	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
Dependencia	Aprobado		Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADÉMICO</b>		<b>1(62)</b>	

### RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

<b>AUTORES</b>	<b>LEONELA VIVIANA QUINTERO MONCADA</b>		
<b>FACULTAD</b>	<b>CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS</b>		
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	<b>CONTADURÍA PÚBLICA</b>		
<b>DIRECTOR</b>	<b>CARLOS ANDRES GANDUR BARRAZA</b>		
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	<b>PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA MEGADROGAS DE LA ONCE DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER.</b>		
<b>RESUMEN</b> (70 PALABRAS APROXIMADAMENTE)			
<p>A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN MEGADROGAS DE LA ONCE, SE BUSCÓ INSTAURAR UNA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN, CON LA CUAL SE REALIZÓ SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS INTERNOS ENFOCADOS DE ACUERDO A LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA. EL CMI 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.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
<b>PÁGINAS: 62</b>	<b>PLANOS: 0</b>	<b>ILUSTRACIONES: 11</b>	<b>CD-ROM: 1</b>



**PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL PARA LA EMPRESA MEGADROGAS DE LA ONCE DE OCAÑA,  
NORTE DE SANTANDER**

**LEONELA VIVIANA QUINTERO MONCADA**

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

**PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL PARA LA EMPRESA MEGADROGAS DE LA ONCE DE OCAÑA,  
NORTE DE SANTANDER**

**LEONELA VIVIANA QUINTERO MONCADA**

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

**Director  
CARLOS ANDRES GANDUR BARRAZA  
Contador Público**

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

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA MEGADROGAS DE LA ONCE DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER	15
1.1 PROBLEMA	15
1.1.1 Formulación del problema	16
1.2. OBJETIVOS	16
1.2.1 General	16
1.2.2 Específicos	16
1.3 JUSTIFICACION	16
1.4 DELIMITACIONES	17
1.4.1 Conceptual	17
1.4.2 Geográfica	17
1.4.3 Temporal	17
1.4.4 Operativa	17
2. MARCO REFERENCIAL	18
2.1 MARCO HISTÓRICO	18
2.1.1 Antecedentes históricos del cuadro de mando integral	18
2.1.2 Historia de Mega Drogas de la Once	19
2.2 MARCO TEÓRICO	19
2.2.1 Teoría contable	19
2.2.2 Teoría de cuadros de mando (Norton y Kaplan)	21
2.3 MARCO CONCEPTUAL	22
2.3.1 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	22
2.3.1.1. Perspectiva Financiera	23
2.3.1.2 Perspectiva del Cliente	23
2.3.1.3 Perspectiva de Proceso Interno	24
2.3.1.4 Perspectiva de formación y crecimiento	25
2.3.2 Tipos de cuadro de mando	27
2.3.3 Sistema de información	27
2.4 MARCO LEGAL	30
3. DISEÑO METODOLÓGICO	31
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
3.2 POBLACION	31
3.3 MUESTRA	31
3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION	33
3.5 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	33

4. RESULTADOS	34
4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL PARA CONOCER LAS ACCIONES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS, REALIZADAS POR LA EMPRESA MEGADROGAS DE LA ONCE	34
4.1.1 Análisis de la encuesta realizada al Representante Legal y Contador Público de la empresa Mega Drogas de la Once.	34
4.1.2 Análisis de la encuesta realizada a los proveedores de Mega Drogas de la Once de Ocaña.	35
4.1.3 Análisis de la encuesta realizada a los clientes de Mega Drogas de la Once de Ocaña	38
4.2 IDENTIFICAR QUÉ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS EXISTEN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE LA EMPRESA MEGADROGAS DE LA ONCE	43
4.2.1 Fortalezas	43
4.2.2 Debilidades	44
4.2.3 Oportunidades	44
4.2.4 Amenazas	44
4.3 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS EXISTENTES EN LA EMPRESA	45
4.3.1 Evaluación de las cinco fuerzas competitivas de Mega Drogas de la Once.	46
4.3.1.1 Rivalidad entre los competidores existentes	46
4.3.1.2 Amenaza de productos y servicios sustitutos	47
4.3.1.3 Amenaza de los nuevos competidores	47
4.3.1.4 Poder de negociación de los proveedores	47
4.3.1.5 Poder de negociación de los clientes	48
4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEGADROGAS DE LA ONCE	48
4.4.1 Cuadro de Mando Integral.	52
5. CONCLUSIONES	54
6. RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	57
ANEXOS	58

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Competencia más fuerte para Mega Drogas de la Once	35
Tabla 2. Estrategia más importante para el avance competitivo de la empresa	36
Tabla 3. Sistema de pago con la empresa.	37
Tabla 4. Plazo de pago	38
Tabla 5. Fortalezas de la empresa	39
Tabla 6. Debilidades de la empresa	40
Tabla 7. Oportunidades de la empresa	40
Tabla 8. Amenazas de la empresa	41

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Competencia más fuerte para Mega Drogas de la Once	36
Gráfica 2. Estrategia más importante para el avance competitivo de la empresa.	37
Gráfica 3. Sistema de pago con la empresa.	38
Gráfica 4. Plazo de pago	38
Gráfica 5. Fortalezas de la empresa	39
Gráfica 6. Debilidades de la empresa	40
Gráfica 7. Oportunidades de la empresa	41
Gráfica 8. Amenazas de la empresa	42

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Perspectiva financiera	48
Cuadro 2. Perspectiva clientes.	49
Cuadro 3. Perspectiva interna.	49
Cuadro 4. Perspectiva aprendizaje y desarrollo.	50
Cuadro 5. Cuadro de Mando Integral.	52



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Actividades que realiza un sistema de información	29
Figura 2. Cinco fuerzas competitivas de Porter.	45
Figura 3. Fuerzas de la competitividad de Mega Drogas de la Once.	46
Figura 4. Mapa estratégico Megadrogas de la Once	51

## **LISTA DE ANEXOS**

	Pág.
Anexo A. Encuesta dirigida al Representante Legal y Contador Público de Mega Drogas de la Once de Ocaña	59
Anexo B. Encuesta dirigida a los proveedores de Mega Drogas de la Once de Ocaña	61
Anexo C. Encuesta dirigida a los clientes de Mega Drogas de la Once de Ocaña	62

## **RESUMEN**

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

El tercer capítulo refiere a la metodología utilizada para su ejecución, en la cual se tuvo en cuenta el tipo de investigación descriptiva, partiendo de una población interna de dos personas, y externa de 15 proveedores y 73 clientes, tomando como muestra la totalidad de la misma.

El cuarto capítulo, es el fundamental, ya que son los resultados obtenidos luego de la ejecución de los objetivos planteados en la propuesta, los cuales fueron cuatro, con el fin de conocer el movimiento de la empresa, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que ésta tiene, las cinco fuerzas competitivas a las que pertenece la misma y el cuadro de mando integral diseñado para ser implementado en la empresa.

Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones, que serán dejadas a la empresa con el fin de que las tenga en cuenta y pueda sumar a las metas propuestas a corto plazo, la implementación del cuadro de mando integral.

## INTRODUCCIÓN

El proyecto de grado titulado propuesta de diseño e implementación de un cuadro de mando integral para la empresa Mega Drogas de la Once de Ocaña, Norte de Santander, basa su importancia en la falta de la droguería en un estudio de éstos, que permita guiar a la empresa en un desempeño actual y futuro, conllevando a una situación de incertidumbre. Para ello se propone un cuadro de mando integral, teniendo en cuenta que el mercado potencial es grande y apuesta a ser un negocio en expansión.

A partir de la implementación del Cuadro de Mando Integral en Megadrogas de la Once, 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 CMI 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 esta herramienta de gestión estratégica, se armoniza los esfuerzos hacia los resultados deseados bajo un esquema de trabajo para describir, implementar y administrar una estrategia a todo nivel dentro de una empresa, a través de la vinculación de objetivos, iniciativas y mediciones, para comunicar a todos los niveles de la empresa, si están alcanzando las metas.

Para su elaboración se plantearon unos objetivos, los cuales consistieron en: Realizar un diagnóstico situacional para conocer las acciones financieras y administrativas, realizadas por la empresa Megadrogas de la Once; identificar qué debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existen en el área administrativa y contable de la empresa Megadrogas de la Once; evaluar las cinco fuerzas competitivas existentes en la empresa; y finalmente, diseñar e implementar el cuadro de mando integral, para dar una orientación y conceptualización del progreso de la droguería.

# **1. PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA MEGADROGAS DE LA ONCE DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER**

## **1.1 PROBLEMA**

Cualquier empresa para poder sobrevivir hoy en día, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una merma de sus beneficios actuales (mayores gastos). De ahí, que los últimos años se esté utilizando con gran insistencia por las empresas una nueva herramienta que puede revolucionar el control de la gestión. Se trata del denominado Cuadro de Mando Integral (del inglés, *Balanced Scorecard*), el cual se denominará en adelante CMI.

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<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.

Si la empresa, por no contar con un sistema de indicadores para controlar la gestión, pierde la oportunidad de optimizar los costos en algunas de sus áreas, es por eso que existe la necesidad de mejorar la rentabilidad del negocio, mejorar los procesos internos de la empresa, el crecimiento y aprendizaje de su personal, así como la satisfacción de sus clientes. Éstas son algunas de las falencias con las que cuenta Mega Drogas de la Once, la cual a la actualidad no ha realizado una estrategia que le ayude a mostrar la información real en cuanto a su desempeño.

Mega Drogas de la Once, es una droguería ubicada en la Calle 11 25-40 de la ciudad de Ocaña, la cual tiene como actividad económica el comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador. Esta droguería 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 se propone un cuadro de mando integral, teniendo en cuenta que el mercado potencial es grande y apuesta a ser un negocio en expansión.

---

<sup>1</sup> Kaplan, Robert. Cuadro de Mando Integral. Ed Planeta Colombiana S.A. Pg 23

**1.1.1 Formulación del problema.** ¿Qué beneficios traerá para la empresa Mega Drogas de la Once, la propuesta de un cuadro de mando integral?

## **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 General.** Proponer el diseño e implementación de un cuadro de mando integral, para la empresa Megadrogas de la Once, de la ciudad de Ocaña Norte de Santander.

**1.2.2 Específicos.** Realizar un diagnóstico situacional para conocer las acciones financieras y administrativas, realizadas por la empresa Megadrogas de la Once.

Identificar qué debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existen en el área administrativa y contable de la empresa Megadrogas de la Once.

Evaluar las cinco fuerzas competitivas existentes en la empresa.

Diseñar e implementar el cuadro de mando integral, para dar una orientación y conceptualización del progreso de la droguería.

## **1.3 JUSTIFICACION**

El presente trabajo es una aplicación y diseño de indicadores basados en el modelo del cuadro de mando integral, así como sus implicaciones en el control de la gestión mediante un enfoque a monitorear procesos, lo cual contribuirá de una forma integrada, balanceada y estratégica a medir el progreso actual y suministrar una mejor dirección futura para la empresa Megadrogas de la Once.

A partir de la implementación del Cuadro de Mando Integral en Megadrogas de la Once, 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 CMI 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 esta herramienta de gestión estratégica, se armoniza los esfuerzos hacia los resultados deseados bajo un esquema de trabajo para describir, implementar y administrar una estrategia a todo nivel dentro de una empresa, a través de la vinculación de objetivos, iniciativas y mediciones, para comunicar a todos los niveles de la empresa, si están alcanzando las metas.

Este proyecto servirá para dar a conocer lo aprendido 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 estudios e investigaciones, dada la importancia del mismo.

## **1.4 DELIMITACIONES**

**1.4.1 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

**1.4.2 Temporal.** El tiempo estipulado para la realización del proyecto es de 2 meses

**1.4.3 Conceptual.** Para el estudio del proyecto, se tendrán en cuenta los siguientes conceptos: Balanced scorecard (cuadro de mando integral), perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de proceso interno y perspectiva de formación y crecimiento, indicadores financieros, cinco fuerzas competitivas, tipos de cuadro de mando, sistema de información.

**1.4.4 Geográfica.** El proyecto se desarrollara en las instalaciones de la empresa Megadrogas de la Once de Ocaña, Norte de Santander.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO HISTÓRICO

**2.1.1 Antecedentes históricos del cuadro de mando integral.**<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 Cuadro de Mando Integral 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, 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.

---

<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.



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 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 de Mega Drogas de la Once.** Megadrogas de la Once se inició en el año 2011, bajo la dirección técnica de Ligia Libet Manzano Useche. Desde su comienzo se encuentra ubicada en la ciudad de Ocaña, Calle 11 25-40 del barrio Las Llanadas. Está constituida como establecimiento con matrícula mercantil No.20775 del 24 de febrero de 2011.

Esta droguería se encuentra avalada por el departamento de Planeación de la Alcaldía Municipal de Ocaña, mediante la certificación de distancia en inspección, dando así cumplimiento al decreto 2200 de junio 28 de 2005, artículo 12 “apertura o traslado de establecimientos farmacéuticos minoristas”.<sup>4</sup>

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

**2.2.1 Teoría contable.** Según Popper referido López et al<sup>5</sup>, por las teorías son redes que se lanzan para apresar aquello que llamamos el mundo, para racionalizarlo, explicarlo y denominarlo. Se trata 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

---

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

<sup>4</sup> MEGADROGAS DE LA ONCE. Manual técnico administrativo. Ocaña: s.n., 2012. P.20

<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). 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>

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 sometiéndolas al control de las demás hipótesis del sistema.

Orientar la investigación:

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.

---

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

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

Se resaltan perfectamente válidos 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 dialogo 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 dialogo 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 Teoría de cuadros de mando (Norton y Kaplan).** La teoría de cuadros de mando, impulsada por Robert S. Kaplan y David P. Norton surgió en los años 90 como respuesta ante la necesidad de analizar las organizaciones desde un punto de vista diferente al financiero, que se estaba quedando obsoleto. Se pretendía establecer un nuevo modelo de medidas dentro de las empresas para generar valor añadido en el futuro y también para conocer mejor las organizaciones.<sup>7</sup>

Para ello, el instituto Nolan Norton, patrocinó un estudio de un año con la participación de varias compañías, de todos los sectores (industria, servicios, alta tecnología, etc), con el objetivo de definir un “Corporate Scorecard” o cuadro de mando corporativo, que contuviese, además de los indicadores financieros tradicionales, medidas referentes a los tiempos de servicio a los clientes, calidad, tiempos de fabricación o desarrollo de nuevos productos. Durante el estudio, se fueron añadiendo otras medidas de productividad o calidad, que fueron ampliando los elementos a incluir en este cuadro de mando.

---

<sup>7</sup> ESPINOSA, Roberto. Teoría de cuadros de mando (online). 1 ed. [España]: BUSSINESS INTELLIGENT, 2010 [citado 23 oct., 2014]. Disponible en: <https://churriwifi.wordpress.com/2010/02/14/teoria-de-cuadros-de-mando/>

De ahí surgió el concepto “Balanced Scorecard”, que organizaba los indicadores o medidas en cuatro grandes grupos o perspectivas: financiera, cliente, interna e innovación y aprendizaje. El nombre de Balanced refleja que los indicadores tratan de ser un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre las medidas financieras y las no financieras, entre los indicadores de retraso o liderazgo y entre las perspectivas internas y externas.

Durante el estudio, varias compañías construyeron prototipos de un “Balanced Scorecard” dentro de sus compañías y fueron realimentando el estudio con las ventajas, oportunidades o inconvenientes que fueron surgiendo durante su implantación. Una de las cosas más importantes descritas fue el hecho que este sistema era algo más que un sistema de medidas, sino un alineamiento de las organizaciones con sus nuevas estrategias, partiendo de la información histórica y de la compañía, con el objetivo de generar nuevas oportunidades de negocio o valor añadido. Los indicadores tenían además que estar alineados con el plan estratégico de la empresa, por lo que sería importante elegir los indicadores apropiados para cada organización.

Las experiencias demostraron que con 20 o 25 medidas a través de las 4 perspectivas descritas se podría implementar una estrategia simple, aunque la elección de las medidas apropiadas podría ser algo complejo, así como el hecho de ver las relaciones causa-efecto entre los diferentes indicadores (por ejemplo, como determinar que el aumento de la formación de los empleados, la inversión en tecnología o la innovación en productos pueden producir un aumento de los ratios financieros de la compañía en el futuro).<sup>8</sup>

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**2.3.1 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).**<sup>9</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.

---

<sup>8</sup> Ibid., p.2.

<sup>9</sup> KAPLAN S. Robert y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. Traducido por Adelaida Santapau. 2da Edición. Barcelona: Gestión 2000, 2007. p.35.

**2.3.1.1. Perspectiva Financiera.**<sup>10</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. 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.

**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. 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.

La Perspectiva de Clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. 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.

---

<sup>10</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.

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

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.

---

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

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.

**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.

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. 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>12</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.

---

<sup>12</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.

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 están 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.

*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>13</sup>

**Beneficios del cuadro de mando integral.** 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.

---

<sup>13</sup> Ibid., p. 54.



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.

**2.3.2 Tipos de cuadro de mando**<sup>14</sup>. A la hora de elaborar los cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más importantes, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

El horizonte de tiempo.

Los niveles de responsabilidad y/o delegación.

Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

La situación económica.

Los sectores económicos.

Otros sistemas de información.

En la actualidad, no todos los cuadros de mando integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término *dashboard*, que relaja algunas características teóricas del cuadro de mando. De forma genérica, un *dashboard* engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (*key performance indicators*).<sup>15</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.

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

---

<sup>14</sup> DÁVILA, A. (1999): “Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral”, IESE, Revista de Antiguos Alumnos, pp: 34-42.

<sup>15</sup> OLVE, N.G.; ROY, J. y WETTER, M. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000, p.25.

El recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema.<sup>16</sup>

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

**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 escáners, la voz, los monitores sensibles al tacto, el teclado y el mouse, entre otras.

**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).

**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.

**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>

---

<sup>16</sup> SHADNI. Actividades básicas de un sistema de información (online). 1 ed. [s.l.]: abr., 2007 [citado 26 ene., 2014]. Disponible en: <http://shadni.blogia.com/2007/041501-actividades-basicas-de-un-sistema-de-informacion.php>

<sup>17</sup> Ibid., p.3.

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.

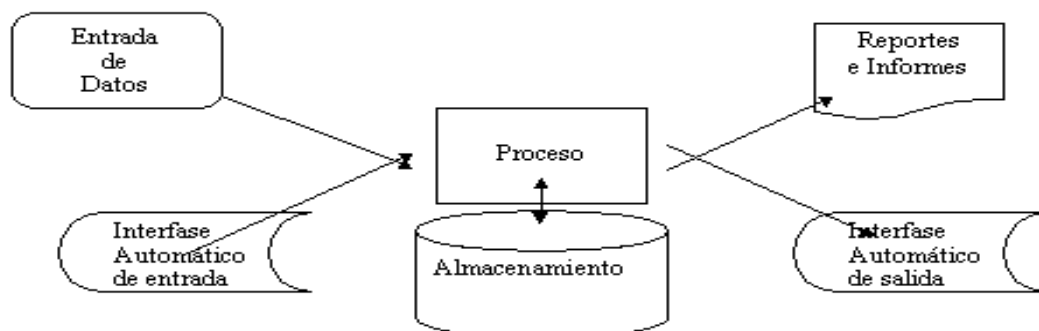
Estados de cuenta.

Pólizas contables (interfase automática)

Consultas de saldos en pantalla de una terminal.

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

Figura 1. Actividades que realiza un sistema de información.



Fuente: SHADNI. Actividades básicas de un sistema de información (online). 1 ed. [s.l.]: abr., 2007 [citado 26 ene., 2014]. Disponible en: <http://shadni.blogia.com/2007/041501-actividades-basicas-de-un-sistema-de-informacion.php>

**Tipos y Usos de los Sistemas de Información.** Durante los próximos años, los Sistemas de Información cumplirán tres objetivos básicos dentro de las organizaciones:

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.<sup>18</sup>

## **2.4 MARCO LEGAL**

En Colombia no existe una normatividad que exija la implementación del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard en las empresas. Por lo tanto, este marco no aplica para el presente estudio.

---

<sup>18</sup> DÁVILA, A. (1999): “Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral”, IESE, Revista de Antiguos Alumnos, 1999. p.23.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las características del proyecto, se emplearán dos tipos de investigación: la de tipo descriptivo, para la fase de recolección, tabulación y análisis de la información y la de campo, porque el desarrollo del proyecto se efectuará en el medio en que se encuentra el problema.

#### 3.2 POBLACION

La población objeto de estudio en su parte interna estará conformada por el Representante Legal, el Contador Público y de los 15 proveedores de Megadrogas de la Once. En su medio externo por cien (100) clientes los cuales adquieren productos en la droguería de manera frecuente o esporádica y quienes fueron seleccionados al azar, los cuales en su mayoría son de los barrios aledaños al establecimiento comercial, como son: Llanadas, Retiro, Llano Echávez, 20 de Julio, Comuneros, Bruselas, Peñón.

#### 3.3 MUESTRA

Por considerarse la población interna bastante reducida, se estimó conveniente aplicar la muestra a la totalidad de la población y en cuanto a los clientes para la escogencia de la muestra se tomará de manera aleatoria, recurriendo a 100 personas, que visitaron la droguería.

La fórmula a utilizar es:

$$n = \frac{(Zc)^2 N.p.q}{E^2(N-1) + (Zc)^2 p*q}$$

Donde:

n= Muestra

N= Población dada en el estudio = 100

Zc= Indicador de Confianza = 95% = 1,96

p= Proporción de aceptación = 50% = 0.5

q= Proporción de rechazo = 50% = 0.5

E= Error poblacional dispuesto a asumir 6% = 0.06

$$n = \frac{(100)(1,96)^2 * (0.5)(0.5)}{(100-1)(0.06)^2 + (1,96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(100) (3.8416) * (0.25)}{99 * 0.0036 + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{384.16 * (0.25)}{0.3564 + + 0.9604}$$

$$n = \frac{96.04}{1.3168}$$

$$n = 72.93 = 73$$

Prueba de viabilidad de la muestra.

$$Em = 2S$$

$$S = \sqrt{\frac{p \times q}{n}}$$

$$S = \sqrt{\frac{(0.5) \times (0.5)}{73}}$$

$$S = \sqrt{\frac{0.25}{73}}$$

$$S = \sqrt{0.0585205}$$

$$S = 0.03419102$$

$$Em = 2 (0.03419102)$$

$$Em = 0.06$$

Prueba de Aceptación de la muestra. Debe darse la relación

Error Muestral < Error Poblacional

Dándose:

$$EM = EP$$

$$0.06 = 0.06$$

### **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 al Representante Legal y al Contador Público, de la droguería Megadrogas 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.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL PARA CONOCER LAS ACCIONES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS, REALIZADAS POR LA EMPRESA MEGADROGAS DE LA ONCE**

El diagnóstico para conocer las acciones financieras y administrativas realizadas en la empresa Mega Drogas de la Once, se obtiene de acuerdo a las encuestas realizadas a las distintas personas vinculadas a la misma, como son: representante legal, contador público, 15 proveedores y 73 clientes.

#### **4.1.1 Análisis de la encuesta realizada al Representante Legal y Contador Público de la empresa Mega Drogas de la Once.**

1. Cumplimiento de la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la empresa. Según el representante legal y el contador público de la empresa Mega Drogas de la Once, la empresa si cumple con su misión, visión, objetivos y valores. Opinan éstos, que día a día se viene mejorando en la atención al cliente, en poder brindar un excelente servicio entregando productos de excelente calidad, todo con el fin de darle a la institución una imagen que se propague a toda la comunidad como una de las mejores droguerías de la ciudad.
2. Registro diario de todas las operaciones comerciales en la empresa. En cuanto al registro diario de las operaciones comerciales, no todas se hacen de esta manera. Algunas se realizan semanal y otras mensual.
3. Registro en libros auxiliares. La Droguería si cuenta con libros auxiliares y por tanto sus movimientos son registrados en el mismo.
4. La empresa realiza estados financieros. La empresa si realiza estados financieros, opinan las dos personas encuestadas. Éstos son realizados de manera anual.
5. Conocimiento de la rentabilidad del negocio. En cuanto a la rentabilidad del negocio, dicen los encuestados que, luego de realizar los estados financieros, se hace un análisis del cual se conoce la rentabilidad del mismo. Esto se hace de manera anual, debido a que los estados se conocen de la misma manera.
6. Capacitación del personal de la Droguería. Hasta la presente no se ha brindado capacitación alguna al personal de la droguería, dado que las personas que allí laboran, se encuentran con los conocimientos necesarios para la atención. Sin embargo, para el presente año se tiene programado recurrir al Sena, con el fin de conocer si existe alguna capacitación, seminarios u otros referentes a actualizaciones en el sistema de salud y medicamentos, y asistir a los mismos.



7. Las actividades diarias las realiza de acuerdo a una planificación estratégica. No, es una respuesta que tanto el contador público como el representante legal de la droguería, dieron en el momento de realizarles la pregunta. La Droguería Mega Drogas de la Once, no cuenta con esta clase de planificación, se quisiera realizar, pero se necesita de una persona que la realice y en el momento no se cuenta con ella, se espera de la colaboración igualmente para reestructurar la empresa en su parte organizacional.

8. Metas a corto y largo plazo en la empresa. Si, opinan las dos personas del área administrativa y contable encuestadas. Las metas se deben proponer en cualquier empresa, ya sea grande o pequeña, ya que sin ellas no se llega a ningún objetivo.

9. Herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de la empresa. No se tienen esta clase de herramientas, puesto que las metas están basadas en una excelente atención y unos productos de calidad, las cuales llevarán a la empresa a cumplir su objetivo como es el de darse a conocer como una de las mejores droguerías del sector y de Ocaña, puesto que la competencia es grande en la ciudad, la meta es ser de las más grandes y agresivas en la región.

10. Conocimiento sobre el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card. El representante legal y contador público, dicen conocer del tema, pero hasta la presente no lo han manejado, por tanto no conocen de su implementación.

11. Beneficios de implementar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card a la Droguería. Las dos personas encuestadas del área administrativa y contable opinan que la Droguería Mega Drogas de la Once, obtendrá muchos beneficios al implementar el Cuadro de Mando Integral, ya que les permitirá vincular sus actividades con las metas a corto y largo plazo.

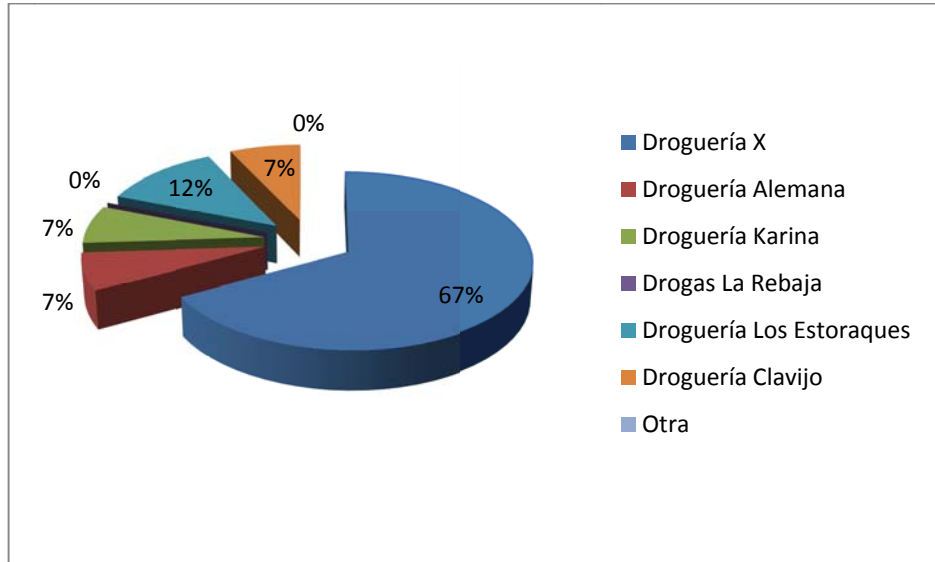
**4.1.2 Análisis de la encuesta realizada a los proveedores de Mega Drogas de la Once de Ocaña.** Luego de analizada la población de proveedores y teniendo en cuenta lo reducida de la misma, se procedió a encuestar a los proveedores que venden sus productos a Mega Drogas de la Once.

Tabla 1. Competencia más fuerte para Mega Drogas de la Once.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Droguería X	10	67%
Droguería Alemana	1	7%
Droguería Karina	1	7%
Drogas La Rebaja	0	0%
Droguería Los Estoraques	2	12%
Droguería Clavijo	1	7%
Otra	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Proveedores de Mega Drogas de la Once.

Gráfica 1. Competencia más fuerte para Mega Drogas de la Once.



Fuente: Proveedores de Mega Drogas de la Once.

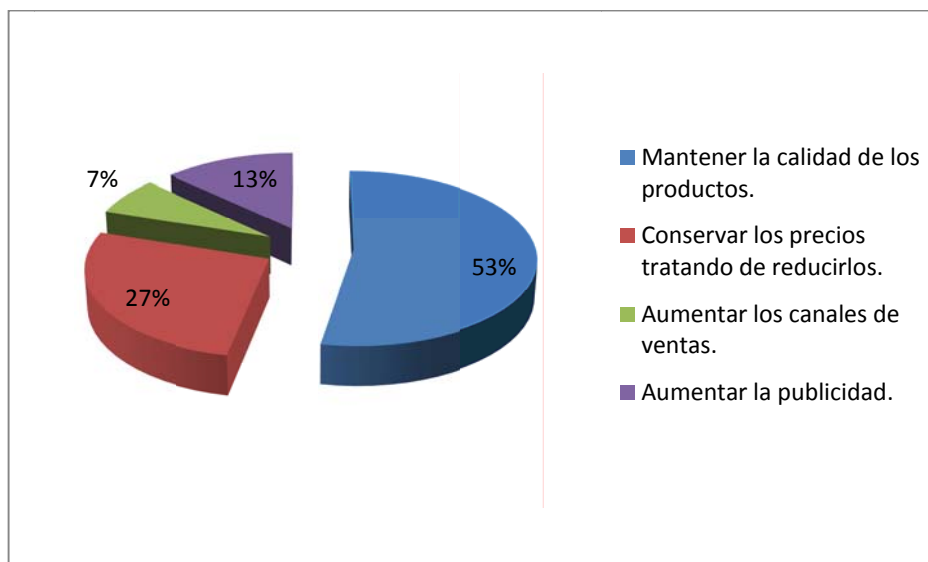
Según los proveedores de Mega Drogas de la Once, en un 67% opinan que la empresa más fuerte en competencia es la Droguería X, por encontrarse una de sus sucursales a menos de 100 metros, además de su reconocimiento en la comunidad. Un 12% opina que Droguería Los Estoraques también es competencia para Mega Drogas. En un 7% distribuido, opinan que Droguería Alemana, Karina y Clavijo, también son competencia para la empresa, pero en menos proporción.

Tabla 2. Estrategia más importante para el avance competitivo de la empresa.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Mantener la calidad de los productos.	8	53%
Conservar los precios tratando de reducirlos.	4	27%
Aumentar los canales de ventas.	1	7%
Aumentar la publicidad.	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Proveedores de Mega Drogas de la Once.

Gráfica 2. Estrategia más importante para el avance competitivo de la empresa.



Fuente: Proveedores de Mega Drogas de la Once.

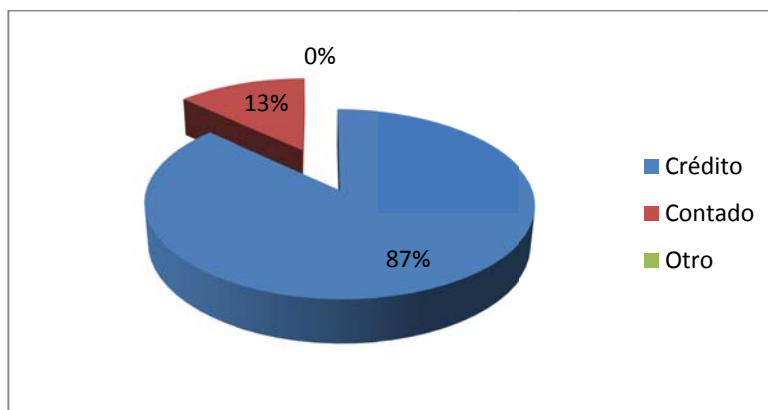
Una de las estrategias más importantes para el avance competitivo de la empresa que, según el 53% de los proveedores encuestados, deberá tener en cuenta Mega Drogas de la Once, es mantener la calidad de los productos que distribuye, esto hace que el cliente se llene de confianza a la hora de adquirir los medicamentos que necesita. Además, el 27% opina que el conservar los precios tratándolos de reducir es otra estrategia para competir, ya que la economía es lo que un cliente busca. La publicidad es otro método para llegar al cliente y de esta manera ser competitivo, aduce el 13% de encuestados.

Tabla 3. Sistema de pago con la empresa.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Crédito	13	87%
Contado	2	13%
Otro	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Proveedores de Mega Drogas de la Once.

Gráfica 3. Sistema de pago con la empresa.



Fuente: Proveedores de Mega Drogas de la Once.

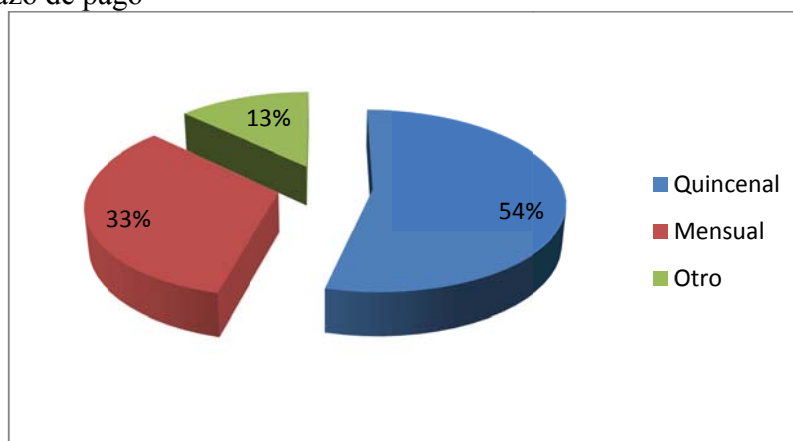
La empresa Mega Drogas de la Once, sostiene un sistema de pago con la gran mayoría de sus proveedores a crédito, esto opina el 87% de los encuestados; esto se hace con el fin de darle al propietario mayor facilidad. El 13% restante dice que los pagos son de contado, ya que las políticas de sus empresas no les permiten esta clase de plazos.

Tabla 4. Plazo de pago

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Quincenal	8	54%
Mensual	5	33%
Otro	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Proveedores de Mega Drogas de la Once.

Gráfica 4. Plazo de pago



Fuente: Proveedores de Mega Drogas de la Once.

El plazo para el pago de los créditos es en un 54% quincenal, y el otro 33% de proveedores dice que lo hacen de manera mensual. El 2% restante es quien aduce que los pagos son de contado.

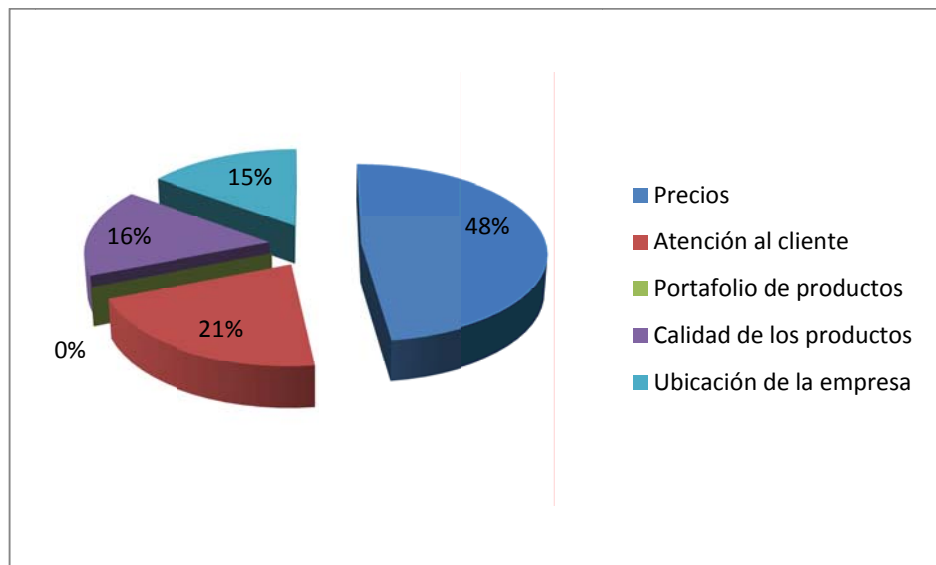
#### 4.1.3 Análisis de la encuesta realizada a los clientes de Mega Drogas de la Once de Ocaña

Tabla 5. Fortalezas de la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Precios	35	48%
Atención al cliente	15	21%
Portafolio de productos	0	0%
Calidad de los productos	12	16%
Ubicación de la empresa	11	15%
Total	73	100%

Fuente: Clientes de Mega Drogas de la Once.

Gráfica 5. Fortalezas de la empresa



Fuente: Clientes de Mega Drogas de la Once.

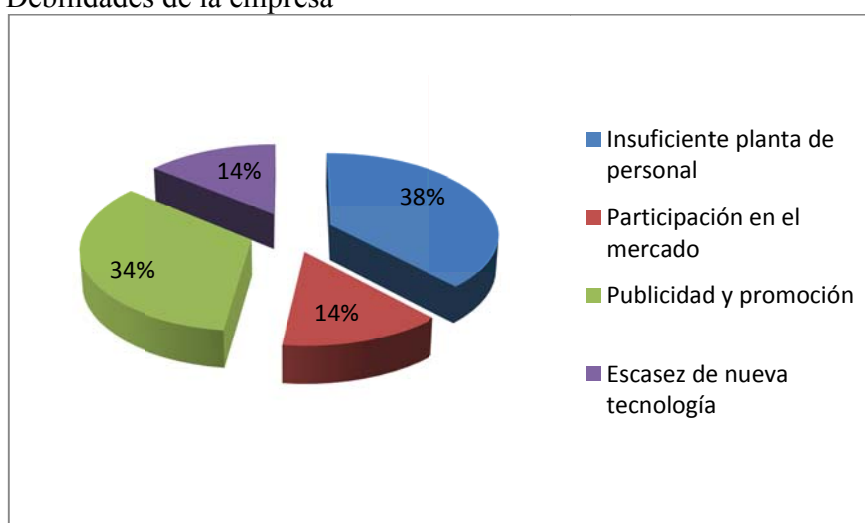
La mayor fortaleza que dicen los clientes de Mega Drogas de la Onces, son sus precios (48%), los cuales son módicos y no son elevados como en otras droguerías. La atención al cliente, también hace atrayente la droguería, la cual se hace de una manera eficiente y eficaz, a pesar del poco personal que existe, quien atiende es una persona con un excelente espíritu de atención y relaciones humanas. En otro porcentaje se encuentra la calidad de los productos (16%) y la ubicación de la empresa (15%), características que fortalece la empresa.

Tabla 6. Debilidades de la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Insuficiente planta de personal	28	38%
Participación en el mercado	10	14%
Publicidad y promoción	25	34%
Escasez de nueva tecnología	10	14%
Total	73	100%

Fuente: Clientes de Mega Drogas de la Once.

Gráfica 6. Debilidades de la empresa



Fuente: Clientes de Mega Drogas de la Once.

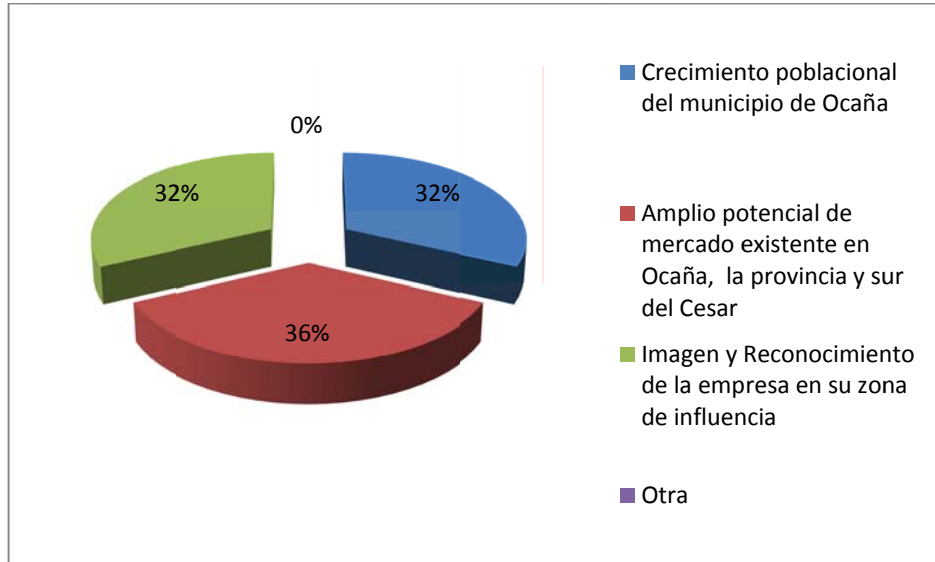
En cuanto a las debilidades de la empresa, éstas se encuentran muy diversas, pero la mayor es la insuficiente planta de personal, ya que es una sola persona la que está al frente del mostrador, comenta el 38% de clientes encuestados. Otra debilidad es que la droguería no cuenta con publicidad y la hace desconocida para muchas personas. Además, la participación en el mercado y la escasez de nueva tecnología, es otro factor que poco favorece la empresa.

Tabla 7. Oportunidades de la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Crecimiento poblacional del municipio de Ocaña	23	32%
Amplio potencial de mercado existente en Ocaña, la provincia y sur del Cesar	27	36%
Imagen y Reconocimiento de la empresa en su zona de influencia	23	32%
Otra	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Clientes de Mega Drogas de la Once.

Gráfica 7. Oportunidades de la empresa



Fuente: Clientes de Mega Drogas de la Once.

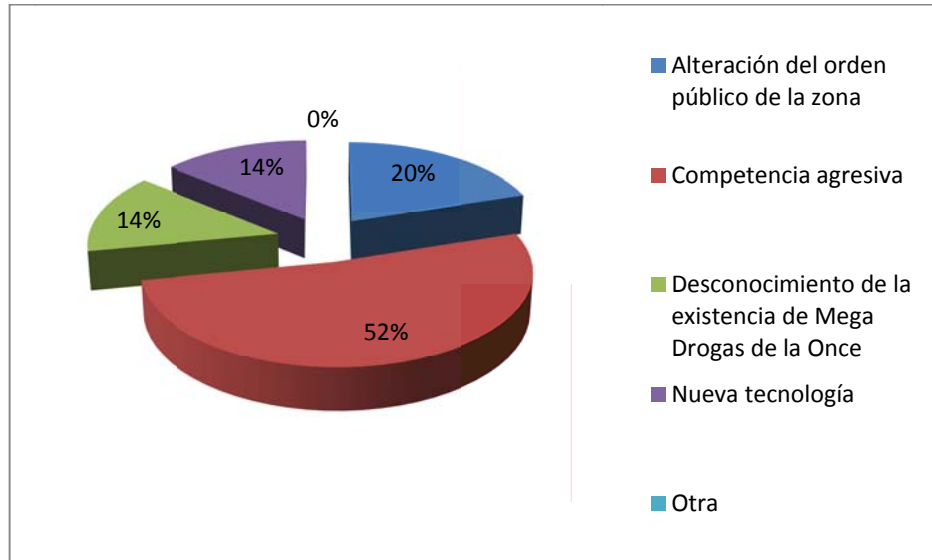
Una de las oportunidades que debe aprovechar Mega Drogas de la Once, según sus clientes, quienes opinan en un 36%, es el amplio potencial del mercado existente en Ocaña, la Provincia y Sur del Cesar. Además, la imagen y reconocimiento de la empresa (36%), a pesar de su poca publicidad, en la zona donde se encuentra es reconocida por muchas personas por las fortalezas que sostiene (32%); igualmente el crecimiento poblacional al que ha llegado Ocaña, es muy necesario mantener empresas como éstas en los distintos sectores.

Tabla 8. Amenazas de la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Alteración del orden público de la zona	15	20%
Competencia agresiva	38	52%
Desconocimiento de la existencia de Mega Drogas de la Once	10	14%
Nueva tecnología	10	14%
Otra	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Clientes de Mega Drogas de la Once.

Gráfica 8. Amenazas de la empresa



Fuente: Clientes de Mega Drogas de la Once.

La mayor amenaza que según el 52% de los clientes de la empresa Mega Drogas de la Once, sostiene ésta, es la competencia agresiva, teniendo en cuenta que a una cuadra se encuentra una de las sucursales de la Droguería X, además de todas las que se encuentran en la ciudad.

La alteración del orden público, comenta el 20%, es en muchas ocasiones una amenaza para el comercio y esta clase de establecimientos, puesto que de otros lugares de la provincia se abstienen en viajar debido a los robos, atracos, asesinatos y demás que se presentan en ciertos tiempos en la región.

Otro porcentaje, en igual proporción (14%), comentan que la nueva tecnología y el desconocimiento de la existencia de la droguería, amenazan contra la empresa por su valor actual, ante todo el avance de la tecnología.

**Diagnóstico.** De acuerdo a la encuesta realizada a los proveedores, éstos opinan que la empresa Mega Drogas de la Once se encuentra bien ubicada, a pesar de contar con competencias fuertes como lo es la Droguería X que se encuentra muy cerca, éstos creen que aplicando una buena estrategia como lo es mantener la calidad de los productos que ofrece y sus precios, aspectos éstos que la hacen fuerte en el sector, podrán aumentar su clientela y hacerla más atraíble a su empresa.

Otro de los aspectos que debe mantener la empresa es el sistema de pago, para ello debe tener en cuenta el cumplimiento de sus pagos en las facturas, con el fin de conservar el crédito que algunos proveedores le ofrecen, buscando la manera que se prolonguen algunos de éstos, ya que la mayoría de los proveedores les ofrecen crédito quincenal, por lo tanto, la



empresa deberá buscar estrategias de negociación con los proveedores quienes son los que pueden ayudarla a alcanzar objetivos a largo plazo.

En cuanto a la encuesta realizada a los clientes, éstos se encuentran satisfechos con los servicios que presta la empresa Mega Drogas de la Once, refiriendo que una de sus fortalezas tiene que ver con los precios que ésta maneja, los cuales son módicos, por lo tanto deben mantenerse y buscar reducir aquellos que pueda la empresa, sumando a ello la atención al cliente, enfatizando en la espiritualidad y relaciones humanas con las que cuenta el auxiliar de droguería, puesto que es una sola persona la que atiende en mostrador, convirtiéndose esto en la mayor debilidad de la empresa, su insuficiente planta de personal, además de la publicidad y promoción tan escasa, haciéndola poco conocida por algunas personas aún que acuden a otras droguerías por no saber de Mega Drogas de la Once.

Por tanto, la empresa deberá tener en cuenta en lo que falla y aprovechar las oportunidades que tiene para crecer y aumentar su clientela, teniendo en cuenta que cada vez la provincia amplía su potencial de mercado y el crecimiento poblacional es cada vez mayor, dicen los clientes que si la droguería tiene en cuenta estas oportunidades podrá llegar más allá y cumplir sus objetivos. Además, opinan los clientes que la institución deberá aprovechar sus fortalezas y oportunidades para poder competir con todas las droguerías que se encuentran cercanas o aquellas que se encuentran lejos pero que también son competencia.

#### **4.2 IDENTIFICAR DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS EXISTENTES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE LA EMPRESA MEGADROGAS DE LA ONCE**

Luego de aplicada la encuesta y de acuerdo a la recolección de información, se pudieron identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que sostiene la empresa, de ahí se obtuvo el siguiente resultado:

**4.2.1 Fortalezas. Precios.** Los precios manejados por Mega Drogas de la Once son manejables y cómodos, teniendo en cuenta que existen medicamentos que sobrepasan las expectativas de los clientes, se trata al máximo de mantener precios con el fin que el producto que es de primera necesidad en la salud, pueda ser adquirido por el cliente.

**Atención al cliente.** Además de cultivar la demanda del servicio, una eficiente atención al cliente contrarresta la competencia. Esto es lo que se demuestra en Mega Drogas de la Once, el excelente servicio y la atención al cliente, es pilar fundamental de la droguería.

**Calidad de los productos ofrecidos.** Los medicamentos deben ser comercializados en óptimas condiciones y con fechas de vencimiento bien revisadas. Aspectos como éstos son tenidos en cuenta en la droguería, para ejercer su servicio con la mejor calidad posible.

**Ubicación de la droguería.** El sitio donde se encuentra ubicada la droguería es clave para sus ventas, ya que se encuentra en una zona céntrica, donde recoge clientela de barrios

como: retiro, llanadas, llano, comuneros, sesquicentenario, peñón, Bruselas, entre otros; siendo este sitio de fácil acceso a la comunidad.

**4.2.2 Debilidades. Participación en el mercado.** La participación en el mercado es un factor muy importante, ya que se debe llegar al cliente, por medio de actividades sociales que den a conocer a la empresa.

**Falta de publicidad y promoción.** Mega Drogas de la Once, 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 ésta. Su ubicación 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.

**4.2.3 Oportunidades. Crecimiento poblacional.** 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 crecimiento poblacional que cada día se hace mayor para las regiones como la provincia de Ocaña. Todo esto se deberá tener en cuenta a la hora de crearse metas en la droguería, con el fin de ampliar su planta de personal y su infraestructura.

**Imagen y reconocimiento.** Mega Drogas de la Once, ha mostrado una muy buena imagen, por lo cual ha venido siendo reconocida en el medio donde opera. La imagen debe ser aprovechada por la empresa, dado que es lo primero que el cliente se lleva.

**4.2.4 Amenazas. 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.

**Competencia agresiva.** Actualmente en el mercado existe un gran número de competidores que se dedican a la misma actividad económica, como lo es la venta de medicamentos. Esta actividad ha venido creciendo de manera notoria, encontrándose empresas de este tipo como lo son: Droguería X, Drogas La Rebaja, Droguería Karina, Droguería Los Estoraques, entre otras, que influyen mucho en las bajas de ventas que se presentan.

**Desconocimiento de la existencia de la Droguería.** Mega Drogas de la Once es una droguería que, como su nombre lo indica, se dedica a la venta de medicamentos y cosmetología, del cual en el momento, muchas personas desconocen de su existencia. De ahí la necesidad de implementar publicidad para el mismo.

### 4.3 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS EXISTENTES EN LA EMPRESA

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.<sup>19</sup>

Figura 2. Cinco fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: <sup>1</sup> K., Arturo. El modelo de las cinco fuerzas de Porter (online). 1 ed. [s.l.]: 2010. [Citado 26 dic., 2014]. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

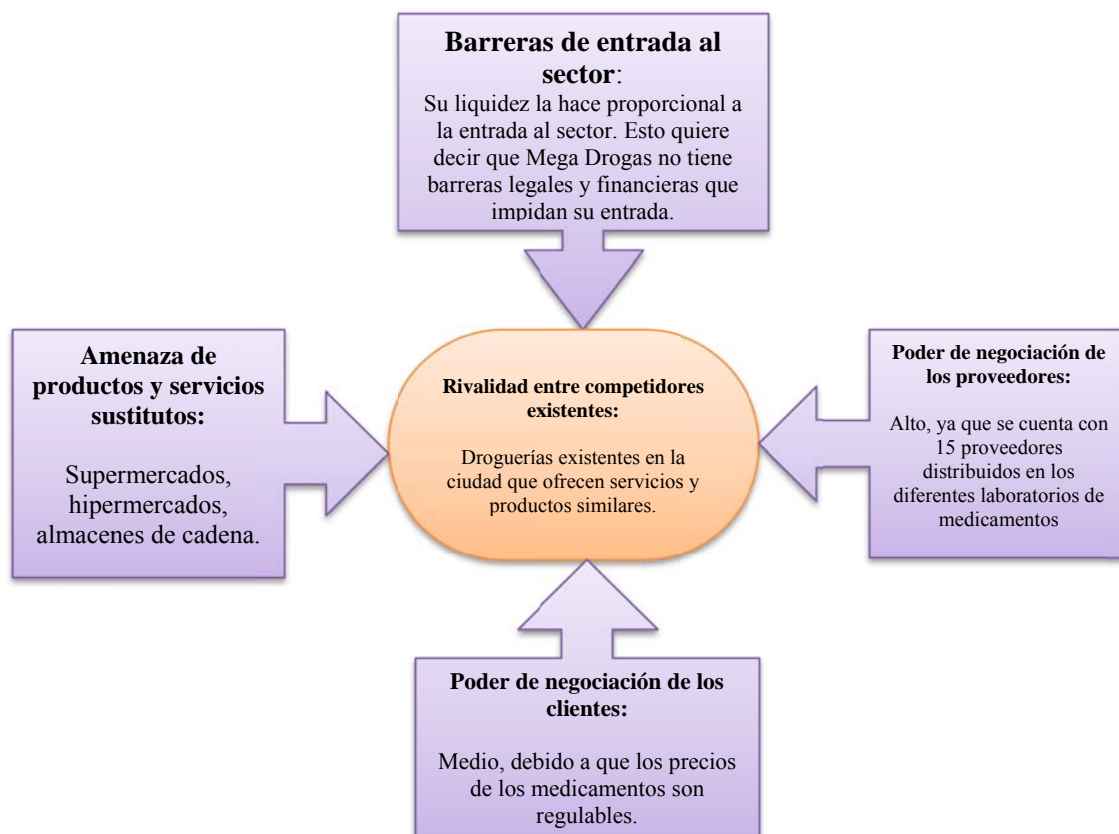
- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

---

<sup>19</sup> K., Arturo. El modelo de las cinco fuerzas de Porter (online). 1 ed. [s.l.]: 2010. [Citado 26 dic., 2014]. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

### 4.3.1 Evaluación de las cinco fuerzas competitivas de Mega Drogas de la Once.

Figura 3. Fuerzas de la competitividad de Mega Drogas de la Once.



Fuente: Autor del proyecto.

**4.3.1.1 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 éstas compitan.<sup>20</sup>

**Estrategias.** Mantener la calidad, precio, atención y promoción de los productos para que los mismos sean reconocidos con relación a los demás

<sup>20</sup> BARRAGAN LANDY, Rosa. Manual de competitividad en la gestión de las Organizaciones del Sector Financiero de Economía Popular y Solidaria (online). 1 ed. [Cuenca-Ecuador]: Universidad del Azuay, 2014 [citado 23 ene., 2015]. Disponible en: <http://dSPACE.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3350/1/10116.pdf>

Utilización de Benchmarking (análisis de la competencia escogiendo al mejor para asimilar sus procesos para alcanzarlo y superarlo).

**4.3.1.2 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. 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.<sup>21</sup>

**Estrategias.** Ampliar el portafolio de servicios.

Realizar investigaciones de mercado, planes de mercadeo y sondeos para conocer las necesidades y preferencias de los clientes.

Implementar y mantener la cultura de calidad total y del servicio al cliente, de manera que el producto a ofrecer sea cien por ciento excelente y con una buena atención por parte de los empleados de Mega Drogas de la Once.

**4.3.1.3 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.<sup>22</sup>

**Estrategias.** Aumentar la calidad de los productos.

Reducir los precios.

Aumentar la publicidad.

**4.3.1.4 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.<sup>23</sup>

**Estrategias.** Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, reducir los costos de ambas partes y ampliar las fechas de cancelación de facturas.

Solicitar al proveedor que envíe permanentemente información de los precios y ofertas relacionados con lo que se necesita en Mega Drogas de la Once.

---

<sup>21</sup> Ibid., p.19.

<sup>22</sup> Ibid., p.20.

<sup>23</sup> Ibid., p.20

**4.3.1.5 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.<sup>24</sup>

**Estrategias.** Buscar una diferenciación en los productos.

Ofrecer mayores y mejores garantías.

Aumentar las promociones de ventas.

Aumentar la comunicación con el cliente.

#### 4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEGADROGAS DE LA ONCE

Para el diseño del cuadro de mando integral para Megadrogas de la Once, se tendrán en cuenta los cuatro ejes fundamentales, como son: perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva interna y perspectiva aprendizaje y desarrollo. Con ellos se plantearán una serie de objetivos estratégicos, con el fin de tener en cuenta a la hora de planear el cuadro de mando integral a la empresa.

**Perspectiva financiera.** Megadrogas de la Once deberá tener en cuenta aspectos como el incremento de ventas, mejorar la rentabilidad de la empresa. Como mecanismo de seguimiento y control de esta perspectiva, se sugieren los siguientes indicadores.

Cuadro 1. Perspectiva financiera.

Objetivo estratégico	Indicadores	Meta	Responsable	Estrategia
Incremento de las ventas	$\frac{\text{Ventas año actual (\$)}}{\text{Ventas año anterior}}$	50%	Administrador	Promocionar la empresa mediante publicidad, y reducción de precios.
Mejorar la rentabilidad de la empresa	Aumentar la frecuencia de ventas.	20%	Administrador	Disponer de recursos de inversión.

Fuente: Autor del proyecto.

**Perspectiva clientes.** La droguería debe trabajar en proponer una oferta de valor a sus clientes, para ello deber mostrar de sí lo mejor que tenga y mejorar en sus debilidades, para que de esta manera sea más competitiva. Para ello se proponen los siguientes indicadores:

<sup>24</sup> Ibid., p.20.

Cuadro 2. Perspectiva clientes.

Objetivo estratégico	Indicadores	Meta	Responsable	Estrategia
Conservar la fidelidad de los clientes actuales	Satisfacción del cliente. Aumento del mercado.	100%	Administrador / Aux mostrador	Mantener el servicio y la atención al cliente
Ganar nuevos clientes.	Precio / Cliente	40%		Realizar promociones en ventas.

Fuente: Autor del proyecto.

**Perspectiva interna.** Con esta perspectiva, Megadrogas de la Once buscará manejar al cliente desde la parte interna de la empresa, ya que con ello atraerá al cliente mediante un amplio portafolio de servicios que propondrá a su clientela existente y nueva.

Cuadro 3. Perspectiva interna.

Objetivo estratégico	Indicadores	Meta	Responsable	Estrategia
Captar nuevos clientes	Eficiencia en el servicio.	10%	Administrador / Aux mostrador	Mantener el servicio y la atención al cliente
Ampliar portafolio de servicios.	Investigación de mercados para conocer la necesidad de nuevos servicios	60%		Suministrar variedad de productos en cosmetología y relacionados con la actividad económica.

Fuente: Autor del proyecto.

**Perspectiva aprendizaje y desarrollo.** Para alcanzar esta perspectiva, se requiere hacer cambios en el capital intelectual de la droguería para alcanzar los objetivos de los procesos internos. Para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

Cuadro 4. Perspectiva aprendizaje y desarrollo.

Objetivo estratégico	Indicadores	Meta	Responsable	Estrategia
Estimular el buen desempeño del empleado.	Vacaciones/año Período de descanso	100%	Propietario	Estimulación mediante días de descanso o incentivos.
Mejorar la satisfacción del trabajador	Grado de satisfacción del personal	75%		Brindar un buen trato al personal de la droguería, para que sienta agrado a la hora de prestar su servicio en la misma.
Invertir en capacitación.	Número de capacitaciones al año	3 al año	Administrador	Recurrir a entidades que presten capacitaciones relacionadas con la actividad económica de la empresa.
Aumento del capital humano	Un empleado/jornada laboral	2	Propietario	Brindar período de descanso en lapsos de tiempo durante la jornada laboral.
Implementar capital tecnológico	Tecnología avanzada	30%	Propietario	Mejorar las condiciones laborales.

Fuente: Autor del proyecto.

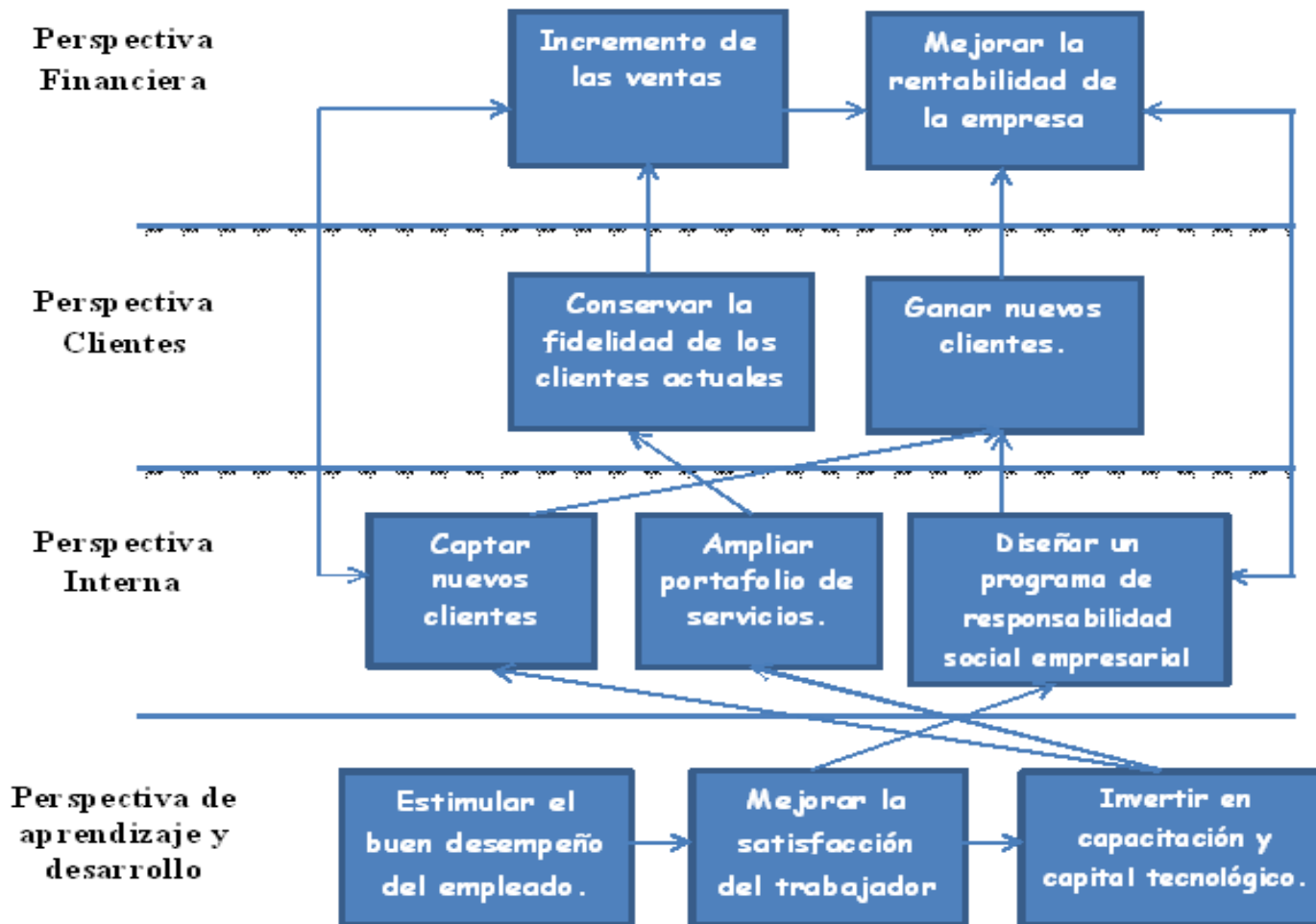
Una vez identificados los objetivos y clasificados según las perspectivas, se realizó el mapa estratégico para plantear claramente la forma en que la droguería va a convertir sus activos tangibles e intangibles en resultados financieros. Este mapa conecta las perspectivas del CMI para hacer claro el camino en donde los empleados necesitan cierto conocimiento, habilidades y sistemas (Perspectiva de aprendizaje), para innovar y construir las aptitudes estratégicas eficientes (Perspectiva de procesos), generando un valor agregado en el mercado (Perspectiva Cliente), el cual tendrá como resultado aumentar el valor de la organización para los accionistas (Perspectiva Financiera)<sup>25</sup>.

En la figura 3, se encuentra el mapa estratégico, el cual se realizó de acuerdo a los objetivos propuestos en las distintas perspectivas vistas dentro de los ejes fundamentales: perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva interna y perspectiva aprendizaje y desarrollo., Cada una de ellas contaron con unos indicadores los cuales, como su nombre lo dice, indica de qué manera puede cumplirse el objetivo.

<sup>25</sup> KAPLAN ROBERT, Norton David. Having Trouble with your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review 2000. p. 5.



Figura 4. Mapa estratégico Megadrogas de la Once



Fuente: Autor del proyecto.

**4.4.1 Cuadro de Mando Integral.** Luego de elaborado el mapa estratégico, y ya obtenidos los objetivos dentro de cada perspectiva, se construye el Cuadro de Mando Integral, con el propósito que Megadrogas de la Once obtenga los beneficios que dicho cuadro tiene en su implementación, como lo son comunicar el plan estratégico a aquellos responsables para ejecutarlo, impulsar mejoras en el rendimiento de la empresa, tanto financiero como laboral; mejorar la productividad y su visibilidad corporativa; éstas son, entre otras las ventajas que se obtienen al implementar el cuadro de mando integral, el cual está complementado con los correspondientes indicadores para cada objetivo, y una meta propuesta la cual la empresa deberá alcanzar de acuerdo a sus necesidades.

Cuadro 5. Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Meta
FINANCIERA	Incremento de las ventas	$\frac{\text{Ventas año actual (\$)}}{\text{Ventas año anterior}}$	50%
	Mejorar la rentabilidad de la empresa	Aumentar la frecuencia de ventas.	20%
CLIENTES	Conservar la fidelidad de los clientes actuales	Satisfacción del cliente. Aumento del mercado.	100%
	Ganar nuevos clientes.	Precio / Cliente	40%
INTERNA	Captar nuevos clientes	Eficiencia en el servicio.	10%
	Ampliar portafolio de servicios.	Investigación de mercados para conocer la necesidad de nuevos servicios	60%
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Estimular el buen desempeño del empleado.	Vacaciones/año Período de descanso	100%
	Mejorar la satisfacción del trabajador	Grado de satisfacción del personal	75%
	Invertir en capacitación.	Número de capacitaciones al año	3 al año
	Aumento del capital humano	Un empleado/ jornada laboral	2
	Implementar capital tecnológico	Tecnología avanzada	30%

Fuente: Autor del proyecto.

El cuadro de mando integral, se compone de la perspectiva, objetivos estratégicos, indicadores y metas. De éstas se tiene que las metas y los indicadores se realizaron de acuerdo a la necesidad y proyección de la droguería, para que se conviertan en cifras reales

y alcanzables. Con la ayuda de CMI se pretende lograr un incremento del 50% en el volumen de ventas con respecto al año anterior y un crecimiento del 20% en la utilidad operacional, lo que correspondería a mejorar la rentabilidad de la droguería. Como todo estudio, se pretende que esta proyección se mantenga por un periodo de 5 años hasta que la droguería llegué a un nivel competitivo y rentable, en donde ya no sea una empresa en desarrollo sino una empresa madura que mantiene su posición en el mercado. A esto se le puede sumar el aumento de clientes y el sostenimiento de los actuales, mediante un marketing en promoción, publicidad y precio.

En su parte interna, la empresa deberá ampliar su portafolio de servicios, en busca de captar nuevos clientes y mantener los que ya tiene. Los incentivos a sus empleados y capacitaciones, es parte fundamental en el crecimiento de la empresa, ya que se debe estimular el trabajo para que el mismo tenga sentido de pertenencia por la empresa.

Luego de realizado el cuadro de mando integral, se acordó con el representante legal de la droguería, realizar de manera mensual un seguimiento a las estrategias propuestas, con el fin de evaluar los indicadores, analizar el cumplimiento de metas y se redefinir el CMI de acuerdo a los resultados obtenidos.

## 5. CONCLUSIONES

Luego de realizado el estudio y aplicadas las distintas encuestas, se realizó un diagnóstico situacional para conocer las acciones financieras y administrativas, realizadas por la empresa Megadrogas de la Once; para lo cual se tuvieron en cuenta los diferentes conceptos del personal de la empresa, proveedores y clientes, éstos últimos se encuentran satisfechos por el servicio recibido y la atención que se les presta. En la empresa se realizan los distintos estados financieros de forma anual, conociendo así la rentabilidad que les ofrece la empresa.

Se realizó un sondeo de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existentes en la empresa Megadrogas de la Once, encontrándose que entre las más fuertes amenazas se tienen la competencia agresiva en el medio. La debilidad es la insuficiente planta de personal, teniéndose solamente una persona en mostrador; su fortaleza son los precios manejados por la droguería y su oportunidad es el potencial crecimiento del mercado en la ciudad.

Al evaluar las cinco fuerzas competitivas existentes en la empresa, se proponen unas estrategias en cada una de estas fuerzas, con el fin que la empresa las tenga en cuenta y en un próximo estudio, al ser evaluadas las mismas, puedan alcanzar la meta propuesta para cada una de ellas.

Al diseñar e implementar el cuadro de mando integral, se ha facilitado a la empresa una herramienta que le permite tener una visión global del cumplimiento de sus objetivos, metas y estrategias, facilitando además que mediante el CMI pueda detectar los puntos críticos de incumplimiento para que se proceda a evaluar las causas del mismo con el área administrativa y, así, tomar las medidas correctivas a tiempo para direccionar las estrategias y reorientar la gestión a fin de poder dar cumplimiento a las metas propuestas.

## **6. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la empresa:

Mantener las fortalezas que la hacen atractiva y mejorar sus condiciones en cuanto a las debilidades que tiene, con el fin de prestar un mejor servicio al cliente.

Determinar estrategias en cuanto a las diferentes fuerzas competitivas de Porter, con el fin de alcanzar un alto nivel competitivo de la empresa, en relación a otras que se encuentran en el mercado, teniendo en cuenta al cliente y proveedores.

Implementar el cuadro de mando integral diseñado, para alcanzar ese objetivo de crecimiento y desarrollo que tanto anhelan las empresas, como Mega Drogas de la Once.

## **BIBLIOGRAFÍA**

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.

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

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

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.

MEGADROGAS DE LA ONCE. Manual técnico administrativo. Ocaña: s.n., 2012. P.20

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

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

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.

ESPINOSA, Roberto. Teoría de cuadros de mando (online). 1 ed. [España]: BUSSINESS INTELLIGENT, 2010 [citado 23 oct., 2014]. Disponible en: <https://churriwifi.wordpress.com/2010/02/14/teoria-de-cuadros-de-mando/>

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 al Representante Legal y Contador Público de Mega Drogas de la Once de Ocaña**

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

OBJETIVO: Diseño e implementación de un cuadro de mando integral (Balance Scorecard), para la empresa Mega Drogas de la Once de Ocaña.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada pregunta antes de dar respuesta, luego marque con una x la que se considere acertada.

**CUESTIONARIO**

1. ¿Se cumple en Mega Drogas de la Once, con la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la empresa?

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

2. ¿Se registran diariamente todas las operaciones comerciales en la empresa?

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

3. ¿Registra la droguería en libros auxiliares?

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

4. ¿La empresa realiza estados financieros?

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

5. ¿Conoce cuál es la rentabilidad del negocio?

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

6. ¿Se capacita al personal de la Droguería?

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

7. ¿Las actividades diarias las realiza de acuerdo a una planificación estratégica?

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

8. ¿Dispone de metas a corto y largo plazo en su área?

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

9. ¿Cómo considera que es el nivel de cumplimiento de metas y objetivos institucionales?

Óptimo \_\_\_\_\_

Normal \_\_\_\_\_

Bajo \_\_\_\_\_

Nulo \_\_\_\_\_

10. ¿Utilizan alguna herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de la empresa?

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

11. ¿Conoce sobre el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card?

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

12. ¿Usted piensa que implementar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card beneficiará a la Droguería?

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**Anexo B. Encuesta dirigida a los proveedores de Mega Drogas de la Once de Ocaña**

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

OBJETIVO: Diseño e implementación de un cuadro de mando integral (Balance Scorecard), para la empresa Mega Drogas de la Once de Ocaña.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada pregunta antes de dar respuesta, luego marque con una x la que se considere acertada.

**CUESTIONARIO**

1. De las siguientes droguerías, ¿Cuál considera es la competencia más fuerte para Mega Drogas de la Once?

Droguería X \_\_\_\_\_

Droguería Alemana \_\_\_\_\_

Droguería Karina \_\_\_\_\_

Drogas La Rebaja \_\_\_\_\_

Droguería Los Estoraques \_\_\_\_\_

Droguería Clavijo \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_ cuál? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál de las siguientes considera la estrategia más importante para el avance competitivo de la empresa?

Aumentar la calidad de los productos.

Reducir los precios.

Aumentar los canales de ventas.

Aumentar la publicidad.

3. ¿Qué sistema de pago sostiene con la empresa?

Crédito \_\_\_\_\_

Contado \_\_\_\_\_

Otro? \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

4. Si la anterior pregunta es a crédito ¿cuál es el plazo?

Quincenal \_\_\_\_\_

Mensual \_\_\_\_\_

Otro? \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Anexo C. Encuesta dirigida a los clientes de Mega Drogas de la Once de Ocaña**

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

OBJETIVO: Diseño e implementación de un cuadro de mando integral (Balance Scorecard), para la empresa Mega Drogas de la Once de Ocaña.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada pregunta antes de dar respuesta, luego marque con una x la que se considere acertada.

**CUESTIONARIO**

1. Según su concepto ¿cuál de los siguientes factores es fortaleza para la Droguería?

Precios \_\_\_\_\_

Atención al cliente \_\_\_\_\_

Portafolio de productos \_\_\_\_\_

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

Ubicación de la empresa \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2. De los siguientes factores ¿cuál considera usted que son debilidades de la empresa?

Insuficiente planta de personal \_\_\_\_\_

Participación en el mercado \_\_\_\_\_

Publicidad y promoción \_\_\_\_\_

Escasez de nueva tecnología \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué oportunidades percibe del medio donde funciona Mega Drogas de la Once?

Crecimiento poblacional del municipio de Ocaña \_\_\_\_\_

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

Imagen y Reconocimiento de la empresa en su zona de influencia \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué amenazas percibe el medio donde opera la empresa?

Alteración del orden público de la zona \_\_\_\_\_

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

Desconocimiento de la existencia de Mega Drogas de la Once \_\_\_\_\_

Nueva tecnología \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**