cinco del área de ventas y atención al cliente, así:

##### **Área Administrativa**

1 Administrador

##### **Área contable**

1 Contador Público

1 Auxiliar contable

##### **Ventas y atención al cliente**

5 empleados

#### 3.3 MUESTRA

Por ser la población tan reducida, se tomará el 100% de la población, teniendo en cuenta que no amerita la aplicación de alguna fórmula estadística.

#### 3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION

La información será recolectada utilizando técnicas como la observación y fuentes primarias como el análisis documental, la cual será base para recopilar datos secundarios, usando como instrumento de consulta la encuesta aplicada a los ocho empleados del Almacén La Proveedora de Ocaña.

#### 3.5 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

La información recolectada mediante la encuesta se analizará cuantitativamente a través del conteo de respuestas, asimismo, se interpretarán de una manera cualitativa, mediante la descripción de las variables incidentes en cada uno de los interrogantes efectuados.

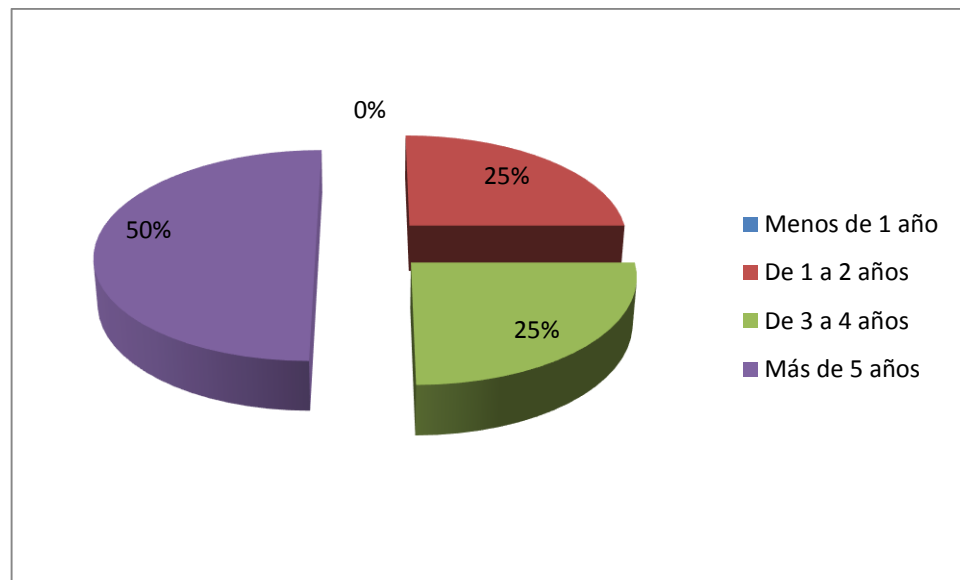
### 3.5.1 Análisis de la encuesta realizada a los empleados del Almacén La Provedora.

Tabla 1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar vinculado a la empresa?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	0	0%
De 1 a 2 años	2	25%
De 3 a 4 años	2	25%
Más de 5 años	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Gráfica 1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar vinculado a la empresa?



Fuente: Autores del proyecto.

Los ocho empleados que se encuentran vinculados al Almacén La Provedora, y los cuales en su totalidad fueron encuestados, vienen perteneciendo a esta empresa desde hace varios años, como lo es el 50% de ellos quienes tienen una antigüedad de 5 años de estar vinculados a la empresa. Otros cuentan con entre 3 y 4 años (25%) y el 25% restante tiene de 1 a 2 años de pertenecer a la empresa.

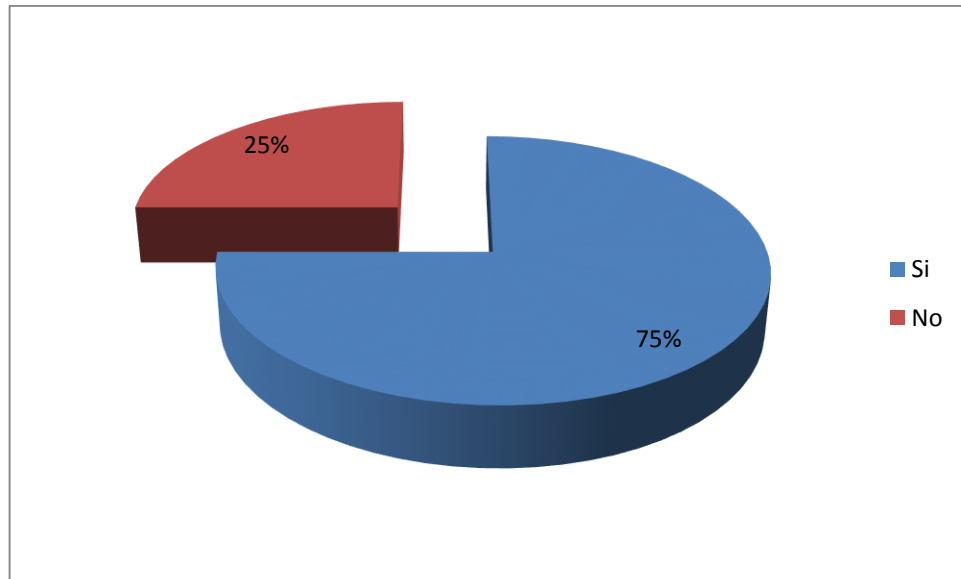


Tabla 2. ¿La empresa registra diariamente todas sus operaciones comerciales?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75%
No	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Gráfica 2. ¿La empresa registra diariamente todas sus operaciones comerciales?



Fuente: Autores del proyecto.

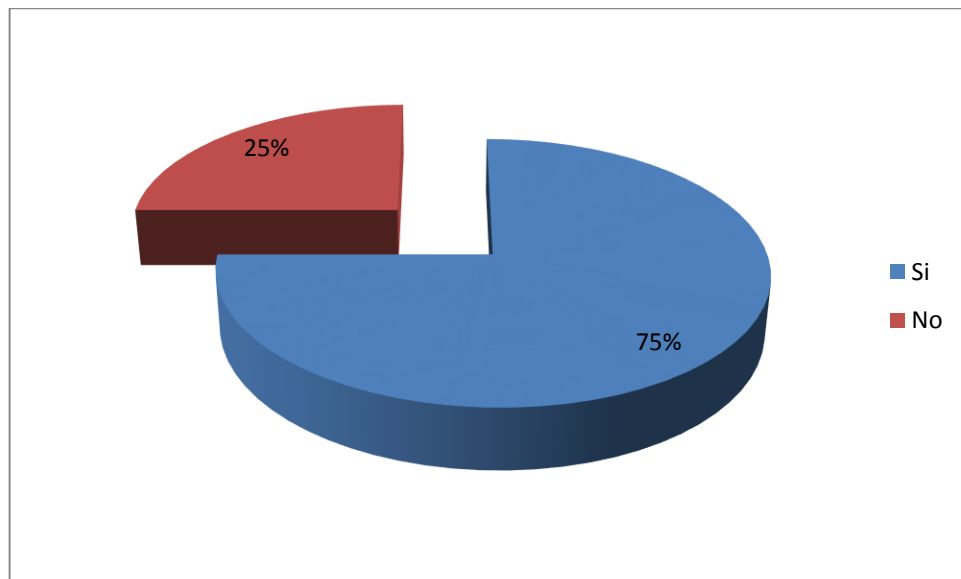
Las operaciones comerciales son el eje fundamental en una empresa, toda vez que las mismas deben ser registradas con el fin de obtener los datos de balances y resultados en el momento en que se necesiten. La empresa Almacén La Provedora, registra diariamente sus operaciones, según el 75% de sus empleados, de manera diaria. El 25% restante de empleados dice no conocer de ello, por lo tanto, se abstiene de responder afirmativamente a la pregunta planteada.

Tabla 3. ¿Se lleva un libro para asentar en orden cronológico las operaciones diarias o por resúmenes globales no superiores a un mes?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75%
No	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Gráfica 3. ¿Se lleva un libro para asentar en orden cronológico las operaciones diarias o por resúmenes globales no superiores a un mes?



Fuente: Autores del proyecto.

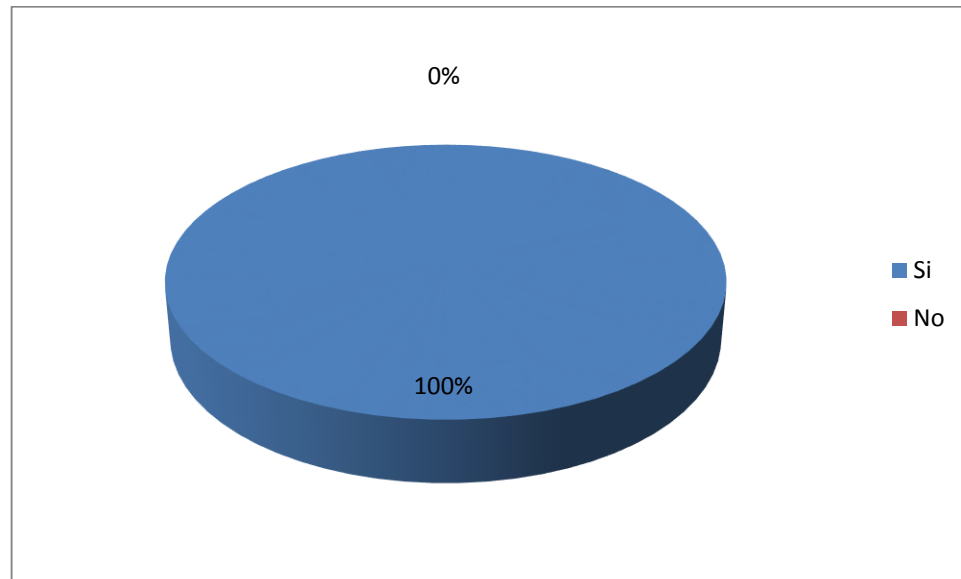
El libro con el que cuenta el Almacén La Provedora para registrar sus operaciones diarias o resúmenes no superiores a un mes, se encuentra elaborado por la auxiliar contable y revisado por el contador de la empresa, por ello el 75% dicen que si se cuenta con este libro. El 25% restante, como se anotó en la tabla 2, omite dar respuestas por no tener conocimientos del mismo.

Tabla 4. ¿Se llevan libros auxiliares?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Gráfica 4. ¿Se llevan libros auxiliares?



Fuente: Autores del proyecto.

Existe la obligación de llevar libros auxiliares los cuales deben servir de soporte para conocer las transacciones individuales.

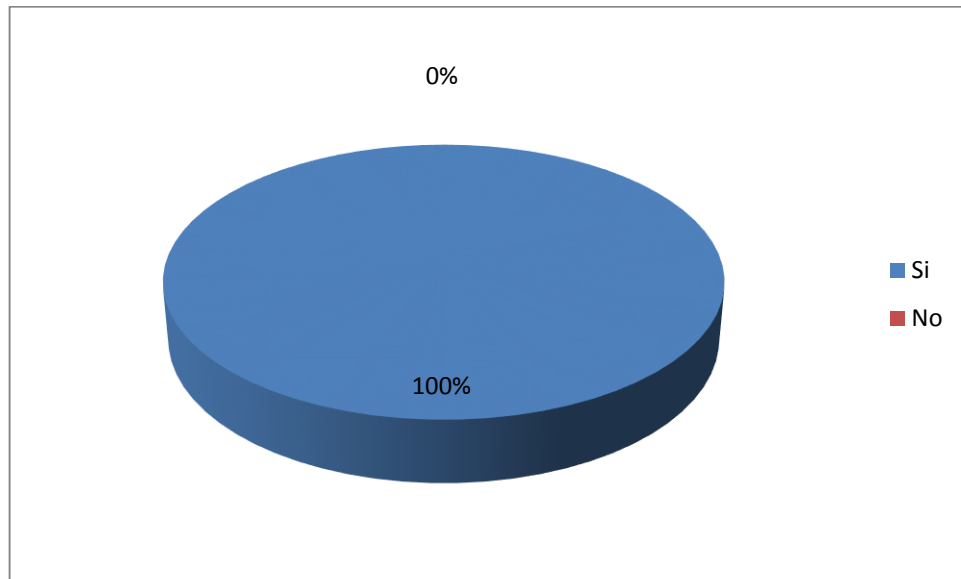
Es por esto que el Almacén La Provedora, por ser un ente económico de actividad comercial, lleva registros auxiliares de inventarios de mercancías, con el fin de llevar el control de las que se destinen para la venta. Además, registra de manera ordenada cada una de las operaciones que afectan el movimiento débito o crédito de una o varias cuentas o subcuentas, con el fin de mostrar correctamente sus saldos a una fecha determinada.

Tabla 5. ¿La empresa realiza estados financieros?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Gráfica 5. ¿La empresa realiza estados financieros?



Fuente: Autores del proyecto.

Los estados financieros muestran como fue el funcionamiento financiero de la empresa en el último periodo, como fueron los ingresos y cuáles fueron las principales causas de egresos.

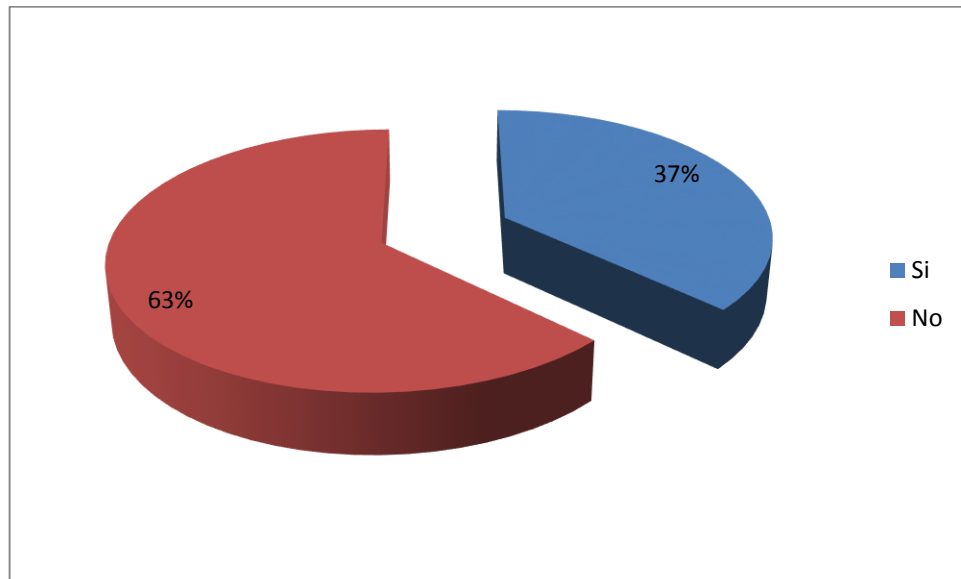
El Almacén La Provedora cumple con ellos, siendo obtenidos de manera anual o cuando se amerite, los cuales son elaborados por el Contador Público Jairo Amilkar Bayona.

Tabla 6. ¿Conoce cuál es la rentabilidad del negocio?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	37%
No	5	63%
Total	8	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Gráfica 6. ¿Conoce cuál es la rentabilidad del negocio?



Fuente: Autores del proyecto.

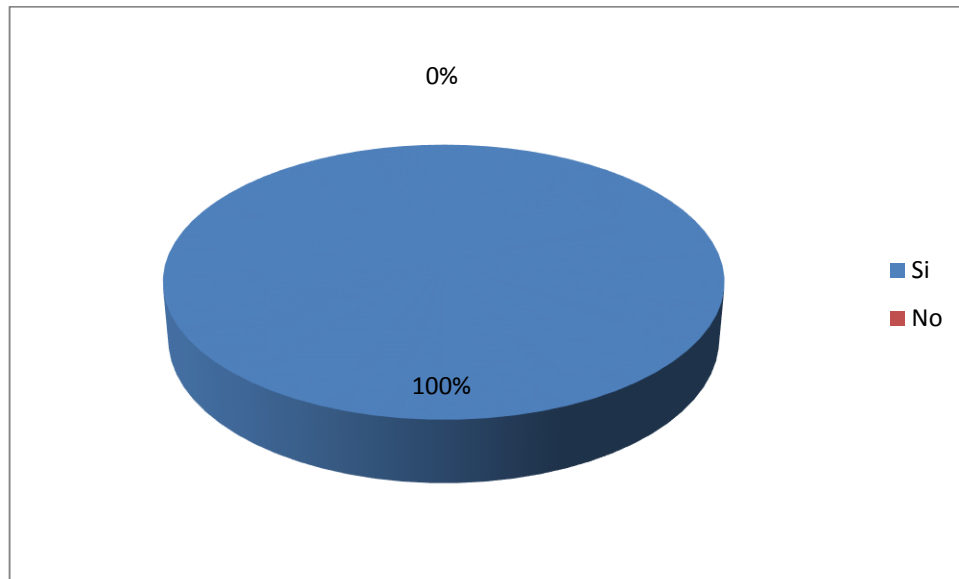
El 63% de los empleados dicen no tener conocimiento de la rentabilidad del negocio, ya que sus labores se encuentran dentro del almacén y solo se encargan de la atención al cliente. El 37% opinan que si tienen conocimiento de la rentabilidad, ya que estos datos son obtenidos de acuerdo al balance y estado de resultados que se realiza del Almacén La Proveedora.

Tabla 7. ¿Considera usted que se está cumpliendo con la misión y visión de la empresa?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Gráfica 7. ¿Considera usted que se está cumpliendo con la misión y visión de la empresa?



Fuente: Autores del proyecto.

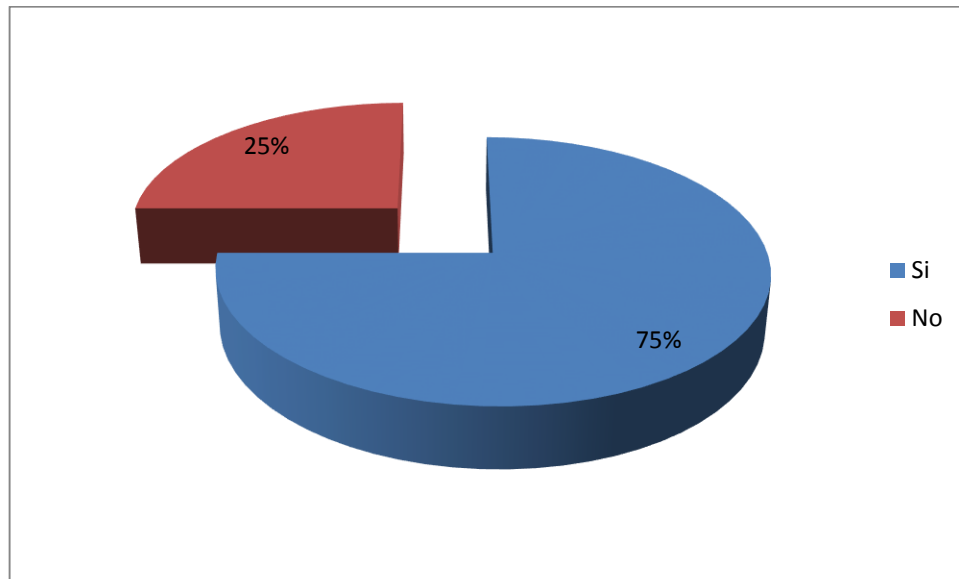
Los empleados opinan que en el Almacén La Provedora, sí se está cumpliendo con la misión y visión de la empresa, siendo su misión la comercialización de productos comestibles y no comestibles caracterizada por la alta calidad de los mismos con un sentido de pertenencia altamente claro y definido. En su visión se ve su interés por ser en el 2018 la principal comercializadora de productos comestibles y no comestibles en los departamentos del Cesar y Norte de Santander con el fin de posicionarse y ser reconocidos por nuestros clientes.

Tabla 8. ¿La Provedora posee objetivos y valores corporativos definidos?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75%
No	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Gráfica 8. ¿La Provedora posee objetivos y valores corporativos definidos?



Fuente: Autores del proyecto.

El Almacén La Provedora si cuenta con objetivos y valores corporativos, como lo son: Objetivos: Consolidación, crecimiento, rentabilidad, desarrollo humano, orientación hacia el cliente, conocimiento del mercado, responsabilidad social.

Los valores son: justicia, equidad, honestidad, integridad. Tanto objetivos como valores son aplicados dentro de los grupos de interés con los que la empresa se interactúa.

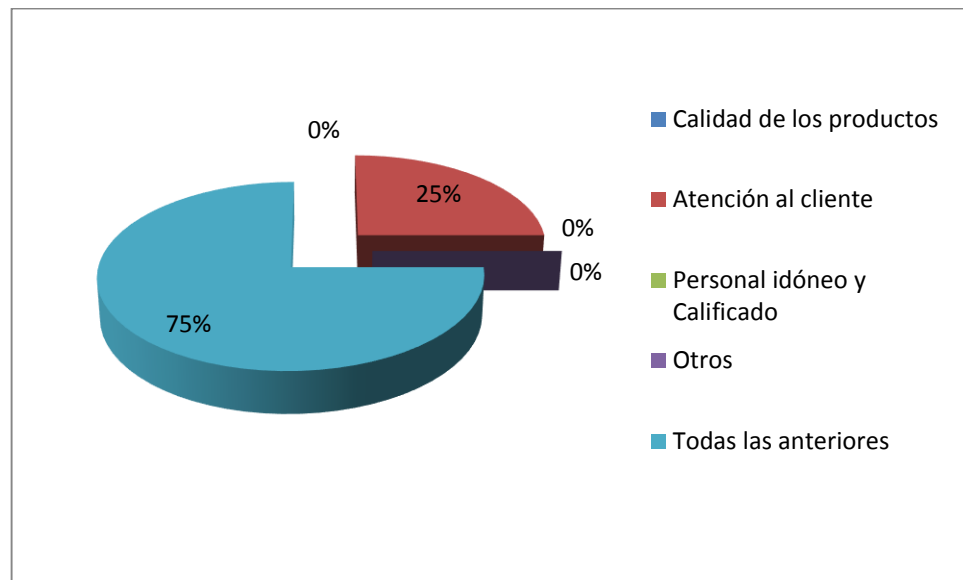
El 25% de empleados no conocen de los mismos, todo ello por falta de información.

Tabla 9. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas que debe mantener el Almacén La Provedora?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Calidad de los productos	0	0%
Atención al cliente	2	25%
Personal idóneo y Calificado	0	0%
Otros	0	0%
Todas las anteriores	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Gráfica 9. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas que debe mantener el Almacén La Provedora?



Fuente: Autores del proyecto.

Según opinión de clientes, una de las fortalezas del almacén La Provedora, radica en la atención al cliente, pero en su gran mayoría éstos opinan que la empresa debe mantener todas las fortalezas que en el momento sostiene, como lo son: la atención al cliente, calidad de los productos, personal idóneo, puesto que para la clientela todos estos factores son básicos para que la persona visite y compre en un almacén.

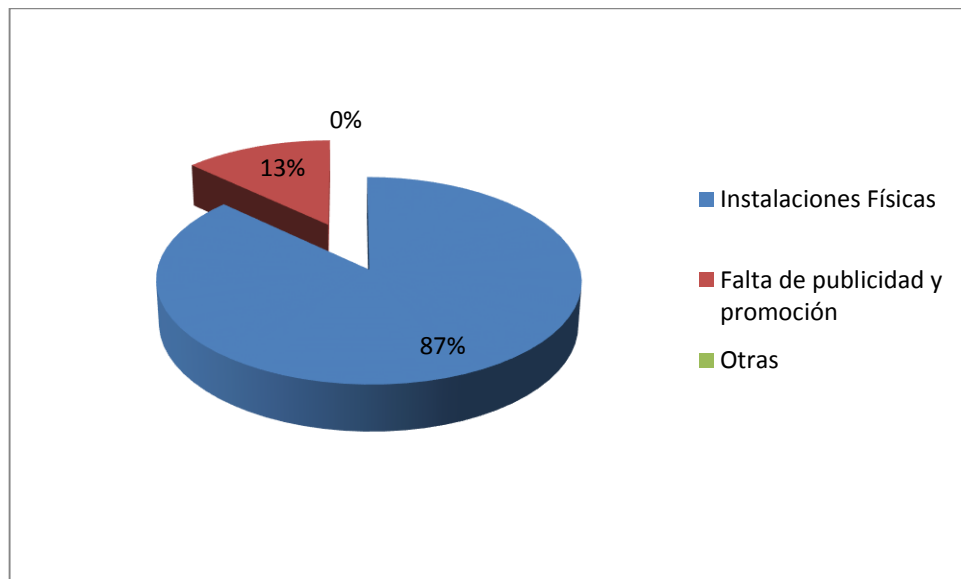


Tabla 10. ¿Cuáles considera son las debilidades que debe mejorar el almacén?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Instalaciones Físicas	7	87%
Falta de publicidad y promoción	1	13%
Otras	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Gráfica 10. ¿Cuáles considera son las debilidades que debe mejorar el almacén?



Fuente: Autores del proyecto.

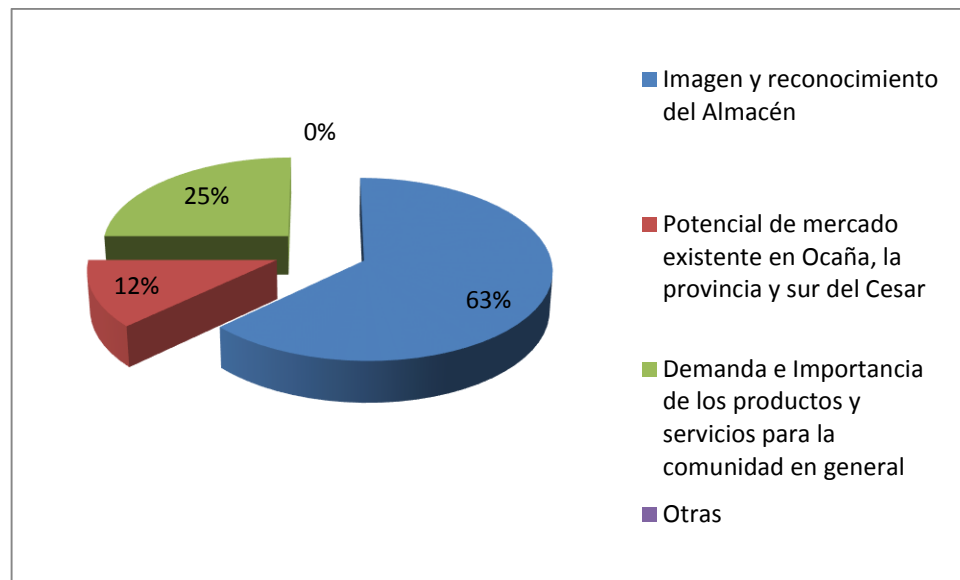
Para los empleados del Almacén la Proveedora, una de las debilidades mayores y que deba mejorar éste son sus instalaciones físicas, las cuales son muy reducidas lo que hace poco visible sus productos. Seguidamente con un 13% se encuentran la falta de publicidad y promoción.

Tabla 11. ¿Cuáles considera son las oportunidades con las que cuenta el Almacén La Provedora?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Imagen y reconocimiento del Almacén	5	63%
Potencial de mercado existente en Ocaña, la provincia y sur del Cesar	1	12%
Demanda e Importancia de los productos y servicios para la comunidad en general	2	25%
Otras	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Gráfica 11. ¿Cuáles considera son las oportunidades con las que cuenta el Almacén La Provedora?



Fuente: Autores del proyecto.

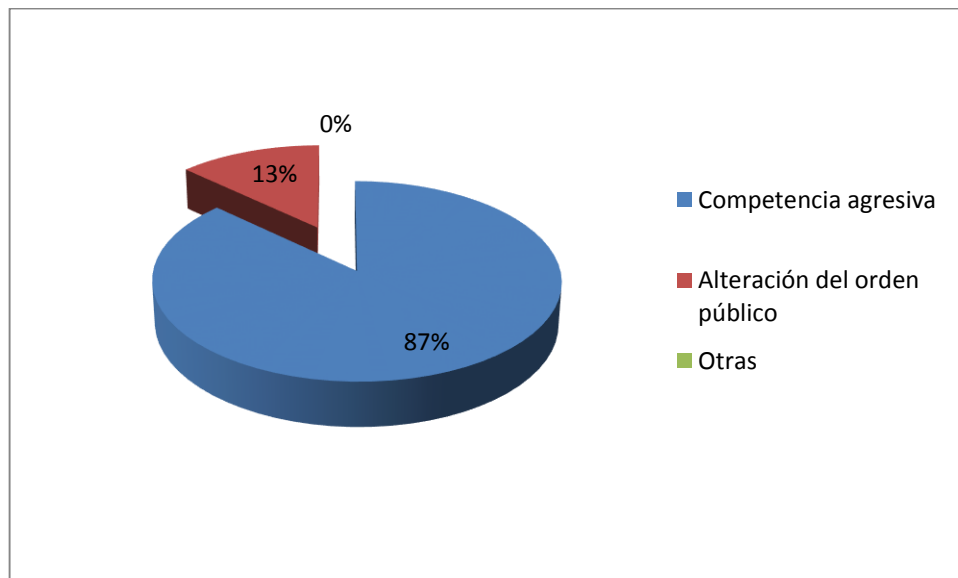
Las oportunidades, según los empleados del Almacén la Provedora, son la imagen y reconocimiento de la empresa, toda vez que es uno de los almacenes de esta línea más antiguos de la ciudad. El potencial de mercado existente en la ciudad, es otra oportunidad y la demanda masiva que ésta produce.

Tabla 12. ¿Cuáles considera son las amenazas del Almacén?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Competencia agresiva	7	87%
Alteración del orden público	1	13%
Otras	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Gráfica 12. ¿Cuáles considera son las amenazas del Almacén?



Fuente: Autores del proyecto.

Según opinión de los empleados del Almacén La Proveedora, una de las amenazas más fuertes para el almacén es la competencia agresiva que se presenta, ya que en Ocaña se cuenta con muchos negocios que directa o indirectamente son competentes, dada la cantidad de los mismos, atentando con el normal desarrollo del almacén. Otra amenaza es la alteración del orden público en la zona, lo que hace que personas de otros municipios que hacen sus compras en la ciudad no puedan desplazarse por la falta de seguridad.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 MATRIZ DOFA

**4.1.1 Fortalezas. Calidad de los productos ofrecidos.** Los productos que ofrece La Provedora, son de óptima calidad ajustándose de esta manera a los requerimientos y especificaciones de sus demandantes.

**Atención al cliente.** Además de cultivar la demanda del servicio, una eficiente atención al cliente contrarresta la competencia; refleja una imagen atractiva proyectada en la satisfacción del cliente.

**Personal idóneo y calificado.** Bastante ligado a la atención al cliente, se lleva de la mano, ya que el Almacén La Provedora siempre ha velado por mantener un personal idóneo y calificado, para así brindar un mejor y excelente servicio.

**Ubicación del Almacén.** El Almacén La Provedora, se encuentra ubicado en un sitio de bastante congruencia comercial, como lo es el sector del Dulce Nombre de Ocaña, ahí se inició y allí se ha mantenido, con el fin de brindar una mejor ubicación a la clientela.

**4.1.2 Debilidades. Instalaciones Físicas.** Una de las mayores debilidades del Almacén La Provedora, son sus instalaciones físicas, las cuales son bastante reducidas para la exhibición de sus productos y el traslado de los clientes de una sección a otra.

**Falta de publicidad y promoción.** El Almacén La Provedora, no le ha prestado la debida atención a la publicidad y promoción del mismo, sin tener en cuenta que existe comunidad que aún desconoce de la existencia de éste. La antigüedad del almacén no basta, se debe acatar en que día a día hay más población, además de todos aquellos visitantes que llegan a la ciudad en distintas temporadas.

**Escaso registro y control de los soportes contables.** La deficiencia en el registro y control de los costos de producción de la empresa ha originado que la clasificación de costos y gastos sean incorrectos generando estados de costos erróneos que no reflejan la verdadera situación de la empresa.

**4.1.3 Oportunidades. Imagen y reconocimiento.** La Provedora, ha mostrado una muy buena imagen, por lo cual ha venido siendo reconocida en la Provincia, y muchas otras regiones del país. La imagen debe ser aprovechada por la empresa, dado que es lo primero que el cliente se lleva.

**Potencial de mercado existente en Ocaña, la Provincia de Ocaña y sur del Cesar.** El mercado existente en Ocaña y en otras regiones del país es satisfactorio para la adecuada prestación de sus servicios. Aún más, teniendo en cuenta el reconocimiento que ha mantenido el Almacén La Provedora durante todos sus años, como el almacén del pueblo.

**Demanda e importancia de los productos y servicios para la comunidad en general.** Para la comunidad en general es de vital importancia contar con diversidad de productos y servicios para la satisfacción de sus necesidades y por ende para mejoras de su calidad de vida. En el Almacén La Proveedora se encuentra esta variedad de productos, lo cual la hace más atractiva.

**4.1.4 Amenazas. Competencia agresiva.** Actualmente en el mercado existe un gran número de competidores que se dedican a la misma actividad económica. Esta actividad ha venido creciendo de manera notoria, encontrándose supermercados de este tipo como lo son: Autoservicio Central, Mercafam, Punto Rojo, Éxito, entre otros, que influyen mucho en las bajas de ventas que se presentan.

**Alteración del Orden Público.** Ocaña es una región que últimamente se ha visto azotada por la alteración de orden público, además del peligro en sus calles, en cuanto a robos y demás acciones que crean en las personas de otras regiones, temor para desplazarse hacia esta ciudad, ocasionando que aquellos posibles clientes se dirijan a otras regiones del país en busca de nuevos horizontes.

**Cuadro 1. Matriz DOFA.**

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad de los productos ofrecidos</li> <li>2. Atención al cliente.</li> <li>3. Personal idóneo y calificado.</li> <li>4. Ubicación del Almacén.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones Físicas</li> <li>2. Falta de publicidad y promoción</li> <li>3. Escaso registro y control de los soportes contables.</li> </ol>
Oportunidades	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen y reconocimiento</li> <li>2. Potencial de mercado existente en Ocaña, la Provincia de Ocaña y sur del Cesar</li> <li>3. Demanda e Importancia de los productos y servicios para la comunidad en general</li> </ol>	<p>Establecer programas de expansión del producto, resaltando la calidad de los mismos y al mismo tiempo aprovechar el potencial de mercado existente en la región. (O3+F1+O2)</p> <p>Aprovechar la atención que se le presta al cliente, para darles a conocer la calidad del producto, con el fin de incrementar la demanda que</p>	<p>Teniendo en cuenta el potencial de mercado y la demanda de los productos, se deberá ampliar las instalaciones, con el fin de mantener la imagen en la región. (O2+O1+D1).</p> <p>Realizar publicidad y promoción en los diferentes medios de comunicación, con el fin de incrementar más la clientela, dando a conocer los productos y servicios que ofrece el almacén, de esta manera se puede ampliar la cobertura contando con planes y una empresa</p>

	se tiene de productos y servicios en la región. (F2+F3+F1+O3)	estructurada y organizada en forma efectiva, manteniendo su imagen en el medio. (D2+O3+O1)
Amenazas  1. Competencia agresiva 2. Alteración del Orden Público	ESTRATEGIA FA  Destacando la calidad de los productos ofrecidos por el Almacén La Provedora, contando además con una excelente ubicación, puede ayudar a competir, buscando de esta manera más ingresos para la empresa, buscando así la asequibilidad al producto. (F1+F4+A1)	ESTRATEGIA DA  Contando con el debido registro de los soportes de costos de producción, se puede contar con un sistema contable tan necesario para poder cumplir con los estudios financieros que una empresa constituida debe llevar, de este modo se puede enfrentar los mercados regionales y nacionales. (D3+A1)

Fuente: Autores del proyecto.

#### 4.2 MARCO AXIOLÓGICO DEL ALMACÉN LA PROVEEDORA OCAÑA: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES CORPORATIVOS

**4.2.1 Misión.** El Supermercado La Provedora es un establecimiento comercial dedicado a la comercialización de productos comestibles y no comestibles caracterizada por la alta calidad de los mismos con un sentido de pertenencia altamente claro y definido.

**4.2.2 Visión.** En el 2018 el Supermercado la Provedora será la principal comercializadora de productos comestibles y no comestibles en los departamentos del Cesar y Norte de Santander con el fin de posicionarnos y ser reconocidos por nuestros clientes.

**4.2.3 Objetivos.** En desarrollo de su misión, La Provedora tendrá como objetivos corporativos para los próximos tres años, los siguientes:

**CONSOLIDACIÓN.** Los esfuerzos de La Provedora en el período señalado se concentrarán en lograr una mayor productividad laboral, un uso más intensivo y permanente de los servicios que ofrece, un desarrollo agresivo de nuevos productos y un conocimiento más profundo del mercado, el cliente y la competencia.

**CRECIMIENTO.** La Provedora intensificará su esfuerzo en lograr una utilización más integral e intensiva de los servicios que ofrece, en asegurar la permanencia y lealtad de su actual clientela, en desarrollar una estrategia de excelencia y calidad en el servicio al cliente e innovar de acuerdo con las necesidades y demandas de los clientes y el mercado.

El resultado serán los niveles de eficacia y eficiencia que alcance La Provedora, en las respuestas oportunas a la demanda del mercado.

**RENTABILIDAD.** El objetivo primario de La Proveedora en los próximos años, será diseñar estrategias que permitan mejorar cada vez, no sólo los márgenes en la operación del supermercado, sino los niveles de rentabilidad.

**DESARROLLO HUMANO.** La Proveedora mantendrá su preocupación permanente por el desarrollo de los procesos de selección del recurso humano, para que se integre con entusiasmo a los desafíos de la organización y del mercado.

**ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE.** La Proveedora seguirá insistiendo como política central que el cliente es principio y fin de nuestra actividad. Nuestro objetivo fundamental es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, por ello deberá tener pleno conocimiento de nuestros clientes.

**CONOCIMIENTO DEL MERCADO.** Conocer el mercado, la competencia y los productos, es una tarea fundamental para la organización, para ello, se establecen sistemas que permitan hacer un seguimiento al mercado y la competencia, diversificando y diseñando otras líneas de productos que se anticipen y respondan adecuadamente a las necesidades de los clientes que permitan el ofrecimiento y la permanencia de La Proveedora en el mercado local.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL.** Se recordará siempre que La Proveedora es un ciudadano corporativo integral, con participación en las actividades comerciales que propendan por el bien común y demostrando un profundo respeto por las leyes y aquellas organizaciones en donde participe.

**4.2.4 Valores corporativos.** Son valores del Almacén La Proveedora:

**JUSTICIA.** La Proveedora basará su actuación o comportamiento bajo la razón y la equidad, dando a cada uno lo que le corresponde y pertenece, ajustándose a la normatividad establecida por la ley.

**EQUIDAD.** El supermercado propenderá por mantener la igualdad de derechos y condiciones tanto a nivel interno como externo, en el momento requerido, sin mostrar algún tipo de preferencia por alguna persona en especial.

**HONESTIDAD.** Las actividades realizadas por La Proveedora, se llevarán a cabo con total transparencia, guiados por los parámetros establecidos por las mismas, para así lograr mantener una relación clara con los clientes, basada en intereses comerciales comunes.

**INTEGRIDAD.** El comportamiento de los colaboradores del supermercado La Proveedora, estará basado en la honradez y el recto proceder, con el fin de establecer óptimas relaciones tanto a nivel interno como externo frente a los clientes, comunidad y el Estado.

### 4.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN, EVALUANDO LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS EXISTENTES EN LA EMPRESA

Los sistemas de información cumplen tres objetivos básicos dentro de la empresa, estos son:

Automatización de procesos operativos.

Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones.

Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

Los Sistemas de Información que logran la automatización de procesos operativos dentro de una empresa, son llamados frecuentemente sistemas Transaccionales, ya que su función primordial consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, entradas, salidas, etc. Por otra parte, los sistemas de información que apoyan el proceso de toma de decisiones son los Sistemas de Soporte a la Toma de Decisiones, Sistemas para la Toma de Decisión de Grupo, Sistemas Expertos de Soporte a la Toma de Decisiones y Sistema de Información para Ejecutivos. El tercer tipo de sistema, de acuerdo con su uso u objetivos que cumplen, es el de los Sistemas Estratégicos, los cuales se desarrollan en las organizaciones con el fin de lograr ventajas competitivas, a través del uso de la tecnología de información.

Para el Almacén La Provedora, funciona un sistema de información tipo transaccional, éste realiza las siguientes tareas y tiene las siguientes características:

A través de éstos suelen lograrse ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan tareas operativas de la organización.

Con frecuencia son el primer tipo de Sistemas de Información que se implanta en las organizaciones. Se empieza apoyando las tareas a nivel operativo de la organización.

Son intensivos en entrada y salida de información; sus cálculos y procesos suelen ser simples y poco sofisticados.

Tienen la propiedad de ser recolectores de información, es decir, a través de estos sistemas se cargan las grandes bases de información para su explotación posterior.

Son fáciles de justificar ante la dirección general, ya que sus beneficios son visibles y palpables.

Este tipo de sistema se adecua al Almacén La Provedora y la estrategia genérica que se quiere implementar (penetración del mercado).

**4.3.1 Evaluación de las cinco fuerzas competitivas del Almacén La Provedora.** Se identificaron las cinco fuerzas que influyen en las consecuencias de rentabilidad a largo plazo



de un mercado. Este análisis del mercado y la competencia se compone de las siguientes fuerzas.

Figura 2. Cinco fuerzas competitivas.



**4.3.2 Rivalidad entre los competidores existentes.** Porter considera que ésta es una de las más poderosas de las cinco fuerzas competitivas ya que la estrategia que un negocio o empresa decida seguir se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores. La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas entre los que se pueden mencionar descuentos en precios, alguna mejora en los productos, la calidad de los servicios. Cuando existe esta rivalidad los márgenes de utilidad de las industrias se ve afectado por la intensidad en que estas compitan.

Si se analiza el mercado y la competencia del Almacén La Proveedora, se observa que existen supermercados que comercializan productos y servicios muy similares a los ofrecidos por La Proveedora, situación que demuestra que la rivalidad entre los competidores es alta, teniendo en cuenta que en muchas ocasiones se especializan en un nicho del mercado para obtener una ventaja competitiva, utilizan variables como su infraestructura, como lo es el Autoservicio Central, Almacenes Éxito, además del desarrollo tecnológico y capital humano.

**4.3.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos.** La amenaza de productos sustitutos nace cuando las empresas compiten cerca de industrias que fabrican productos que no son idénticos pero en gran porcentaje cubren las mismas necesidades que nuestros productos. La presencia de los sustitutos obliga a que se coloque un tope en los precios que se cobran antes

de que los consumidores empiecen a cambiarse a un producto sustituto. La fortaleza de los productos sustitutos se puede medir mejor por medio de los avances que obtengan en la participación del mercado.

Como se menciona en el análisis de la empresa, solo ofrece los servicios de venta de productos para la canasta familiar, abarrotes, detalles, ropa, entre otros, reconociéndose desde hace años por su variedad. A pesar de que en el mercado existan otros competidores que realicen la misma actividad económica, se tiene que La Provedora por su tradición atrae a su clientela, dada la variedad que ofrece en sus servicios y productos que vende, los cuales la diferencian de los otros supermercados.

**4.3.4 Amenaza de los nuevos competidores.** Esto tiene que ver con las presiones competitivas que se originan por la amenaza de ingreso de nuevos rivales al mercado. Si consideramos algunos de los factores que definen esta fuerza están las barreras de entrada, las economías de escala, las diferencias de productos, el valor de la marca, los requerimientos de capital, el acceso a la distribución, los costos del cambio, las ventajas absolutas en costo, nivel de diferenciación en los productos existentes entre otros.

Analizando esta fuerza en el medio donde opera La Provedora, se puede observar que existen ciertas barreras que impiden que sea fácil el ingreso al medio donde se opera, sin embargo se considera que si existe la amenaza de ingreso de nuevos competidores debido al prometedor mercado nacional. En el medio donde se ubica el Almacén La Provedora, se crean barreras de tipo legal y financiera, lo cual hace que los nuevos competidores se abstengan de ingresar al mercado. En la actualidad, el Almacén La Provedora, no impone barreras de entrada, pues se ha dedicado a ofrecer un buen servicio para crecer cada día más. Por ello La Provedora mantiene e implementa capacitaciones y motiva a su personal para siempre cubrir con las exigencias de sus clientes.

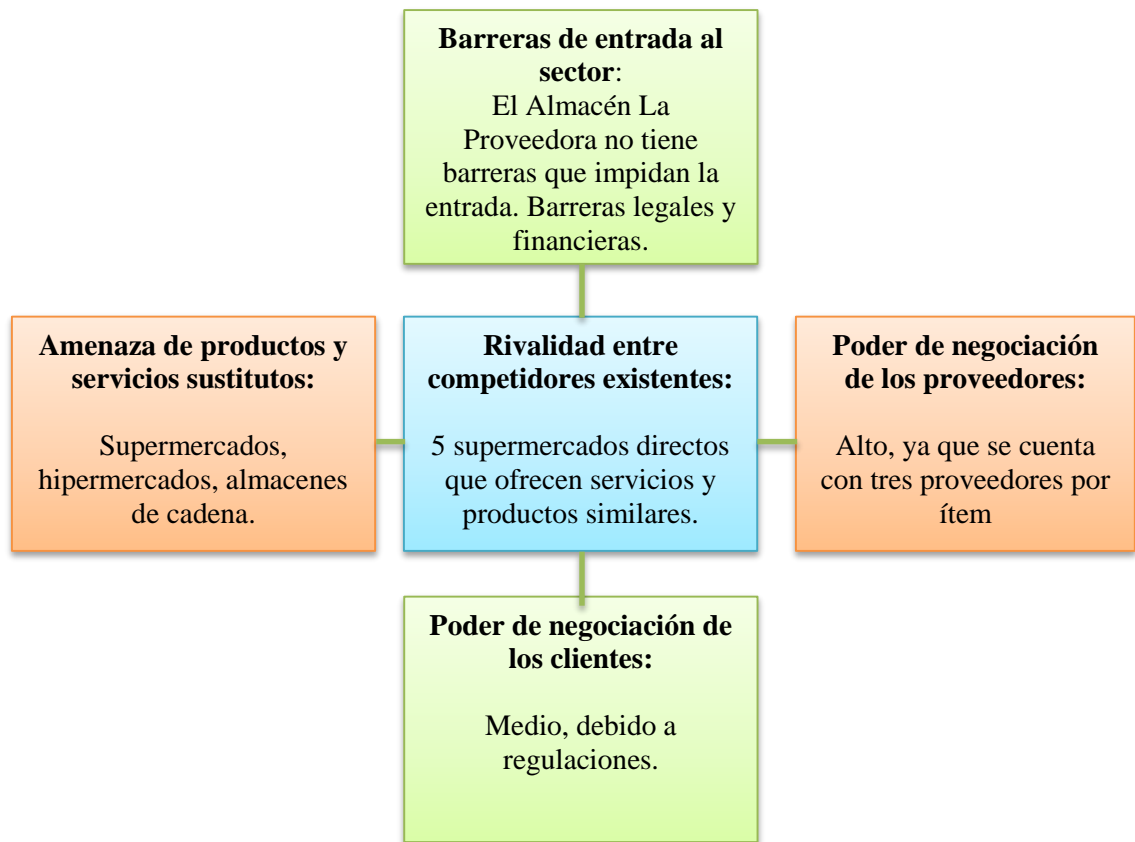
**4.3.5 Poder de negociación de los proveedores.** El poder de los proveedores existe cuando una empresa o institución cuenta únicamente con un proveedor o un número muy reducido de proveedores de alguno de sus productos o servicios esenciales para su funcionamiento.

El Almacén La Provedora, para ofrecer su servicio, necesita mantener un excelente surtido de víveres, abarrotes, cosmetología, artículos de aseo, entre otros productos relacionados con la canasta familiar. En el mercado existen muchos proveedores, por eso el almacén tiene un poder de negociación, La Provedora cuenta como mínimo con tres proveedores de cada ítem.

**4.3.6 Poder de negociación de los clientes.** El poder de los clientes es elevado cuando los clientes están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de negocios del vendedor, los costes intercambiables son bajos, los beneficios o los márgenes de los clientes son bajos, de esta forma los clientes pueden llegar a tener un gran poder de negociación toda vez la decisión de compra de ellos no afecte directamente.

En Ocaña existe gran diversidad de establecimientos que ofrecen los servicios que emite La Provedora, por lo cual los clientes pueden elegir cualquier servicio de la competencia, teniendo en cuenta que se encuentra la directa que es la más grande y cercana, como lo son: Autoservicio Central, Mercafam, Punto Rojo y Almacenes Éxito. Como estrategia para aumentar el número de clientes y su rentabilidad, La Provedora deberá ofrecer mayor variedad de servicios y buscar nuevos clientes.

Figura 3. Fuerzas de la competitividad del Almacén La Provedora



Fuente: Autores del proyecto.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter ayuda al Almacén La Provedora a plasmar estrategias en el mercado para competir de acuerdo a las circunstancias y saber cómo mover las fichas para tener un jaque mate. Además, el Almacén La Provedora deberá siempre estar alerta e informado en un mercado competitivo.

Concluyendo las cinco fuerzas competitivas, cabe destacar los grupos de interés, conocidos como Stakeholders, los cuales son grupos de individuos, entes o instituciones cuyos objetivos y logros dependen de lo que haga la organización y de lo que a su vez depende los de la organización, por esto es importante buscar satisfacer sus necesidades.

A continuación se presentan las empresas que cumplen el mismo objetivo del Almacén La Proveedorora en la venta de artículos para la canasta familiar, frente a los distintos grupos de referencia.

Es importante aclarar, que las casillas en blanco indican que la empresa no cumple con éste grupo, lo que la pone en desventaja con aquellas que sí lo aplican:

Cuadro 1. Grupos de interés que interactúan con el Almacén La Proveedorora.

N o	EMPRE SA	GRUPOS DE INTERÉS						
		Colaborador es	Estado	Sociedad	Proveedores	Accionista	Clientes	Medio Ambiente
1	Almacén La Proveedorora	- Salario justo - Prestaciones Sociales	Pago de tributos o impuestos.	Donación de productos de la canasta familiar a sectores necesitados.	- Pago oportuno de pedidos.		- Productos de óptima calidad.  - Precios justos.	- Tratamiento adecuado de desechos.
2	Almacenes Éxito	- Basa sus políticas en las buenas relaciones interpersonales, en el respeto, la confianza y protección del empleado. - Salario justo - Prestaciones Sociales - Higiene y seguridad	Pago de tributos o impuestos.	Donación de productos de la canasta familiar a sectores necesitados.	- Pago oportuno de pedidos. - Excelente relación.	- Distribución de dividendos.  - Recreación  - Socialización de los estados financieros.	- Productos de óptima calidad.  - Aplicación de normas de calidad.  - Relaciones comerciales	- Tratamiento adecuado de desechos.  - Reciclaje.

		en el trabajo.				- Informes periódicos sobre el estado de la sociedad.	basadas en el respeto y la transparencia.	
3	Autoservicio Central	- Salario justo - Prestaciones sociales	Pago de tributos o impuestos		- Pago oportuno de pedidos.	Empresa familiar con una administración eficiente y compartida.	- Precios justos - Calidad en los productos.	- Tratamiento adecuado de desechos.
4	Punto Rojo	- Salario justo - Prestaciones sociales	Pago de tributos o impuestos		- Pago oportuno de pedidos.		- Precios justos	- Tratamiento adecuado de desechos.

Cuadro 1. (continuación)

Nº	EMPRESA	GRUPOS DE INTERÉS						
		Colaboradores	Estado	Sociedad	Proveedores	Accionista	Clientes	Medio Ambiente
5		- Salario justo	Pago de tributos o	Donación de	- Pago oportuno		- Precios justos	- Tratami

	El Emprendedor	- Prestaciones sociales - Recreación - Generación de empleo	impuestos	productos de la canasta familiar a sectores necesitados.	no de pedidos. - Excelente relación.			entonces adecuado de desechos.
6	Supermercado Mercafa m	- Salario justo - Prestaciones sociales	Pago de tributos o impuestos		- Pago oportuno de pedidos. - Relaciones amistosas.		- Precios justos - Calidad en los productos.	- Tratamiento adecuado de desechos.

Fuente: Autores del proyecto.

#### 4.4 CUATRO EJES FUNDAMENTALES DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN EL BALANCED SCORECARD, PARA DAR UNA ORIENTACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROGRESO DEL ALMACÉN LA PROVEEDORA

**4.4.1 Ejes fundamentales del sistema de gestión.** Los ejes o perspectivas, son un elemento importante del Balanced Scorecard. Las perspectivas muestran lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave, de este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en la rentabilidad.

Las perspectivas estratégicas garantizan la creación de valor a los diferentes Stakeholders. Las principales perspectivas son: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

**4.4.1.1 Perspectiva de clientes.** Para la elección de las propuestas de valor nos basamos en los atributos que van ayudar al Almacén La Proveedora a ser competitivo y diferente en el mercado, estos son: producto/ servicio y relación con el cliente.

Cuadro 2. Atributo producto/servicio

ATRIBUTO		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
Atributos Diferenciales/Competitivos	PRECIO	X		Productos con precios asequibles para el cliente
	CALIDAD		X	Garantizar servicios y productos de excelente calidad
	DISPONIBILIDAD	X		Garantizar horarios extendidos y asesorías en las distintas áreas del almacén.

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 3. Atributo relación con el cliente.

ATRIBUTO		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
Relación con el cliente	CLIENTE		X	Excelente atención
	RELACIONES		X	Fomentar relaciones administración – cliente.

Fuente: Autores del proyecto.

**4.4.1.2 Perspectiva Financiera.** La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, que son medidos a través de índices financieros (liquidez, eficiencia, endeudamiento, etc.).

Los elementos de la propuesta de valor para los accionistas son: estrategia de productividad y estrategia de crecimiento.

**Estrategia de Productividad.** Mejorar estructura de costos

Reducir gastos.

Mejorar proyección de gastos.

Aumentar la eficiencia en ventas.

Aumentar utilización de activos

Estudiar la capacidad de la empresa para nuevas inversiones.

Aumentar la inversión en tecnología.

Rapidez de creación de flujo.

**Estrategia de crecimiento.** Mejorar Ingresos de nuevos mercados  
Incurcionar en nuevos segmentos de mercado (ampliación del servicio).  
Ingresar nuevos canales de clientes.  
Mejorar margen de clientes actuales.  
Fidelizar a los clientes actuales.  
Aumentar las ventas de los clientes en nuevos segmentos.

**4.4.1.3 Perspectiva de Procesos Internos.** Esta perspectiva ayuda a la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, en la que el Almacén La Provedora debe enfocarse para el logro de su estrategia. Los procesos son los siguientes: gestión operativa, gestión de clientes, innovación; y reguladores y sociales.

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

Logística  
ISO 9001:2000  
Eficiencia en el proceso de enseñanza.  
Eficiencia en el proceso de clientes.  
Eficiencia en el proceso de selección de personal.  
Manejo de ofertas.

**Procesos de Gestión de clientes:** Son procesos que mejoran el valor para los clientes. Para el Almacén La Provedora la propuesta para el proceso de clientes es la siguiente:

Asistencia personalizada a los clientes por el asesor de ventas.  
Mejorar la calidad de atención a los clientes.  
Identificar las no conformidades del servicio al cliente.  
Medición porcentual de aprendizaje a los clientes.

**Procesos de Innovación:** Son procesos que crean nuevos productos y servicios. Tenemos la siguiente propuesta de valor para el proceso de innovación:

Alianza con empresas que ofrezcan servicios que puedan ser transables con los del Almacén La Provedora.

Desarrollar un nuevo servicio, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes.

**Procesos reguladores y sociales:** Son procesos que mejoran o ayudan a la comunidad y el medio ambiente. En este caso tenemos la siguiente propuesta de valor:

Proyectos benéficos.  
Ofrecer descuentos a clientes del almacén.  
Plan de seguridad ocupacional.  
Propuesta ambiental.



**4.4.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** La cuarta perspectiva o eje fundamental de gestión, también es llamado capital tangible, se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. Se basa particularmente en la parte tangible como son las habilidades, conocimientos y competencias del recurso humano; sistema de toma de decisiones, bases de datos, redes, entre otros; y, la cultura, valores, liderazgo del equipo de la organización. Se las ha clasificado en tres partes: capital humano, capital informático y capital organizacional. Las propuestas de valor para el Almacén La Provedora, son:

**Capital Humano.** Mejorar la capacidad del personal.

Mejorar comunicación interna.

Desarrollar habilidades en el personal.

Desarrollar liderazgo en el personal.

**Capital Informático.** Implantar un software informático que solucione el manejo de información.

Desarrollar una página web del Almacén.

Mantener el equipo en red para monitorear el sistema.

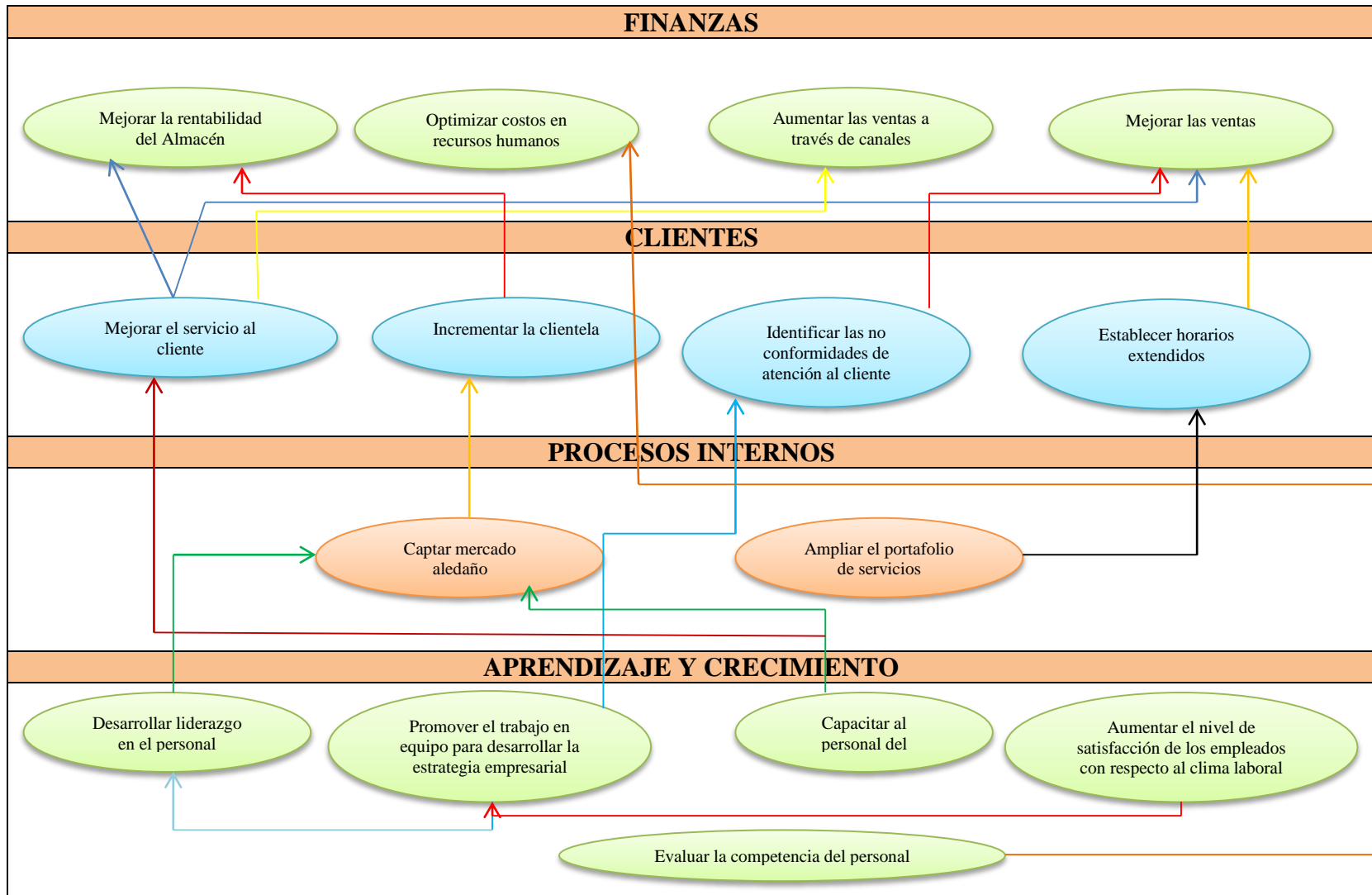
**Capital Organizacional.** Promover el trabajo en equipos para desarrollar la estrategia.

Desarrollar liderazgo para la toma de decisiones y ajustes de la estrategia.

Comunicar, internalizar y fortalecer la misión, visión y valores organizacionales.

**4.4.2 Mapa estratégico.** El mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Este nos ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que se presenta agrupado en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización. A continuación se presenta el mapa de rutas estratégicas (Figura 3) de los objetivos determinados del Almacén La Provedora.

Figura 4. Mapa estratégico



**4.4.3 Matriz objetivos estratégicos.** La matriz objetivos estratégicos se elabora con el fin de definir las perspectivas financieras prioritarias, cuyos indicadores están encaminados a cumplir con la misión y la visión de la empresa. Cada perspectiva viene acompañada de objetivos estratégicos y estos a su vez de series de indicadores, que a través de fórmulas específicas, arrojan los datos requeridos para el análisis.

Las perspectivas financieras seleccionadas, para el análisis del Almacén La Provedora son:

**4.4.3.1 Balance general:** En él se puede evaluar el mayor porcentaje de los indicadores e igualmente se comparan las cifras de años anteriores en cuanto al crecimiento económico en el histórico de la empresa. En el balance general se tiene como objetivos estratégicos los tres elementos que lo conforman: Activos, Pasivos y Patrimonio. Lo que se busca, es que el rendimiento de estos cada año sea el más eficiente para la empresa, de manera que los activos crezcan en proporción a los del sector y que sus pasivos y patrimonio sean eficientes en su crecimiento respetando el principio de conformidad financiera, propendiendo siempre al cumplimiento de la visión de la empresa en el corto mediano y largo plazo. Por ende se incluye dentro de esta perspectiva un indicador que mide la variación de cada uno de estos con respecto al año inmediatamente anterior, para compararlo con la misma variación de los del sector.

**4.4.3.2 Estado de resultados.** Es el informe financiero que muestra como fue el funcionamiento financiero de la empresa en el último periodo, como fueron los ingresos y cuáles fueron las principales causas de egresos. En él, se tienen como objetivos estratégicos, los tres ítems financieros más importantes para medir el rendimiento: Ventas netas, costos de producción y gastos financieros. Allí se evalúa el crecimiento de las ventas, el porcentaje que hace parte, los costos de producción y los gastos financieros del total de ingresos por concepto de la operación principal de la empresa.

**4.4.3.3 Indicadores financieros.** Éstos indican los buenos o malos resultados de la toma de decisiones en la empresa y permite una mejor comparación con empresas del sector. Los indicadores que allí mostrarán la información, están clasificados así:

**Liquidez:** Por medio del cálculo de capital de trabajo, capital neto de trabajo, razón corriente, prueba acida, solidez y estabilidad, se realizan comparaciones con el sector, para obtener una idea de la situación real de efectivo de la empresa.

**Eficiencia:** Permite comparar la efectividad con que se están usando los principales recursos de la empresa y sus niveles con respecto a los del sector.

**Productividad:** Con los indicadores del EVA se logra percibir el verdadero valor que se le está dando a la empresa por parte de la dirección.  
(Ver anexo B)

**4.4.4 Cuadro de mando integral.** A partir del mapa estratégico se construyó el Cuadro de Mando Integral, agregándole a los objetivos los indicadores de gestión y las metas propuestas. Con el CMI se busca que el Almacén La Proveedora pueda tener una herramienta para expresar y aclarar los objetivos e iniciativas necesarias, para alcanzar la estrategia planteada en la misión y visión de la empresa. Así mismo cada objetivo tiene un indicador de gestión y una meta a alcanzar en cierto periodo de tiempo, con el fin de hacer medible el desarrollo de acciones y realizar un seguimiento al proceso.

Cuadro 4. Cuadro de mando integral.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
<b>APRENDIZAJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollar liderazgo en el personal.</li> <li>* Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial.</li> <li>* Capacitar al personal del almacén</li> <li>* Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cantidad de líderes en la empresa.</li> <li>* Número de empleados</li> <li>* Número de capacitaciones orientadas al servicio al año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 8 líderes</li> <li>* 8 empleados</li> <li>* 3 al año</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Captar mercado aledaño</li> <li>* Ampliar el portafolio de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Demanda.</li> <li>* Número de servicios prestados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La máxima</li> <li>* Abierta</li> </ul>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejorar el servicio al cliente</li> <li>* Incrementar la clientela</li> <li>* Identificar las no conformidades de atención al cliente</li> <li>* Establecer horarios extendidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Número de servicios</li> <li>* Número de crecimiento de clientes</li> <li>* Número de quejas</li> <li>* Número de horas por día</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 1 al mes</li> <li>* 20%</li> <li>* 0 al año</li> <li>* 10</li> </ul>
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejorar la rentabilidad del almacén</li> <li>* Optimizar costos en recursos humanos.</li> <li>* Aumentar las ventas a través de canales</li> <li>* Mejorar las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* % de crecimiento en la utilidad operacional</li> <li>* % costos en recursos humanos.</li> <li>* % de crecimiento de las ventas por segmento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 10%</li> <li>* 10%</li> <li>* 10%</li> </ul>

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 20% en el volumen de ventas con respecto al año anterior y un crecimiento del 10% 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 20%. Este porcentaje se mantendrá por un periodo de 5 años hasta que la compañía 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 Almacén La Proveedora 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.

Finalmente se acordó un seguimiento a la estrategia mensual, en donde se evaluarán los indicadores, se analizará el cumplimiento de metas y se redefinirá el cuadro de mando integral de acuerdo a los resultados.

Cuadro 5. Mapa y cuadro de mando integral del área financiera.

MAPA ESTRATÉGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PER SP		OBJETIVO	IND.	UND
FINANZAS		Crecimiento de utilidades	Utilidad acum año actual/utilidad acum año anterior	%
		Optimizar costos en recurso humano	Gastos salarios/# horas laboradas	%

		Evaluación periódica de las ventas	% ventas del mes actual/ventas del mes anterior	%
<b>APRENDIZAJE</b>		Desarrollar liderazgo en el personal financiero	Evaluación liderazgo (financiero)	%
		Promover trabajo en equipo	# proyectos en equipo	%
		Capacitar al personal del almacén	Evaluaciones de desempeño	%

Cuadro 6. Mapa y cuadro de mando integral del área administrativa.

<b>MAPA ESTRATÉGICO</b>		<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>		
<b>PER SP</b>		<b>OBJETIVO</b>	<b>IND.</b>	<b>UND</b>
<b>CLIENTES</b>		Determinar las no conformidades	Listado de no conformidades administrativas	%
		Establecer disponibilidad de nuevos horarios	Cantidad de llamadas confirmadas favorablemente/Total de requerimientos recibidos	%
<b>APRENDIZAJE</b>		Desarrollar liderazgo en el personal financiero	Evaluación liderazgo (financiero)	%

	<p>Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial</p> <p>↑</p>	Promover trabajo en equipo	# proyectos en equipo	%
	<p>Capacitar al personal del Almacén</p> <p>↑</p>	Capacitar al personal del almacén	Evaluaciones de desempeño	%
	<p>Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral</p>	Mantener un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las actividades	Nivel de satisfacción de los empleados respecto al ambiente laboral	%

Cuadro 7. Mapa y cuadro de mando integral del área de ventas.

MAPA ESTRATÉGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PER SP		OBJETIVO	IND.	UND
FINANZAS	<p>Aumentar las ventas a través de canales</p> <p>↑</p> <p>Mejorar las ventas</p> <p>↑</p>	Manejo de ofertas y ofrecer descuentos	% de incremento en ventas	%
		Capacitar a los asesores de ventas	% de incremento de ventas después de la capacitación	%
CLIENTE	<p>Identificar las no conformidades de atención al cliente</p> <p>↑</p>	Determinar las no conformidades	Listado de no conformidades encontradas	%
PROCESOS	<p>Captar mercado aledaño</p> <p>↑</p> <p>Ampliar el portafolio de servicios</p> <p>↑</p>	Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los clientes aledaños	% de clientes registrados	%
		Análisis de las expectativas de los clientes en relación a otros servicios	# de prospectos para los nuevos servicios	%
APRENDIZAJE	<p>Desarrollar liderazgo en el personal</p> <p>↑</p>	Desarrollar liderazgo en el personal de ventas	Evaluación liderazgo (ventas)	%
				%



	<p>Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial</p> <p>↑</p> <p>Capacitar al personal del Almacén</p>	Promover trabajo en equipo	# proyectos en equipo	
		Capacitar al personal del almacén	Evaluaciones de desempeño	%

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo a las necesidades y situación actual por la que atraviesa el almacén la Proveedora, surgió la necesidad de llevar a cabo un diseño basado en el Balanced Scorecard, para la cual se realizó un diagnóstico inicial y se conocieron algunas características esenciales de la empresa, es por esto que se puede concluir que el Almacén la proveedora no contaba con este sistema de gestión ni con otro método formal de evaluación.

Finalizada la investigación y luego de aplicada la encuesta de la cual se tomaron resultados para el desarrollo de los objetivos, se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el área administrativa y contable del Almacén La Proveedora, las cuales fueron llevadas a una matriz DOFA, en la cual se plantearon algunas estrategias a tener en cuenta por parte de la empresa.

A su vez no todos los empleados conocen los objetivos de la empresa y no tienen definido claramente las estrategias que se deben realizar para el cumplimiento de la misión y la visión.

Al no estar estipulado los lineamientos que se deben seguir para la generación de valor de la empresa, los empleados no cuentan con un punto de referencia para poder contribuir al desarrollo de la organización.

Como se observa en los cuatro ejes fundamentales del sistema de gestión en el Balanced Scorecard, se vio la necesidad que tiene la empresa de tener una estrategia clara ya que de esto depende si es exitosa o fracasa en el camino. Efectivamente el Balanced Scorecard traduce la estrategia en una serie de objetivos e indicadores debidamente interrelacionados, tal como se ve en el mapa estratégico del Almacén La Proveedora.

Son diversos los modelos de gestión que han buscado optimizar la productividad de las organizaciones, pero es sin duda el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) es el modelo más completo, ya que reúne todas las áreas funcionales de la empresa, permitiendo administrar la implementación de un plan estratégico organizacional, trasladándolo a la acción, proporcionando así una acertada y oportuna toma de decisiones.

Se analizó que al ya tener definidos las estrategias y tenerlas plasmadas en los CMI, se puede obtener una mejor gestión en todos los procesos que se llevan a cabo, y de igual manera en todas perspectivas analizadas.

A manera general se concluyó que el Balanced Scorecard induce a una serie de resultados que favorecen la administración del almacén la Proveedora. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas de este diseño.

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción.

- ✓ Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ✓ Genera integración de información de diversas áreas de negocio.
- ✓ Capacidad de análisis.
- ✓ Mejoría en los indicadores financieros.

## 6. RECOMENDACIONES

Las estrategias planteadas en la matriz DOFA, deben ser estudiadas y aplicadas con el fin de mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades que se dan, mejorando así las debilidades de la empresa.

Promover el cumplimiento de los objetivos y valores corporativos de la empresa, con el fin de crear espíritu de pertenencia por parte de sus empleados.

Realizar por lo menos tres veces al año una inducción a los empleados del almacén, para que conozcan las estrategias y objetivos encaminados al cumplimiento de la misión y la visión de la compañía.

La construcción del primer Cuadro de Mando Integral del almacén la proveedora, debe representar la sabiduría y las energías colectivas del equipo de trabajo. Los empleados del Almacén La Proveedora deben estar completamente comprometidos en el proceso, no es probable que se dé un buen resultado, Sin el patrocinio y la participación activa de la alta dirección no debe iniciarse un proyecto de cuadro de mando, puesto que sin el liderazgo y el compromiso del nivel más alto es seguro que toda esta gestión e inversión que va a realizar La Proveedora sería un fracaso.

## BIBLIOGRAFÍA

AENOR (2003): Norma UNE 66175:2003. Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores. Aenor Ediciones.

ALBEROLA, G. y Mula, J. (2005): “Diseño del Cuadro de Mando Integral para la gestión estratégica de una empresa de transporte”, IX Congreso de Ingeniería de Organización, Gijón.

ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ. Guía práctica para la elaboración del cuadro de mando integrado. Bogotá: Secretaría General, Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, 2007. 54p.

ALTAIR CONSULTORES, S.R.L., (2005), “Cuadro de mando integral”, Revista Economía No. 3, número 150, España.

ANDREWS, K. R. (1977): El concepto de estrategia en la Empresa, Universidad de Navarra, Pamplona.

BERRIOZABAL, I.; Garmendia, N. y Quiñones, V. (2003): “El Cuadro de Mando Integral: una herramienta útil también para el pequeño y mediano comercio”, Distribución y Consumo, Marzo-Abril, pp: 40-49.

BERRIOZABAL, I.; GARMENDIA, N. y QUIÑONES, V. “El Cuadro de Mando Integral: una herramienta útil también para el pequeño y mediano comercio”, Distribución y Consumo, Marzo-Abril, 2009. 120p.

BLANCO, M., CANTORNA, S. y AIBAR, B. (1999), El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral. Vol. XXVIII Núm. 98 Enero – Marzo, pp. 77-104.

DÁVILA, A. “Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral”, IESE, Revista de Antiguos Alumnos, 1999. p. 88.

ESCOBAR R. (1999), El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa. Revista Española de Financiación y Contabilidad, Vol. XXVIII, Núm. 102, Octubre - Diciembre, pp. 1075-1099.

FERNANDEZ, A. (2001) “El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia”, Revista de Antiguos Alumnos IESE, (marzo), pp. 31-42.

HORVÁTH y PARTNERS (2003): Dominar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000.

\_\_\_\_\_. (2007): Dominar el Cuadro de Mando Integral. Colección Management Deusto, Barcelona.

KAPLAN S. Robert y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. Traducido por Adelaida Santapau. 2da Edición. Barcelona: Gestión 2000, 2007. p.35.

\_\_\_\_\_. “Como implementar una nueva estrategia sin trastornar su organización”, Harvard Deusto Business Review, Abril, Número 145, 2006. p: 24-36.

LAWSON, R.A.; STRATTON, W.O.; Hatch, T. “Los beneficios de un sistema de cuadro de mando”, Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad, Vol. 73, Número 9, 2006. p. 124.

LÓPEZ CAMPS, Jordi y GADEA CARRERA, Albert. El control de gestión en la administración local. España, Barcelona, FundEmi Books, 1992.

MARTÍNEZ PEDRÓS D. y Milla Gutiérrez, A. (2005): La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral, Díaz de Santos.

MININTERIOR. Ley 87 (noviembre de 1993). Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.

MINISTERIO DE FOMENTO (2005): “Anexos IV.A6: Gestión de Indicadores” en Modelos para Implantar la Mejora Continua en la Gestión de Empresas de Transporte por Carretera.

OLVE, N.G.; ROY, J. y WETTER, M. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000. p.98.

PACHECO, Juan Carlos; CASTAÑEDA, Widberto y CAICEDO, Carlos Hernán. Indicadores Integrales de Gestión. Bogotá, McGraw-Hill Interamericana S.A., 2002.

PALACIO RUEDA, Álvaro Antonio. Gerente Norcarga Logística S.A. Ocaña. 2009. p.64.

RAMBERSAD, H.K. (2005): El Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo: La Revolución en la Gestión por Resultados, 2ª Edición, McGraw-Hill, Barcelona.

SANTOS C, y FIDALGO C, (2004), “Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones”, Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Número 4, pp. 85-116.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ. Guía práctica para la elaboración del cuadro de mando integrado (online). 1 ed. [Bogotá]: 2007. [citado 23 ene., 2014]. Disponible en: [http://portel.bogota.gov.co/secretariageneral/dddi/educacion/docs/guia\\_elaboracion\\_cuadro\\_mando\\_integrado.pdf](http://portel.bogota.gov.co/secretariageneral/dddi/educacion/docs/guia_elaboracion_cuadro_mando_integrado.pdf)

CÁTEDRA MADRID EXCELENTE. Cuadro de mando integral (online). 1 ed. (Madrid): Fundación Madrid por la excelencia, 2011. [citado 23 dic., 2013]. Disponible en: <http://www.madridexcelente.com/files/8e1cdf401549.pdf> p.13.

CONTRALORÍA DEPARTAMENTAL DEL META. Normatividad relativa al control interno (On line). 2 rev. [Villavicencio: Meta]. Gobernación del Meta, 2007 [citado 8 ene., 2014]. Disponible en Internet: [http://www.contraloriameta.gov.co/ws/normat\\_control\\_int.phtml](http://www.contraloriameta.gov.co/ws/normat_control_int.phtml) p. 1 de 5.

<http://www.scribd.com/doc/6839764/Clasificacion-de-Los-Sistemas-de-Informacion>

[http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17ael\\_bsc\\_una\\_herramienta\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategicax.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17ael_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf)

LÓPEZ B., Maria Elena, GARCÍA U., Luisa Fernanda y CARDONA C., Leidy Johanna. Teoría Contable. La Realidad de la Contabilidad (On line). 1 ed. [s.l.]: s.n., 2006. [Citado 20 dic., 2013]. Disponible en Internet En: <http://www.unade.com/trabajos22/realidad-de-contabilidad/realidadde-contabilidad.shtml>

## ANEXOS



**Anexo A. Encuesta dirigida a los empleados del área contable y administrativa del Almacén La Provedora**

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

**Objetivo:** Realizar un diseño de un sistema de control de gestión, basado en la metodología del Balance Scorcard, al Almacén La Provedora de Ocaña.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar vinculado a la empresa?

Menos de 1 año \_\_\_\_\_

De 1 a 2 años \_\_\_\_\_

De 3 a 4 años \_\_\_\_\_

Más de 5 años \_\_\_\_\_

2. ¿La empresa registra diariamente todas sus operaciones comerciales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Se lleva un libro para asentar en orden cronológico las operaciones diarias o por resúmenes globales no superiores a un mes?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Se llevan libros auxiliares?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿La empresa realiza estados financieros?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce cuál es la rentabilidad del negocio?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Considera usted que se está cumpliendo con la misión y visión de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_

8. ¿La Provedora posee objetivos y valores corporativos definidos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas que debe mantener el Almacén La Provedora?

Calidad de los productos \_\_\_\_\_

Atención al cliente \_\_\_\_\_

Personal idóneo y Calificado \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_

Todas las anteriores \_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles considera son las debilidades que debe mejorar el almacén?

Instalaciones Físicas \_\_\_\_\_

Falta de publicidad y promoción \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

11. ¿Cuáles considera son las oportunidades con las que cuenta el Almacén La Provedora?

Imagen y reconocimiento del Almacén \_\_\_\_\_

Potencial de mercado existente en Ocaña, la provincia y sur del Cesar \_\_\_\_\_

Demanda e Importancia de los productos y servicios para la comunidad en general \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

12. ¿Cuáles considera son las amenazas del Almacén?

Competencia agresiva \_\_\_\_\_

Alteración del orden público \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## Anexo B. Matriz objetivos estratégicos

### MATRIZ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	Visión	Enfoque	De acuerdo a:	Estrategia	Indicador de resultado	Descripción	Formulas	Und
<p style="text-align: center;">El Supermercado La Proveedora es un establecimiento comercial dedicado a la comercialización de productos comestibles y no comestibles caracterizada por la alta comercialización de productos comestibles y no comestibles en los departamentos del Cesar y Norte de Santander.</p> <p style="text-align: center;">En el 2018 el Supermercado la Proveedora será la principal comercializadora de productos comestibles y no comestibles en los departamentos del Cesar y Norte de Santander.</p>		BALANCE GENERAL	Activos	Incrementar los activos	Activos corrientes	Indica las inversiones en planta y equipo	Activos fijos/Tot al activos	Porcentaje
			Pasivos	Mantener los pasivos en relación con la capacidad de la empresa	Pasivos corrientes	Indica la disminución de deudas a corto plazo	Pasivo corriente /Pasivo total	Porcentaje
			Patrimonio	Mantener el patrimonio y/o su aumento en relación con el sector	Superávit de capital	Indica que la empresa ha tenido inyección de capital por parte de los socios	Superávit de capital	Porcentaje
		ESTADO DE RESULTADOS	Fortalecimiento financiero	Mantener la utilidad operacional en altos niveles para que sea rentable el negocio.	Ventas netas	Indica el aumento en ventas de la empresa	Variación de la cuenta/ventas netas	Porcentaje
					Costos de producción	Mantener bajo el costo de aumentar las ventas	Variación de la cuenta (costo de ventas)	Porcentaje
					Gastos financieros	El impacto de los gastos financieros	Gastos financieros/Ventas netas	Porcentaje

		INDICADORES FINANCIEROS	Liquidez	Evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus necesidades a corto plazo	Razón corriente	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus necesidades a corto plazo	Activo corriente /Pasivo corriente	Veces
					Prueba ácida	Indica qué cantidad de recursos disponibles posee la empresa para responder a los acreedores en forma inmediata	(Activo corriente - Inventarios)/Pasivo corriente	Veces
			Eficiencia	Establece la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa	Rotación de inventarios	Indica cuántas veces el inventario se convierte en una venta	Costo de ventas/Promedio inventarios	Veces
					EVA	Valor Económico Agregado	UOOI – Costo de capital	Pesos

			Product ividad	Miden la eficiencia de la administraci ón a través de los rendimiento s generados sobre las ventas y la inversión	Margen EBITDA	Indica el cubrimiento de gastos, impuestos, inversiones y pagos de utilidades	(utilidad antes de intereses impuesto s, deprecia ciones, amortiza ciones)/i ngresos operacio nales	Porce ntaje
--	--	--	-------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------

Fuente: Autores del proyecto.

**Anexo C. Balance general y Estado de resultados  
Almacén La Provedora**

BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2013

<b>ACTIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>		<b>600.000.000</b>
CAJA	50.000.000	
CUENTAS POR COBRAR	70.000.000	
INVENTARIOS	<u>480.000.000</u>	
<b>FIJOS</b>		<b>126.500.000</b>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	<u>126.500.000</u>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b><u>726.500.000</u></b>
<b>PASIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>		<b>50.158.000</b>
PROVEEDORES	<u>50.158.000</u>	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>676.342.000</b>
CAPITAL SOCIAL	608.060.000	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>68.282.000</u>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b><u>726.500.000</u></b>

ESTADO DE RESULTADO A 31 DE DICIEMBRE DE 2013

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>1.579.931.000</b>
De venta	<u>1.579.931.000</u>	
<b>Menos: COSTO DE VENTA</b>		<b><u>1.350.969.000</u></b>
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>		<b>228.962.000</b>
<b>Menos: EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>160.680.000</b>
De venta	<u>160.680.000</u>	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b><u><u>68.282.000</u></u></b>

## Anexo D. Indicadores financieros

- **Indicadores de Liquidez**

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$= \frac{600.000.000}{50.158.000} = 11,96 = 12$$

La Proveedorora por cada peso que debe, tiene 12 pesos para pagar o respaldar la deuda.

Como se observa, este dato es muy interesante para determinar la capacidad de pago que se tiene. Entre mayor sea la razón resultante, mayor solvencia y capacidad de pago se tiene, lo cual es una garantía tanto para la empresa de que no tendrá problemas para pagar sus deudas, como para sus acreedores, puesto éstos que tendrán certeza de que su inversión no se perderá, que está garantizada.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{(\text{Activo corriente} - \text{Inventario})}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$= \frac{(600.000.000 - 480.000.000)}{50.158.000}$$

$$= \frac{120.000.000}{50.158.000} = 2,4$$

Quiere decir esto que por cada peso que debe la empresa, dispone de 2,4 pesos para pagarlo, es decir que estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Activo corriente}}$$

$$= \frac{50.158.000}{600.000.000} = 0,08 = 8\%$$

Con este resultado se puede concluir que la participación de los acreedores para el año 2013 es del 8% sobre el total de los activos de la empresa, lo cual no es un nivel muy riesgoso.



- **Indicador de eficiencia**

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo ventas}}{\text{Promedio inventarios}}$$

$$= \frac{1.350.969.000}{480.000.000} = 2,8$$

La rotación de inventarios durante el año 2013 fue de 2,8; los inventarios se vendieron o rotaron cada 4 meses (12/2,8).

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventarios x 360}}{\text{Costo venta}}$$

$$= \frac{480.000.000 \times 360}{1.350.969.000} = 127,90$$

$$= 128 \text{ días} = 4 \text{ meses}$$

- **Indicador de Diagnóstico**

### Análisis EVA

ACTIVOS	AÑO 2013
Activo corriente	\$600.000.000
Total activo	\$600.000.000

PASIVOS	AÑO 2013
Pasivo corriente	\$50.158.000
Total activo	\$50.158.000

CAPITAL INVERTIDO	AÑO 2013
Activo corriente	\$600.000.000
Pasivo corriente	\$50.158.000
KTNO	\$549.842.000
Total	\$549.842.000

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad operacional desp. Imp.}}{\text{Capital invertido}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\$228.962.000}{\$549.842.000}$$

$$\text{ROI} = 41.64\%$$

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{capital} \times \text{costo de capital})$$

$$\text{NOPAT} = \text{Ingresos operacionales} - \text{costos ventas}$$

$$= 1.579.931.000 - 1.350.969.000 = 228.962.000 - \text{egresos operacionales}$$

$$= 68.282.000 \times 35\% (\text{imp. Operativos})$$

$$= 23.898.700$$

Costo x capital de la empresa =	600.000.000
	<u>50.158.000</u>
	549.842.000 (capital de trabajo)
	<u>126.500.000</u>
	67.342.000 (Capital operativo)