	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	<b>Documento</b> <b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código</b> <b>F-AC-DBL-007</b>	<b>Fecha</b> <b>10-04-2012</b>	<b>Revisión</b> <b>A</b>
<b>Dependencia</b> <b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>Aprobado</b> <b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>Pág.</b> <b>1(67)</b>	

### RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	LEONEL GUERRERO MORA CARLOS JAVIER PÉREZ MORENO		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS.		
PLAN DE ESTUDIOS	CONTADURÍA PÚBLICA.		
DIRECTOR	WILDER QUINTERO QUINTERO		
TÍTULO DE LA TESIS	DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA EL ALMACÉN EL CENTRO DEL CRÉDITO DE OCAÑA		
<b>RESUMEN</b> (70 palabras aproximadamente)			
<p>EL ANÁLISIS EN MENCIÓN PARTE DE LA REALIZACIÓN DEL DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL. 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 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.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 67	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 15	CD-ROM: 1



**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)  
PARA EL ALMACÉN EL CENTRO DEL CRÉDITO DE OCAÑA**

**LEONEL GUERRERO MORA  
CARLOS JAVIER PÉREZ MORENO**

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

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)  
PARA EL ALMACÉN EL CENTRO DEL CRÉDITO DE OCAÑA**

**LEONEL GUERRERO MORA  
CARLOS JAVIER PÉREZ MORENO**

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

**Director  
WILDER QUINTERO QUINTERO  
Contador Público**

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

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD) PARA EL ALMACÉN EL CENTRO DEL CRÉDITO DE OCAÑA	13
1.1 PROBLEMA	13
1.1.1 Formulación del problema	13
1.2. OBJETIVOS	14
1.2.1 General	14
1.2.2 Específicos	14
1.3 JUSTIFICACION	14
1.4 DELIMITACIONES	15
1.4.1 Conceptual	15
1.4.2 Geográfica	15
1.4.3 Temporal	15
1.4.4 Operativa	15
2. MARCO REFERENCIAL	16
2.1 MARCO HISTÓRICO	16
2.1.1 Antecedentes históricos del cuadro de mando integral	16
2.1.2 Historia del Almacén El Centro del Crédito	17
2.2 MARCO TEÓRICO	17
2.3 MARCO CONCEPTUAL	20
2.4 MARCO LEGAL	25
2.4.1 Ley 872 de diciembre 30 de 2003	25
2.4.2 Constitución Política	25
2.4.3 Resolución 048 de 2004 de la Contaduría General de la Nación	26
2.4.4 Resolución 250 de 2003. Expedida por la Contaduría General de la Nación	26
3. DISEÑO METODOLÓGICO	27
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
3.2 POBLACION	27
3.3 MUESTRA	27
3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION	27
3.5 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	28
3.5.1 Análisis de la encuesta realizada a los empleados del Almacén El Centro del Crédito.	28
4. RESULTADOS	35

4.1 MATRIZ DOFA	35
4.2 IDENTIFICAR LOS STAKEHOLDERS CON LOS QUE INTERRELACIONA EL ALMACÉN EL CENTRO DEL CRÉDITO DE OCAÑA	37
4.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN EN EL ALMACÉN EL CENTRO DEL CRÉDITO, EVALUANDO LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS EXISTENTES EN LA EMPRESA	41
4.3.1 Evaluación de las cinco fuerzas competitivas del Almacén El Centro del Crédito	42
4.3.2 Rivalidad entre los competidores existentes	42
4.3.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos.	43
4.3.4 Amenaza de los nuevos competidores	43
4.3.5 Poder de negociación de los proveedores	44
4.3.6 Poder de negociación de los clientes	44
4.4 DISEÑAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ALMACÉN EL CENTRO DEL CRÉDITO, PROFUNDIZANDO EN LOS CUATRO EJES FUNDAMENTALES DEL BALANCE SCORECARD, MEDIANTE MAPAS ESTRATÉGICOS	45
4.4.1 Ejes fundamentales del sistema de gestión	45
4.4.1.1 Perspectiva de clientes.	45
4.4.1.2 Perspectiva Financiera	46
4.4.1.3 Perspectiva de Procesos Internos	46
4.4.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	47
4.4.2 Mapa estratégico	48
4.4.3 Matriz objetivos estratégicos	50
4.4.3.1 Balance general	50
4.4.3.2 Estado de resultados	50
4.4.3.3 Indicadores financieros	50
4.4.4 Cuadro de mando integral	51
5. CONCLUSIONES	56
6. RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	58
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	60
ANEXOS	61

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Fortalezas del Almacén El Centro del Crédito	28
Gráfica 2. Debilidades de la empresa.	29
Gráfica 3. Oportunidades del Almacén El Centro del Crédito	30
Gráfica 4. Amenazas percibidas en el medio donde opera la empresa	30
Gráfica 5. Competencia más fuerte para El Centro del Crédito	31
Gráfica 6. Cumplimiento de la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la empresa	32
Gráfica 7. Registro diario de las operaciones comerciales en la empresa	32
Gráfica 8. Registro en libros auxiliares	33
Gráfica 9. Realización de estados financieros	33
Gráfica 10. Conocimiento de la rentabilidad del negocio	34

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA	36
Cuadro 2. Grupos de interés que interactúan con el Almacén El Centro del Crédito	39
Cuadro 3. Atributo producto/servicio	45
Cuadro 4. Atributo relación con el cliente.	46
Cuadro 5. Cuadro de mando integral.	51
Cuadro 6. Mapa y cuadro de mando integral del área financiera.	52
Cuadro 7. Mapa y cuadro de mando integral del área administrativa.	53
Cuadro 8. Mapa y cuadro de mando integral del área de ventas.	54
Cuadro 9. Matriz objetivos estratégicos.	55

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Perspectivas.	22
Figura 2. Stakeholders.	23
Figura 3. Cinco fuerzas competitivas de Porter.	42
Figura 4. Estructura de las perspectivas en la empresa.	48
Figura 5. Mapa estratégico.	49



## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta dirigida al personal del área administrativa y contable del Almacén El Centro del Crédito de Ocaña	62
Anexo B. Balance general y Estado de Resultados Almacén El Centro del Crédito	64
Anexo C. Indicadores financieros	66

## INTRODUCCIÓN

El diseño de un cuadro de mando integral para el Almacén El Centro del Crédito, tiene su importancia en el conocimiento de estrategias que pueden ayudar en el mejoramiento de la empresa. Este almacén tiene la necesidad del diseño de un cuadro de mando integral, teniendo en cuenta que cualquier empresa para poder sobrevivir actualmente, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una disminución de sus beneficios actuales.

Con esta herramienta de gestión estratégica, se armoniza los esfuerzos hacia los resultados deseados bajo un esquema de trabajo para describir, implementar y administrar una estrategia a todo nivel dentro de una empresa, a través de la vinculación de objetivos, iniciativas y mediciones, para comunicar a todos los niveles de la empresa, si están alcanzando las metas. Además, la misma optimiza los recursos asignados a implementar la estrategia; conocer de forma clara los resultados de la empresa; realizar seguimiento a los indicadores claves del almacén; tomar acciones sobre las desviaciones en los indicadores de forma oportuna e integración de la información entre las diferentes áreas de la empresa.

Para el desarrollo de la presente investigación se da cumplimiento a los objetivos planteados, los cuales consistieron en: Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el área administrativa y contable del Almacén El Centro del Crédito, mediante la aplicación de una matriz DOFA. Identificar los stakeholders con los que interrelaciona el Almacén El Centro del Crédito de Ocaña. Identificar el sistema de información utilizado en el Almacén El Centro del Crédito, evaluando a la vez las cinco fuerzas competitivas existentes en la empresa. Y, finalmente, se elaboró el diseño del cuadro de mando integral para el Almacén El Centro del Crédito, profundizando en los cuatro ejes fundamentales del Balance Scorecard, mediante mapas estratégicos.

La metodología desarrollada para la ejecución de este proyecto, en primera instancia se basó en la utilización de información primaria en la cual se incluyen libros, internet, entre otros, luego de obtener un mejor conocimiento del tema se procedió a elaborar las tablas y gráficos con el fin de presentar los datos obtenidos de manera entendible.

Los resultados fueron satisfactorios, teniendo en cuenta que se cumplieron todos los objetivos propuestos, dejando la propuesta de un diseño de cuadro de mando integral para el almacén El Centro del Crédito, con el fin que se aplique y de esta manera alcanzar aspectos de los cuales la gerencia no tiene conocimiento.

# **1. DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA EL ALMACÉN EL CENTRO DEL CRÉDITO DE OCAÑA**

## **1.1 PROBLEMA**

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

La evolución y el desarrollo que ha tenido el mundo de los negocios en las últimas décadas han sumido a las empresas en el logro consistente y el mejoramiento sostenido de los estándares de desempeño tanto a nivel operacional como financiero. Esto ha llevado a las organizaciones a la búsqueda y aplicación de nuevas y más efectivas técnicas gerenciales especialmente en el campo de la planificación y del monitoreo de la gestión del negocio. El reto fundamental ha consistido en articular adecuadamente el esfuerzo de todas las áreas del negocio a la estrategia organizacional y ésta a las cambiantes y cada vez más exigentes necesidades del mercado.

Por otra parte, la visión sistémica del ambiente de negocios, ha permitido establecer los roles y las expectativas de cada uno de los actores involucrados o stakeholders, con la consiguiente redefinición de la estrategia y de los sistemas de evaluación de resultados. Precisamente, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es uno de estos sistemas de planeación y monitoreo de la gestión y su particularidad consiste en que logra integrar la estrategia organizacional y la evaluación del desempeño de la empresa. Problema éste con el que cuenta el Almacén El Centro del Crédito, quien a la actualidad no ha realizado una estrategia que le ayude a mostrar la información real en cuanto a su desempeño.

El Centro del Crédito, de propiedad del señor Jhony Montañez Puentes, se dedica a la venta de artículos electrodomésticos para el hogar. De ella hacen parte cuatro empleados, de los cuales dos son del área administrativa y contable. Este almacén tiene la necesidad del diseño de un cuadro de mando integral, teniendo en cuenta que cualquier empresa para poder sobrevivir actualmente, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una disminución de sus beneficios actuales.

**1.1.1 Formulación del problema.** ¿Cuál es el aporte del diseño de un cuadro de mando integral, para el Almacén El Centro del Crédito?

## **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 General.** Diseñar un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), para el Almacén El Centro del Crédito de Ocaña.

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

Identificar los stakeholders con los que interrelaciona el Almacén El Centro del Crédito de Ocaña.

Identificar el sistema de información utilizado en el Almacén El Centro del Crédito, evaluando a la vez las cinco fuerzas competitivas existentes en la empresa.

Diseñar el cuadro de mando integral para el Almacén El Centro del Crédito, profundizando en los cuatro ejes fundamentales del Balance Scorecard, mediante mapas estratégicos.

## **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 el Almacén El Centro del Crédito.

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.

La presente investigación genera beneficios, dentro de los cuales se destacan los la optimización de los recursos asignados a implementar la estrategia; conocer de forma clara los resultados de la empresa; realizar seguimiento a los indicadores claves del almacén; tomar acciones sobre las desviaciones en los indicadores de forma oportuna e integración de la información entre las diferentes áreas de la empresa.

El proyecto es una oportunidad básica para aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación como contadores públicos y vivir la experiencia de realizar un trabajo de campo. Igualmente, la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña se verá beneficiada con el diseño del cuadro de mando integral debido a que, a través de dos estudiantes de la carrera de Contaduría Pública, estará aportando al crecimiento y desarrollo del Almacén El Centro del Crédito, mediante estrategias que ayudan a la organización a ser

más eficientes y eficaces, con sus clientes, aspectos financieros, mejora de procesos, inventarios, calidad y servicio.

#### **1.4 DELIMITACIONES**

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

Cuadro de mando integral, perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de proceso interno y perspectiva de formación y crecimiento, mapa estratégico, stakeholders, fuerzas competitivas.

**1.4.2 Geográfica.** El proyecto se desarrollará en las instalaciones del Almacén El Centro del Crédito, ubicado en la Carrera 11 # 11-68 Centro, del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

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

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

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO HISTÓRICO

**2.1.1 Antecedentes históricos del cuadro de mando integral.** El cuadro de mando integral fue desarrollado por el profesor de Harvard, Robert Kaplan, y por el consultor empresarial David Norton.

En el año de 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio en varias organizaciones impulsados por la certeza de que las mediciones financieras no eran aptas para guiar el desempeño de las organizaciones en el entorno actual.

Entre otras críticas al uso excesivo de las medidas financieras se encuentran las siguientes:

No son compatibles con las necesidades empresariales de hoy en día.

Conducir guiándose por el espejo retrovisor.

Tendencia a reforzar los silos funcionales.

Sacrificio del pensamiento a largo plazo.

Las medidas financieras no son las adecuadas para muchos niveles de la empresa.<sup>1</sup>

Finalmente, el grupo de estudio aceptó la propuesta de lo que Kaplan y Norton llamaron el Cuadro de Mando Integral, que incluía lo referente a los intereses de los accionistas en la perspectiva financiera, lo relativo a los intereses de los clientes en la perspectiva de mercado y clientes, aspectos fundamentales de la operación en la perspectiva de procesos internos y la gestión del talento humano, de la tecnología y la innovación en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo. Kaplan y Norton resumieron el concepto del Cuadro de Mando Integral en el primero de tres artículos publicados en *Harvard Business Review* titulado “*The Balanced Scorecard-Measures that drive performance*”<sup>2</sup>

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.

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

---

<sup>1</sup> NIVEN Paul R. El Cuadro de Mando integral Paso a Paso: Maximizar los resultados. Barcelona, España: Gestión 2000, 2003. p.3.

<sup>2</sup> KAPLAN Robert y NORTON David. “The Balanced Scorecard-Measures that drive performance”. *Harvard Business Review*, p. 71.

conocido de los modelos del Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento.

**2.1.2 Historia del Almacén El Centro del Crédito.** El centro de crédito surgió del vendedor Jhony Montañez Puentes, prestando sus servicios como cobrador del almacén Distrimuebles y su amigo Eder Rodríguez como vendedor.

En los años de 1993, surgió la idea de conformar una sociedad llamada central de créditos, el cual tuvo sucursales en diferentes puntos de la ciudad y en el municipio de Convención, luego esta sociedad se disolvió, y el 4 de junio de 1995 nace EL CENTRO DEL CREDITO, como un almacén que ofrece muebles y electrodomésticos a los habitantes de la ciudad de Ocaña y pueblos de la provincia, surge como respuesta a la necesidad de surtir con los mejores y básicos muebles y electrodomésticos a los hogares de la región.

Con el transcurso del tiempo nos sentimos con la confianza y el orgullo de hacer realidad de una manera satisfactoria las actividades y compromisos que este almacén acarrea con el único propósito que es servirle a la comunidad y que esta se sienta satisfecha con nuestros servicios.

## 2.2 MARCO TEÓRICO

**Teoría contable.** Según Pooper referido López et al<sup>3</sup>, por las teorías son redes que lanzamos para apresar aquello que llamamos el mundo, para racionalizarlo, explicarlo y denominarlo. Tratamos de que la malla sea cada vez más fina. En general las teorías científicas son: como invenciones humanas, redes creadas por nosotros para atrapar el mundo. Por supuesto, estas difieren de las invenciones de los poetas e incluso de la de los técnicos. Las teorías no son solo instrumento. A lo que aspiramos es a la verdad: contrastamos nuestras teorías con la esperanza de eliminar las que no son verdad, de esta manera podemos conseguir nuestro propósito de perfeccionar nuestras teorías; incluso como instrumentos: haciendo redes que estén cada vez mejor adaptadas para capturar nuestro pescado, el mundo real. Sin embargo nunca serán instrumentos perfectos para ese propósito.

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

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

---

<sup>3</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>

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>4</sup>, los requisitos antes mencionados son necesarios para establecer la científicidad de una teoría, la cual sea una gran teoría científica que podría generar un nuevo modo de pensar, una nueva visión de la realidad y del mundo, generando así una mejor explicación.

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

Se resaltan perfectamente válido los siguientes puntos:

Existe una evidente vinculación entre la contabilidad y el entorno en que se desenvuelve, de manera que aquella se encuentra supeditada a este, y a la vez, ambos han evolucionado constantemente, en un 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

---

<sup>4</sup> Ibid, p.2



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.

**Teoría de los stakeholders**<sup>5</sup>. La palabra “stakeholder” se ha hecho popular desde que *Freeman* la propuso definiéndola como: “un grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la realización de los objetivos de la organización”, pues ha venido creciendo la conciencia de esos efectos, los cuales siempre son, en algún sentido, al menos de doble vía. Aunque se suele citar a *Freeman* como el punto de referencia de la teoría de los stakeholders, el mismo *Freeman* se refirió a un memorando interno del Instituto de investigaciones de Standford de 1963 como un uso temprano del término; Otros autores encontraron usos del término incluso antes de los años 30 del siglo XX.

Stakeholders es una palabra que tiene diversos usos tanto para la gestión estratégica, la ética de los negocios, la contabilidad social y la medición del desempeño; por lo general ha estado asociada a la gestión estratégica de la responsabilidad social de las empresas entendida como proceso de desarrollo y cambio organizacional. En realidad, se trata de una concepción que puede articular la gestión de la Responsabilidad Social desde la planeación hasta la contabilidad social, que podría considerarse como una contabilidad integral de todos los procesos, a través de los cuales la empresa rinde cuentas a la sociedad; en esta perspectiva, la contabilidad financiera sería tan sólo un proceso dentro de la contabilidad social, referido al stakeholder propio de los dueños, socios o inversionistas de la empresa.

A través de la contabilidad social se busca hacer transparentes los procesos de una organización, para que la sociedad esté mejor informada sobre sus operaciones, de manera que se puedan potenciar sus efectos positivos y tomar acciones correctivas cuando se trate de acciones que no beneficien a la sociedad. Se trata entonces, de una forma novedosa de mejorar las interacciones entre las empresas y la sociedad, en el sentido de permitir a la sociedad incidir en la transformación pacífica de las empresas en la línea de construcción de procesos de beneficio social.

---

<sup>5</sup> ARGANDOÑA, Antonio. Teoría de StakeholdersegúnFreeman. Barcelona: Universidad de Navarra, 2008. p.5.

Pero el hecho de la persistencia de los grandes problemas sociales y ambientales de nuestra sociedad, nos lleva a pensar que una de las múltiples causas de esos problemas es la manera en que están organizadas nuestras empresas. Estos grandes problemas pueden sintetizarse en una inmensa inequidad, pobreza y violencia, con una degradación ambiental catastrófica y con efectos desiguales: desempleo, inequidad, miseria y conflicto. Para promover la rectitud ética de las empresas, en procesos de cambio social hacia un bienestar de las mayorías y en la búsqueda de sociedades sin exclusiones, se podría asumir una posición que reconozca la complejidad y aborde las transformaciones sociales de modo plural y complementario. La promoción de la responsabilidad social de las empresas es un aspecto del conjunto de cambios que se podría suscitar, en la cual la postura más coherente sería considerar el proceso de reducción de las exclusiones que se generan con los diversos stakeholder, normalmente a favor tan sólo de los dueños o accionistas.<sup>6</sup>

La concepción de orientar la ética de las empresas hacia una gestión de responsabilidad con los stakeholders no sólo es coherente con la comprensión de los sistemas sociales como complejos y autoconstituidos, sino también con la comprensión de las empresas como sistemas de interacciones complejas. La pregunta ética de fondo es si se trata de transformar este sistema a través de la violencia, o de si es posible construir otro orden social renunciando a la violencia, pero de manera que ese orden social busque operar sin exclusiones, o al menos, sin las exclusiones que identificamos en el actual orden mundial.

Cuando se trata de la gestión de la responsabilidad social, se debate el asunto de la priorización de los stakeholders, si existen unos primarios y otros secundarios, si hay unos que no importan y otros que tienen derechos efectivos que las empresas reconocen; por ejemplo, el profesor Mitchel en 1997 propone medir la prominencia de cada stakeholder, que consiste en su poder, urgencia y legitimidad, para proceder a decidir como priorizar las necesidades de ese stakeholders; si un grupo presenta estas características, requiere una gran atención y debe ser priorizado en el manejo estratégico de la empresa.

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).**<sup>7</sup> El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

---

<sup>6</sup>YEPES Gustavo, PEÑA Wilmer & SANCHEZ Luis.. Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y Aplicación en las organizaciones de hoy. Bogotá D.C. Universidad Externado de Colombia. 2007. 220p.

<sup>7</sup> KAPLAN S. Robert y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. Traducido por Adelaida Santapau. 2da Edición. Barcelona: Gestión 2000, 2007. p.35.

**Tipos de Cuadros de Mando.** El **Cuadro de Mando Operativo (CMO)**, es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida. Un CMO debería estar siempre ligado a un DSS (Sistema de Soporte a Decisiones) para indagar en profundidad sobre los datos.

El **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

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

**La perspectiva del cliente** refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

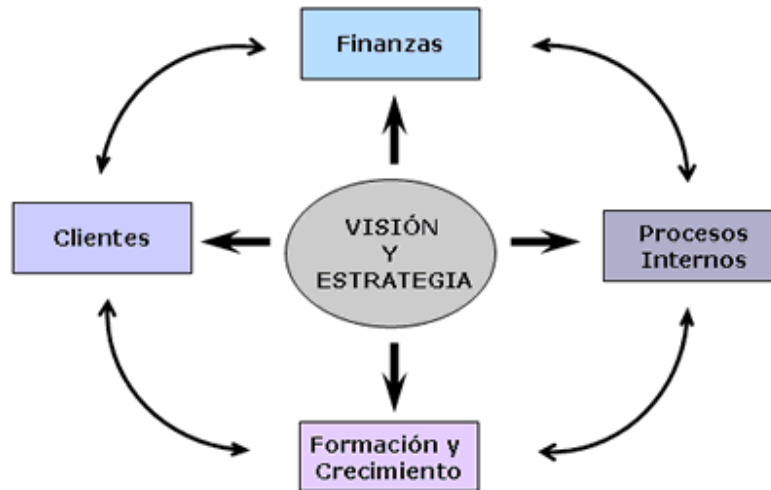
**La perspectiva interna** recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.<sup>8</sup>

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

---

<sup>8</sup> Ibid., p.3.

Figura 1. Perspectivas.



Fuente: PIZANO, Carlos. Cuadro de Mando Integral. (online) 1 ed. [México]: GPM, 2011 [citado 23 may., 2014]. Disponible en: <http://www.gpm.com.pe/business-intelligence/cuadro-mando-integral.html>

Pese a que estas cuatro son las perspectivas más genéricas, no son "obligatorias". Por ejemplo, una empresa de fabricación de ropa deportiva tiene, además de la perspectiva de clientes, una perspectiva de consumidores. Para esta empresa son tan importantes sus distribuidores como sus clientes finales.

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Para ello, debemos tener en cuenta varios criterios: el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

No obstante, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se cimenta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección se involucre y dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.<sup>9</sup>

**Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral.** La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.

---

<sup>9</sup> Ibid., p.4.

Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.

Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.

Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

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

La traducción de esta palabra ha generado no pocos debates, aunque son varios los especialistas que consideran que la definición más correcta de stakeholder es parte interesada, es decir, cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores de una organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc.<sup>10</sup>

Figura 2. Stakeholders.



Fuente: EXPOK. Stakeholders (online). 1 ed. [ ]: EXPOK, 2012 [citado 20 may., 2014]. Disponible en: <http://www.expoknews.com/que-son-los-stakeholders/>

**Mapa estratégico.** El mapa estratégico es un diagrama que, en líneas generales, muestra el conjunto de objetivos corporativos ubicados de arriba hacia abajo a lo largo de las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo, articulados mediante una relación causa efecto.

<sup>10</sup> EXPOK. Stakeholders (online). 1 ed. [ ]: EXPOK, 2012 [citado 20 may., 2014]. Disponible en: <http://www.expoknews.com/que-son-los-stakeholders/>

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Así, se espera que los objetivos financieros se logren si los objetivos de mercado y clientes se alcanzan; de igual manera, los objetivos de mercado y clientes se conseguirán si se logran los objetivos de los procesos internos y éstos últimos se obtienen si se alcanzan los objetivos de aprendizaje y desarrollo. La clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente es la alineación de los objetivos de éstas cuatro perspectivas.<sup>11</sup>

Inclusive antes del proceso para determinar la estrategia, las cuatro perspectivas proveen un modelo de pensamiento que garantiza que todos los aspectos importantes de la empresa serán tenidos en cuenta en una relación equilibrada

**Cinco fuerzas competitivas.** Para una organización en particular, se requiere diseñar estrategias competitivas y para eso se necesita entender su industria y su negocio, así como el de los competidores. El análisis de la competencia, además de formular la estrategia corporativa, contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores y muchos otros aspectos de la vida cotidiana de un negocio.

Un enfoque interesante para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael E. Porter quien manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales se describen a continuación:

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

**Rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentado guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

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

---

<sup>11</sup> HORVÁT & PARTNERS. Dominar el Cuadro de Mando Integral: Manual práctico basado en más de 100 experiencias. Barcelona, España: Gestión 2000. 2003.

**Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que se puedan hacer sustituciones por igual o a un costo menor. Las crecientes exigencias de grandes compradores están enfocadas en la reducción de precios, mayor calidad y mejor servicio, por lo tanto, una corporación verá afectados sus márgenes de utilidad. La situación empeoraría si los compradores deciden integrarse hacia atrás y, por ejemplo, adquieren a sus proveedores o producen sus propios insumos.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, se encuentran en un estado más avanzado tecnológicamente, o pueden penetrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Una vez planteados los objetivos y estrategias, el modelo requiere ser consolidado. Esto se hace construyendo barreras de entrada alrededor de alguna fortaleza de la corporación. Por efecto de estos mecanismos de protección se pueden obtener beneficios que se reinvertirían en investigación y desarrollo, con el objeto de mejorar los precios de sus productos frente al de sus competidores, o para invertir en otros negocios.<sup>12</sup>

## **2.4 MARCO LEGAL**

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

**2.4.2 Constitución Política.** Artículo 209. Preceptúa “Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.”

Igualmente el artículo 269 enuncia “En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.”

---

<sup>12</sup> BITTAN, Moisés. Las cinco fuerzas competitivas (online) 1 rev. []: El mundo 5, 2012 [citado 18 may., 2014]. Disponible en: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx#ixzz33cb4si8C>

**2.4.3 Ley 87 de 1993.** Artículo 1. Define el sistema de control interno como “el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, de principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realice de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.”

El párrafo único de éste artículo señala además que:

“El Control Interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.”

El Artículo 8 de la misma Ley indica que: “Como parte de aplicación de un apropiado sistema de control interno el representante legal en cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Nacional y demás disposiciones legales vigentes.”

**2.4.4 Norma ISO 9000 de 2000.** La ISO 9000 del 2000 son normativas de calidad que han pasado a ser requerimientos para competir en el mercado. Las empresas que se disponen a implementar el BSC tratan de adaptarlo cumpliendo las normativas de calidad. La incidencia de la ISO 9000 del 2000 es muy marcada en la perspectiva de los procesos internos aunque influye también en las perspectivas de Clientes y la de Crecimiento y Aprendizaje.

ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de esta ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.



### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el proyecto se utilizará la investigación descriptiva, por medio de la cual se aplicarán métodos cuantitativos que permitirán determinar la cantidad de personas objeto de estudio. Y cualitativo porque permitirá conocer las características de la población; de esta manera la investigación arrojará resultados definitivos y claros que ayudarán a tener una mayor posibilidad de diseño de un cuadro de mando integral para el almacén El Centro del Crédito de la ciudad de Ocaña Norte de Santander.

#### 3.2 POBLACION

La población objeto de estudio estará conformada por los cuatro empleados distribuidos en las áreas contable y administrativa del Almacén El Centro del Crédito.

##### **Área Administrativa**

1 Administrador

1 Cobrador

##### **Área contable**

1 Contador Público

1 Auxiliar contable

#### 3.3 MUESTRA

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

#### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION

Las fuentes de información son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado y posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados.<sup>13</sup> De acuerdo a su origen se clasifican en:

**Fuentes primarias.** Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca, y pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones seriadas; o en formatos especiales como las microformas, los videocasetes y los discos compactos.

---

<sup>13</sup> GALINDO CACERES, Jesús. Metodología de investigación. s.l.: Atenas, 1998. p.23

**Fuentes secundarias.** Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias.

La técnica que se utilizará para recolectar la información necesaria suministrada por los empleados del Centro del Crédito, será la encuesta y como instrumento el cuestionario que se aplicará a la población objetivo, considerando estos elementos como la fuente primaria.

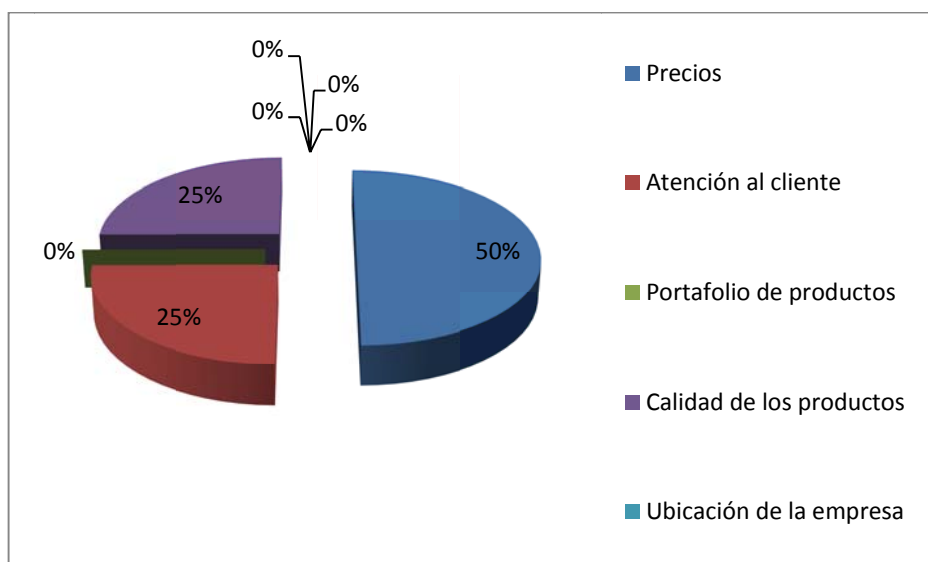
En cuanto a la fuente secundaria que se consultará está la Biblioteca Argemiro Bayona, de la Universidad Francisco de Paula Santander, asesores, especialistas y conocedores del tema.

### 3.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para la organización y tabulación de la información obtenida por la aplicación de la encuesta se analizará cuantitativamente mediante tablas y gráficas estadísticas que representadas adecuadamente darán mayor claridad y elevarán el nivel de confianza a los interesados y encargados de la revisión y puesta en marcha del proyecto. Se realiza interpretación cualitativa, porque la información se clasifica y procesa por medio de unas tablas y gráficos, mediante los resultados de la encuesta y clasificación de las preguntas.

#### 3.5.1 Análisis de la encuesta realizada a los empleados del Almacén El Centro del Crédito.

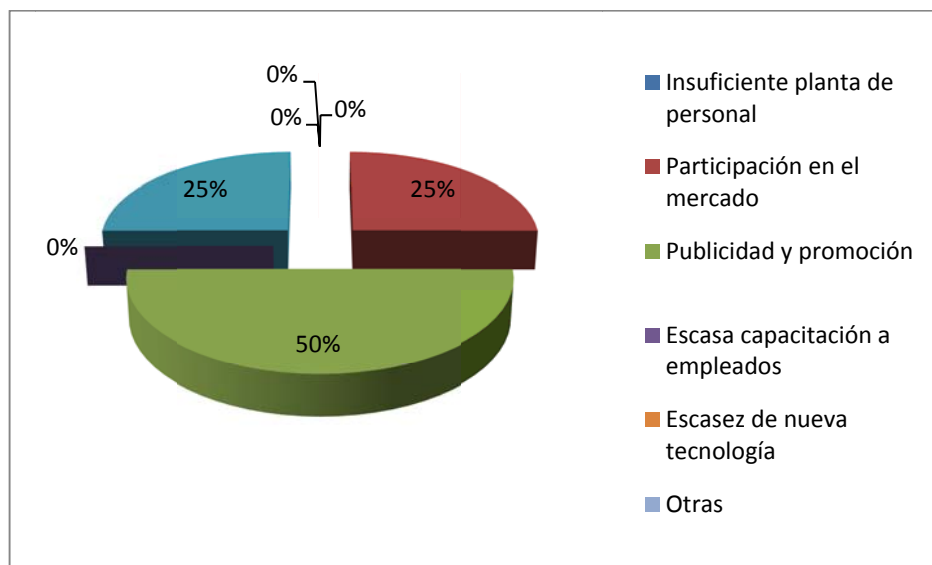
Gráfica 1. Fortalezas del Almacén El Centro del Crédito



Fuente: Personal del área administrativa y contable del Almacén El Centro del Crédito de Ocaña.

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados del Almacén El Centro del Crédito, una de las mayores fortalezas que sostiene éste son los precios, los cuales maneja de manera cuidadosa teniendo en cuenta la situación económica, lo cual lo hace que maneje diversidad de precios. Aun así, también se puede resaltar la atención al cliente y la calidad de los productos que maneja, los cuales van de la mano con un 25%, y son claves para el éxito de la empresa.

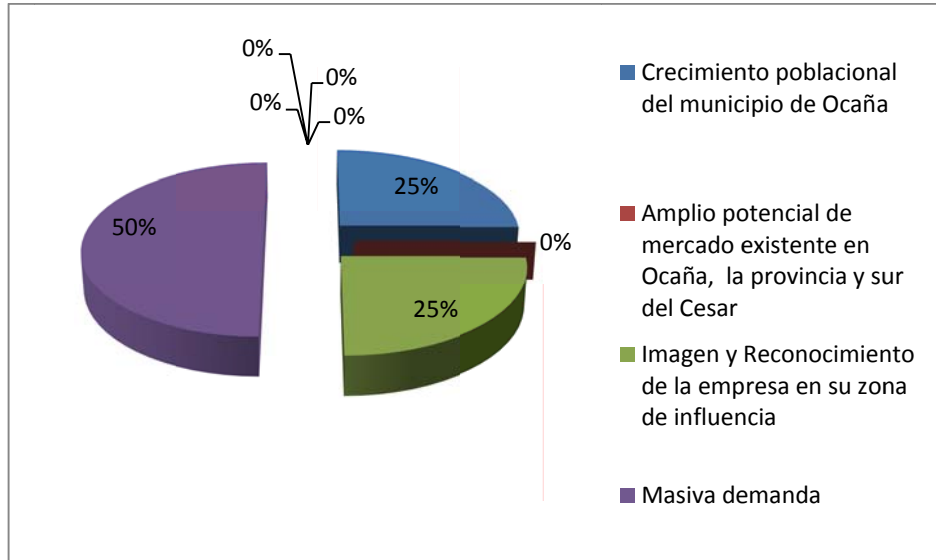
Gráfica 2. Debilidades de la empresa.



Fuente: Personal del área administrativa y contable del Almacén El Centro del Crédito de Ocaña.

La empresa maneja una debilidad muy alta como lo es la publicidad y promoción, opina el 50% de los encuestados. El Almacén no ha tenido en cuenta este medio de mercadeo primordial para dar a conocer una empresa de este tipo. Otra de las debilidades que sostiene El Centro del Crédito, la participación en el mercado y la escasa capacitación a empleados.

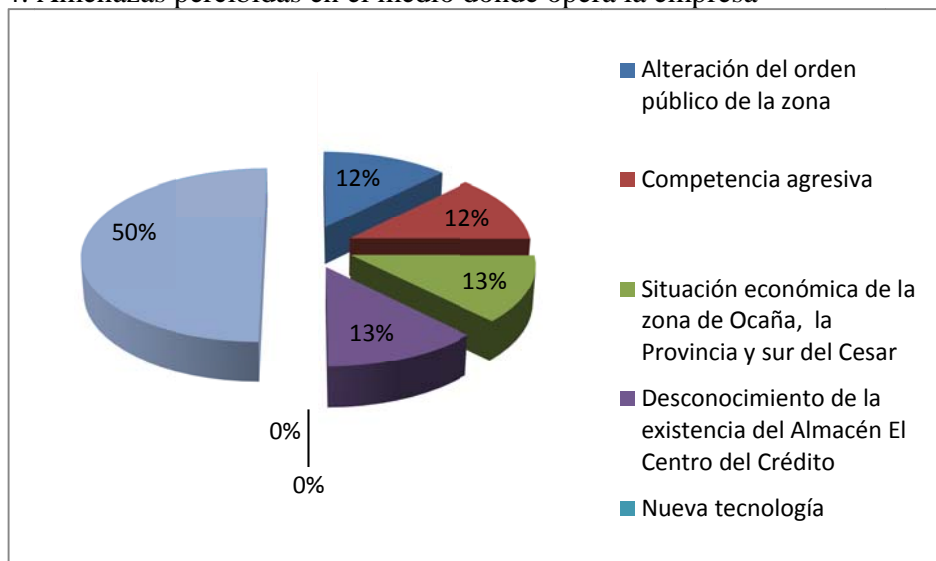
Gráfica 3. Oportunidades del Almacén El Centro del Crédito?



Fuente: Personal del área administrativa y contable del Almacén El Centro del Crédito de Ocaña.

Una de las oportunidades que debe aprovechar la empresa según el 50% de encuestados, es la masiva demanda que se muestra en el medio, ya que la tecnología cada vez tiene más auge y por tanto, el Almacén El Centro del Crédito es visitado con el fin de obtener su televisor de alta tecnología y así como este producto muchos más que allí se venden. Además, se debe aprovechar dice el 25% de empleados, es el crecimiento poblacional del municipio de Ocaña.

Gráfica 4. Amenazas percibidas en el medio donde opera la empresa

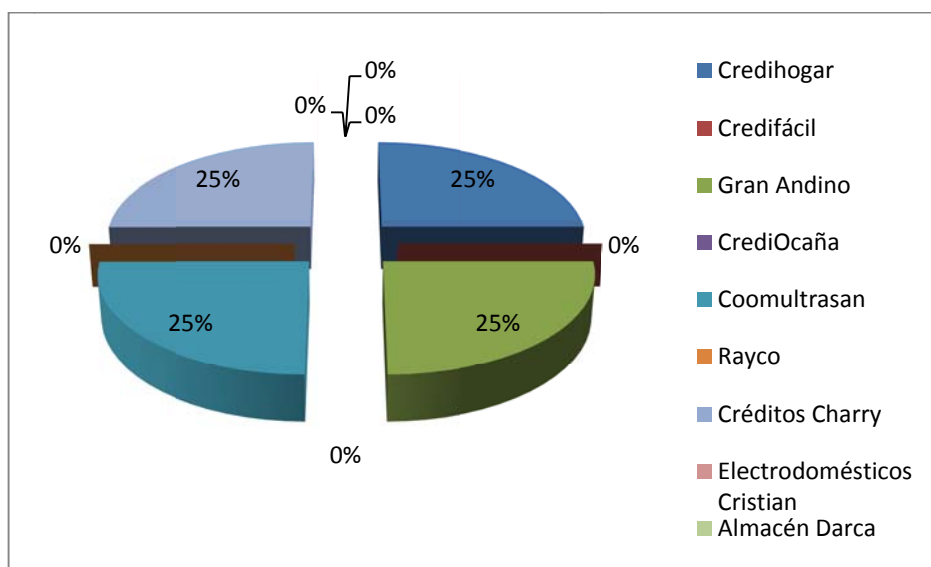


Fuente: Personal del área administrativa y contable del Almacén El Centro del Crédito de Ocaña.

Una de las amenazas que más afecta (50%), no solo al Almacén El Centro del Crédito, sino al comercio y la ciudadanía en general, es la alteración del orden público que se ha dado en los últimos meses, ello hace que muchas de las personas que viven alrededor del municipio sientan miedo de visitar a Ocaña, lo cual hace que cada día el visitante o turista sea menor y por ende, las ventas a aquellas personas que les gusta el comercio de la ciudad no puedan invertir.

Otras amenazas como la competencia agresiva, la situación económica, desconocimiento de la empresa, entre otras, también afectan el crecimiento del almacén.

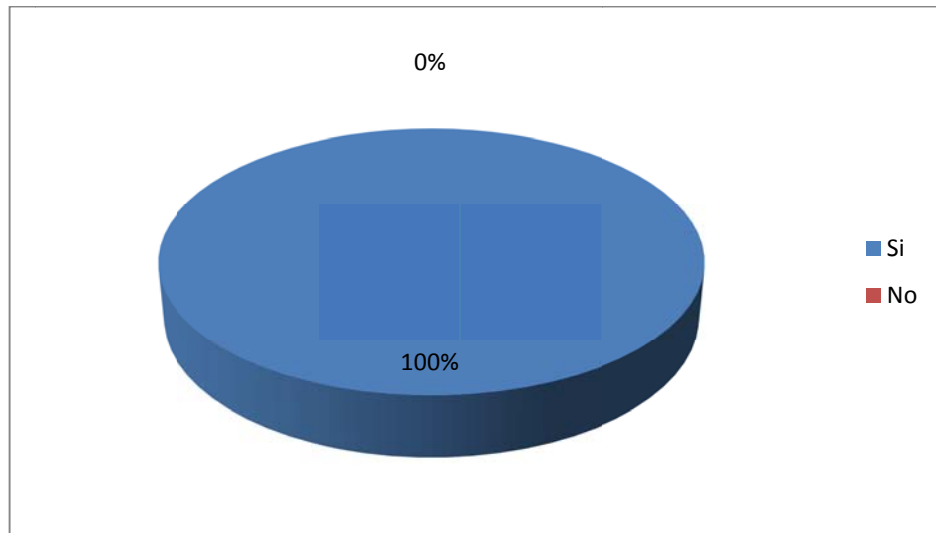
Gráfica 5. Competencia más fuerte para El Centro del Crédito



Fuente: Personal del área administrativa y contable del Almacén El Centro del Crédito de Ocaña.

En cuanto a la competencia que sostiene El Centro del Crédito, se tiene una gran diversidad de almacenes que se encuentran en la ciudad de Ocaña, los cuales se dedican a la misma actividad económica. Para los empleados de la empresa objetivo, Gran Andino, Credihogar, Coomultrasan y Créditos Charry, son los que más hacen competencia con ésta.

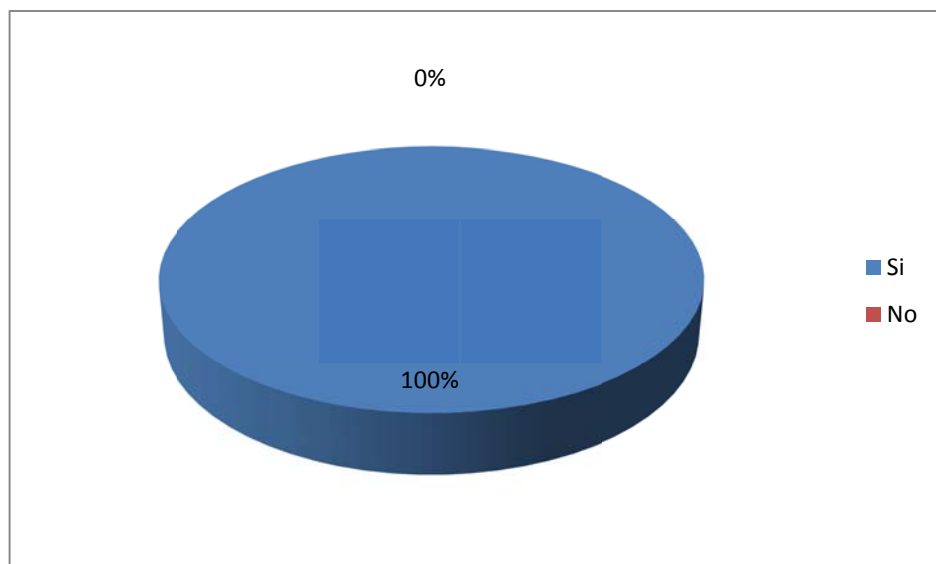
Gráfica 6. Cumplimiento de la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la empresa



Fuente: Personal del área administrativa y contable del Almacén El Centro del Crédito de Ocaña.

En cuanto a la misión, visión, objetivos y valores corporativos, la empresa si cumple con éstos, toda vez que los tiene estipulados y ello ha hecho que exista un orden y respeto en su parte interna.

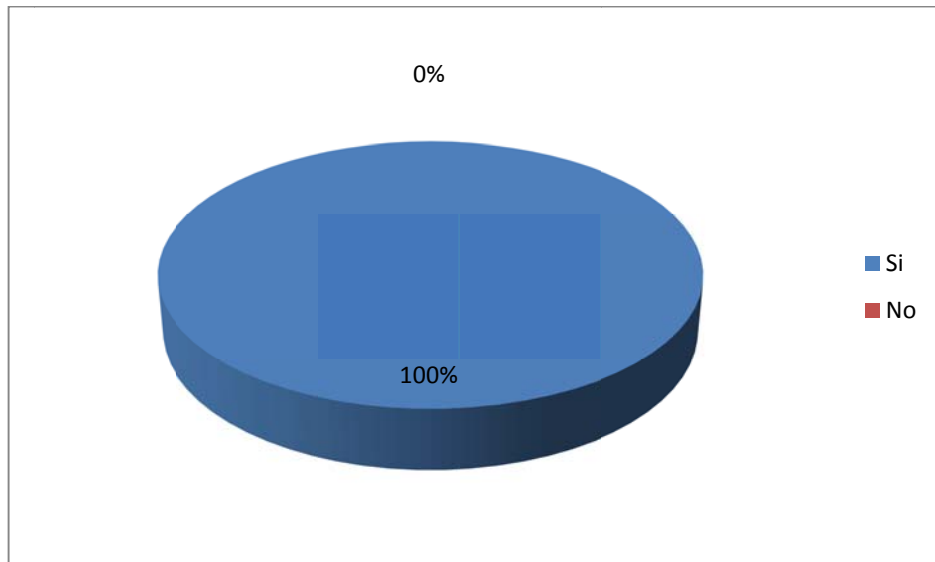
Gráfica 7. Registro diario de las operaciones comerciales en la empresa



Fuente: Personal del área administrativa y contable del Almacén El Centro del Crédito de Ocaña.

El Almacén El Centro del Crédito, si realiza las operaciones comerciales, registrándolas diariamente, lo cual ayuda a tener un control de sus finanzas.

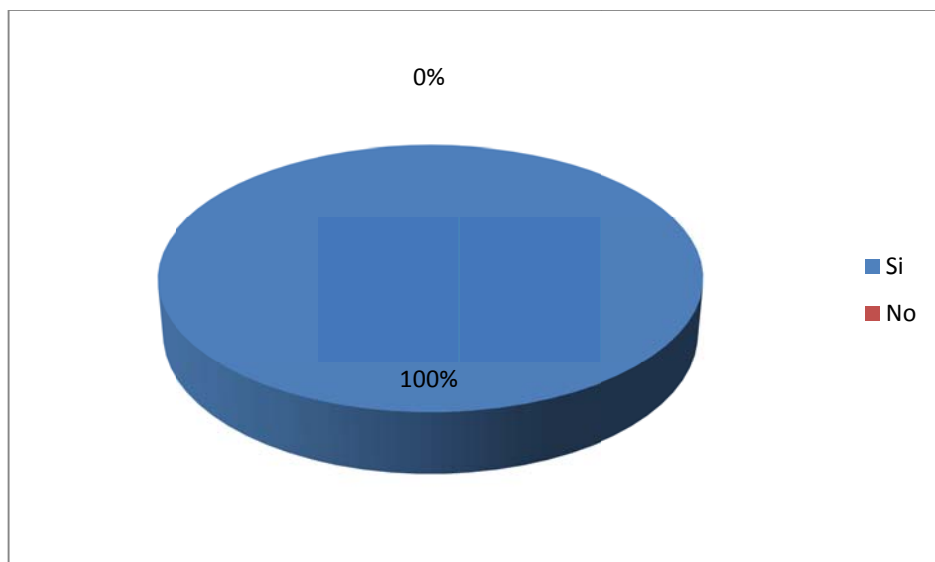
Gráfica 8. Registro en libros auxiliares



Fuente: Personal del área administrativa y contable del Almacén El Centro del Crédito de Ocaña.

Según el 100% de los empleados encuestados en el Almacén El Centro del Crédito, opinan que la empresa sí registra en libros auxiliares, de acuerdo a los requerimientos legales establecidos en el Decreto 2649.

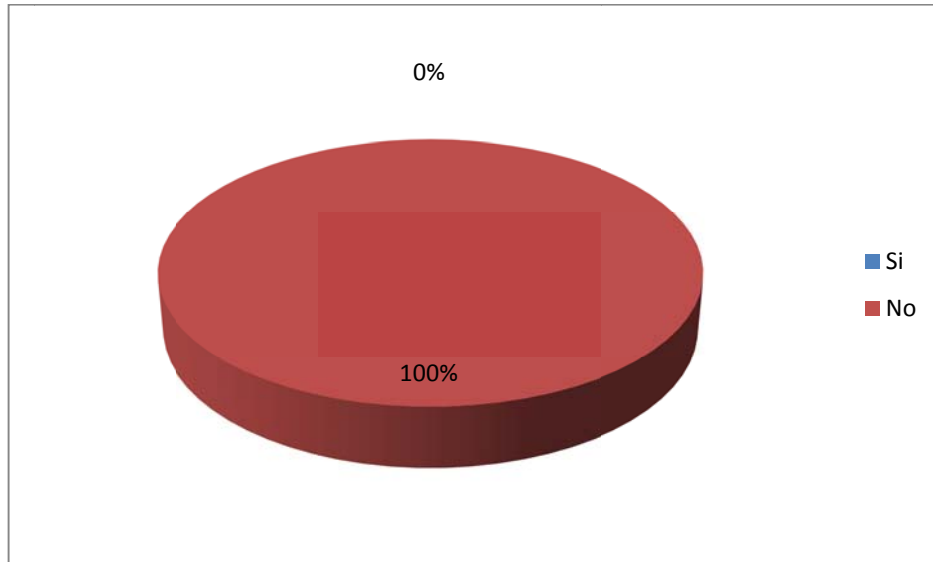
Gráfica 9. Realización de estados financieros



Fuente: Personal del área administrativa y contable del Almacén El Centro del Crédito de Ocaña.

En cuanto a los estados financieros, la empresa ha sido muy cuidadosa con ello, considerando que la elaboración de los mismos es necesaria, ya que mediante ellos se obtiene información relacionada con los datos financieros y operacionales; por lo tanto, los realiza de manera anual.

Gráfica 10. Conocimiento de la rentabilidad del negocio



Fuente: Personal del área administrativa y contable del Almacén El Centro del Crédito de Ocaña.

Según las personas encuestadas en un 100% opinan no tener conocimiento acerca de la rentabilidad del negocio, ya que a pesar de elaborar sus estados financieros, no se han dado a la tarea de realizar un análisis que los conduzca a conocer cuán rentable es la empresa.



## 4. RESULTADOS

### 4.1 MATRIZ DOFA

**FORTALEZAS. Precios.** Los precios manejados por el almacén El Centro del Crédito son manejables y aptos para todos los gustos, ya que se ofrecen electrodomésticos de valores asequibles a aquellas personas que no cuentan con ingresos muy altos.

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

**Portafolio de productos.** El portafolio de productos que ofrece El Centro del Crédito, es bastante amplio en cuanto a línea de electrodomésticos se refiere.

**Calidad de los productos ofrecidos.** Los productos que ofrece el Almacén El Centro del Crédito, son de óptima calidad ajustándose de esta manera a los requerimientos y especificaciones de sus demandantes, ofreciendo a los mismos una garantía de éstos.

**Ubicación del Almacén.** El Centro del Crédito, se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Ocaña, pasos debajo de la Iglesia de la Torcoroma, sitio éste de fácil acceso a la comunidad.

**DEBILIDADES. Participación en el mercado.** La participación en el mercado es un factor muy importante, ya que se debe llegar al mercado, por ejemplo, por medio de actividades sociales que den a conocer al almacén.

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

**Carencia de organización administrativa.** La carencia de organización administrativa, se ve reflejada en el desorden funcional en cuanto a sus empleados quienes no cumplen a cabalidad con sus actividades, dado que no le son asignadas las mismas de manera correcta mediante un organigrama y un manual de funciones. Además, la falta de misión y visión, hacen del almacén una empresa con poco enfoque.

**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.

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

**Masiva demanda.** Para la comunidad en general es de vital importancia contar con diversidad de productos y servicios para la satisfacción de sus necesidades y por ende para mejoras de su calidad de vida. El Almacén El Centro del Crédito, cuenta con esta variedad de productos, lo cual la hace más atractiva.

**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. Esta actividad ha venido creciendo de manera notoria, encontrándose almacenes de este tipo como lo son: Gran Andino, Rayco, Comultrasan, Electrodomésticos Charry, Credihogar, entre otros, que influyen mucho en las bajas de ventas que se presentan.

**Situación económica de la zona de Ocaña, la Provincia y sur del Cesar.** Un punto al que la mayor parte de las personas han venido lamentando del algún tiempo para acá, es la situación económica por la que atraviesa el país, en este caso, la región de Ocaña, factor éste que afecta las ventas, ya que por la situación que se vive, las personas se vuelven reacias a realizar créditos.

**Desconocimiento de la existencia del Almacén.** El Centro del Crédito es un almacén de venta de electrodomésticos, el cual en el momento, muchas personas desconoce de su existencia. De ahí la necesidad de implementar publicidad para el mismo.

Cuadro 1. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Precios</li><li>2. Atención al cliente</li><li>3. Portafolio de productos</li><li>4. Calidad de los productos</li><li>5. Ubicación de la empresa</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Participación en el mercado</li><li>2. Publicidad y promoción</li><li>3. Carencia de organización administrativa</li></ol>

Cuadro 1. (Continuación)

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
1. Crecimiento poblacional del municipio de Ocaña 2. Imagen y Reconocimiento de la empresa en su zona de influencia 3. Masiva demanda	1. Realizar un portafolio de servicios aprovechando la calidad y la aceptación de los mismos, mostrado en la imagen positiva de la empresa en la ciudad.	1. Fortalecer la estructura interna de la empresa. 2. Implementar nueva tecnología.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
1. Alteración del orden público de la zona 2. Competencia agresiva 3. Situación económica de la zona de Ocaña, la Provincia y sur del Cesar 4. Desconocimiento de la existencia de El Centro del Crédito.	1. Dar a conocer los beneficios de los servicios prestados, mediante un portafolio de servicios, mostrando productos a precios asequibles.	1. Crear el área de mercadeo y ventas, con el fin de realizar publicidad y así llamar más clientela para que al incrementar la competencia, ésta no afecte la clientela propia.

Fuente: Autores del proyecto.

#### **4.2 IDENTIFICAR LOS STAKEHOLDERS CON LOS QUE INTERRELACIONA EL ALMACÉN EL CENTRO DEL CRÉDITO DE OCAÑA**

La organización opera como un sistema abierto, por tanto son muchos los grupos que influyen en su funcionamiento y que se afectan con su diario accionar. En el contexto de la Responsabilidad Social estos son denominados con el termino stakeholders.

Este término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, (Pitman, 1984) para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

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

Las empresas que hacen parte de la venta de electrodomésticos en la ciudad de Ocaña, ofrecen diversidad de programas que demuestran su interés por el bienestar de sus grupos de referencia o stakeholders, en algunas con mayor profundidad que en otras.

Las áreas básicas en que generalmente se enfocan, son:

Gobierno Corporativo (socios, accionistas, familia, directivos)  
Empleados  
Bienes de Servicios (clientes y consumidores)  
Relaciones comerciales (Proveedores, distribuidores y competencia)  
Medio Ambiente (Generaciones actuales y futuras – sostenibilidad)  
Comunidad (Comunidad, sector público y sociedad en general)

En las cinco fuerzas competitivas, que se anotarán en el ítem 4.3 del presente, se destacará el tema de los grupos de interés, conocidos como Stakeholders, los cuales son grupos de individuos, entes o instituciones cuyos objetivos y logros dependen de lo que haga la organización y de lo que a su vez depende los de la organización, por esto es importante buscar satisfacer sus necesidades.

En la página siguiente, cuadro 2, se presentan las empresas que cumplen el mismo objetivo comercial del Almacén El Centro del Crédito, en lo que refiere a la venta de electrodomésticos, frente a los distintos grupos de referencia.

Es importante aclarar, que las casillas en blanco indican que la empresa no cumple con este grupo, lo que la pone en desventaja con aquellas que sí lo tienen. (ver cuadro 2)

Cuadro 2. Grupos de interés que interactúan con el Almacén El Centro del Crédito.

No.	EMPRESA	GRUPOS DE INTERÉS						
		Colaboradores	Estado	Sociedad	Proveedores	Accionistas	Clientes	Medio Ambiente
1	Almacén El Centro del Crédito	- Salario justo - Prestaciones Sociales - Generación de empleo	Pago de tributos o impuestos.		- Pago oportuno de pedidos. - Excelente relación.	Empresa familiar con una administración eficiente y compartida.	- Productos de óptima calidad. - Precios justos.	- Tratamiento adecuado de desechos.
2	Almacén Gran Andino	- Salario justo - Prestaciones Sociales - Higiene y seguridad en el trabajo. - Generación de empleo	Pago de tributos o impuestos.		- Pago oportuno de pedidos.		- Productos de óptima calidad.	- Tratamiento adecuado de desechos.
3	Rayco	- Salario justo - Prestaciones sociales - Generación de empleo	Pago de tributos o impuestos		- Pago oportuno de pedidos.		- Precios justos - Calidad en los productos.	- Tratamiento adecuado de desechos.
4	Comultrasan	- Basa sus políticas en las buenas relaciones interpersonales, en el respeto, la confianza y protección del empleado. - Salario justo - Prestaciones sociales - Generación de empleo	Pago de tributos o impuestos		- Pago oportuno de pedidos.		- Precios justos	- Tratamiento adecuado de desechos.

Cuadro 2. (continuación)

5	Electrodomésticos Charry	- Salario justo - Prestaciones sociales - Generación de empleo	Pago de tributos o impuestos		- Pago oportuno de pedidos.  - Excelente relación.		- Precios justos	- Tratamiento adecuado de desechos.
6	Credihogar	- Salario justo - Prestaciones sociales - Generación de empleo	Pago de tributos o impuestos		- Pago oportuno de pedidos. - Relaciones amistosas.		- Precios justos - Calidad en los productos.	- Tratamiento adecuado de desechos.

Fuente: Autores del proyecto.

### **4.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN EN EL ALMACÉN EL CENTRO DEL CRÉDITO, EVALUANDO LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS EXISTENTES EN LA EMPRESA**

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

Automatización de procesos operativos.

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

Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

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

Para el Almacén El Centro del Crédito, funciona un sistema de información tipo transaccional, éste realiza las siguientes tareas y tiene las siguientes características:

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

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

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

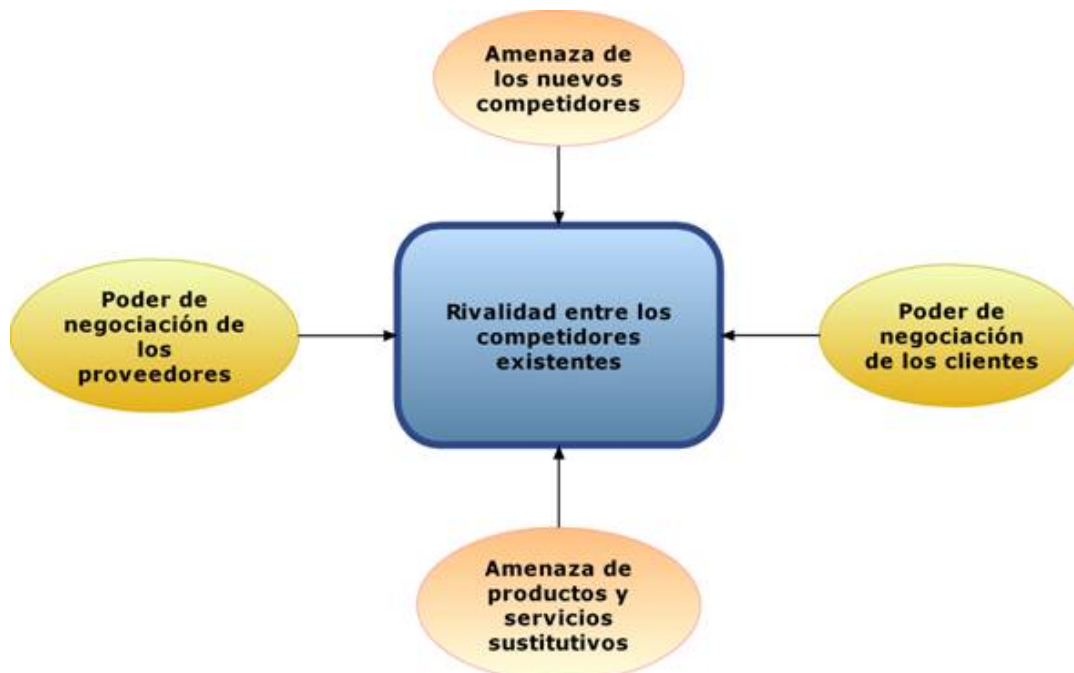
Tienen la propiedad de ser recolectores de información, es decir, a través de estos sistemas se cargan las grandes bases de información para su explotación posterior.

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

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

**4.3.1 Evaluación de las cinco fuerzas competitivas del Almacén El Centro del Crédito.** Se identificaron las cinco fuerzas que influyen en las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Este análisis del mercado y la competencia se compone de las siguientes fuerzas.

Figura 3. Cinco fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: BITTAN, Moisés. Las cinco fuerzas competitivas (online) 1 rev. []: El mundo 5, 2012 [citado 18 may., 2014]. Disponible en: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx#ixzz33cb4si8C>

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

Si se analiza el mercado y la competencia del Almacén El Centro del Crédito, se observa que existen supermercados que comercializan productos y servicios muy similares a los ofrecidos por este almacén, situación que demuestra que la rivalidad entre los competidores es alta, teniendo en cuenta que en muchas ocasiones se especializan en un nicho del mercado para obtener una ventaja competitiva, utilizan variables como su infraestructura,



como lo es el Almacén Gran Andino, Rayco, Credihogar, Charry, Comultrasan, además del desarrollo tecnológico y capital humano.

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

Reducir los precios.

Dotar de nuevas características a los productos.

Brindar nuevos servicios.

Aumentar la publicidad.

Aumentar las promociones de ventas.

**4.3.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos.** La amenaza de productos sustitutos nace cuando las empresas compiten cerca de industrias que fabrican productos que no son idénticos pero en gran porcentaje cubren las mismas necesidades que nuestros productos. La presencia de los sustitutos obliga a que se coloque un tope en los precios que se cobran antes de que los consumidores empiecen a cambiarse a un producto sustituto. La fortaleza de los productos sustitutos se puede medir mejor por medio de los avances que obtengan en la participación del mercado.

Como se menciona en el análisis de la empresa, el almacén El Centro del Crédito ofrece los servicios de venta de electrodomésticos, reconociéndose desde hace años por su variedad. A pesar de que en el mercado existan otros competidores que realicen la misma actividad económica, se tiene que El Centro del Crédito atrae a su clientela, dada la variedad que ofrece en sus servicios y productos que vende, los cuales la diferencian de los almacenes.

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

Reducir los precios.

Aumentar los canales de ventas.

Aumentar la publicidad.

Aumentar las promociones de ventas.

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

Analizando esta fuerza en el medio donde opera el almacén, se puede observar que existen ciertas barreras que impiden que sea fácil el ingreso al medio donde se opera, sin embargo se considera que si existe la amenaza de ingreso de nuevos competidores debido al prometedor mercado nacional. En el medio donde se ubica el Almacén, se crean barreras de tipo legal y financiera, lo cual hace que los nuevos competidores se abstengan de ingresar al mercado. En la actualidad, no se impone barreras de entrada por parte del almacén, pues se ha dedicado a ofrecer un buen servicio para crecer cada día más. Por ello El Centro del

Crédito mantiene e implementa capacitaciones y motiva a su personal para siempre cubrir con las exigencias de sus clientes.

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

Reducir los precios.

Aumentar los canales de ventas.

Aumentar la publicidad.

Ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.

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

El Almacén El Centro del Crédito, para ofrecer su servicio, necesita mantener una excelente variedad de electrodomésticos, dado que cada día que pasa la tecnología avanza más. En el mercado existen muchos proveedores, por eso el almacén tiene un excelente poder de negociación, contando con un número aproximado de cinco proveedores de cada ítem.

**Estrategias.** Adquirir los productos directamente de los proveedores.

Realizar alianzas estratégicas con los proveedores.

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

En Ocaña existe gran diversidad de establecimientos que cuentan con la misma actividad económica de El Centro del Crédito, por lo tanto los clientes pueden elegir cualquier servicio de la competencia, teniendo en cuenta que se encuentra la directa que es la más grande y cercana, como lo son: Almacén Gran Andino, Credihogar, Rayco, Comultrasan. Como estrategia para aumentar el número de clientes y su rentabilidad, El Centro del Crédito deberá ofrecer mayor variedad de servicios y buscar nuevos clientes.

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

Ofrecer mayores servicios de postventa.

Ofrecer mayores y mejores garantías.

Aumentar las promociones de ventas.

Aumentar la comunicación con el cliente.

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

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

El ítem 4.2, muestra las empresas que cumplen el mismo objetivo del Almacén El Centro del Crédito en la venta de electrodomésticos para el hogar, frente a los distintos grupos de referencia.

#### **4.4 DISEÑAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ALMACÉN EL CENTRO DEL CRÉDITO, PROFUNDIZANDO EN LOS CUATRO EJES FUNDAMENTALES DEL BALANCE SCORECARD, MEDIANTE MAPAS ESTRATÉGICOS**

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

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

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

Cuadro 3. Atributo producto/servicio

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

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 4. Atributo relación con el cliente.

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

Fuente: Autores del proyecto.

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

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

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

Reducir gastos.

Mejorar proyección de gastos.

Aumentar la eficiencia en ventas.

Aumentar utilización de activos

Estudiar la capacidad de la empresa para nuevas inversiones.

Aumentar la inversión en tecnología.

Rapidez de creación de flujo.

**Estrategia de crecimiento.** Mejorar Ingresos de nuevos mercados

Incurсионar en nuevos segmentos de mercado (ampliación del servicio).

Ingresar nuevos canales de clientes.

Mejorar margen de clientes actuales.

Fidelizar a los clientes actuales.

Aumentar las ventas de los clientes en nuevos segmentos.

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

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

Logística

ISO 9001:2000

Eficiencia en el proceso de enseñanza.

Eficiencia en el proceso de clientes.

Eficiencia en el proceso de selección de personal.

Manejo de ofertas.

**Procesos de Gestión de clientes:** Son procesos que mejoran el valor para los clientes. Para el Almacén El Centro del Crédito la propuesta para el proceso de clientes es la siguiente:

Asistencia personalizada a los clientes por el asesor de ventas.

Mejorar la calidad de atención a los clientes.

Identificar las no conformidades del servicio al cliente.

Medición porcentual de aprendizaje a los clientes.

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

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

Alianza con empresas que ofrezcan servicios que puedan ser transables con los del Almacén El Centro del Crédito.

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

Proyectos benéficos.

Ofrecer descuentos a clientes del almacén.

Plan de seguridad ocupacional.

Propuesta ambiental.

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

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

Mejorar comunicación interna.

Desarrollar habilidades en el personal.

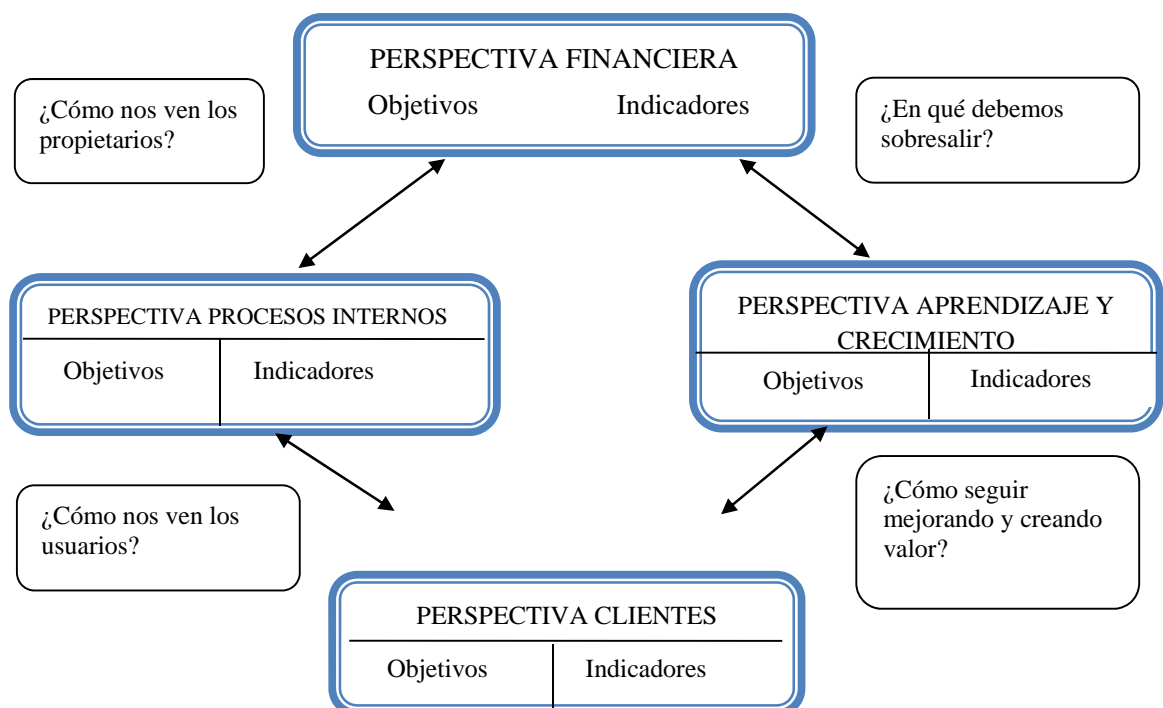
Desarrollar liderazgo en el personal.

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

Desarrollar una página web del Almacén.  
Mantener el equipo en red para monitorear el sistema.

**Capital Organizacional.** Promover el trabajo en equipos para desarrollar la estrategia.  
Desarrollar liderazgo para la toma de decisiones y ajustes de la estrategia.  
Comunicar, internalizar y fortalecer la misión, visión y valores organizacionales.

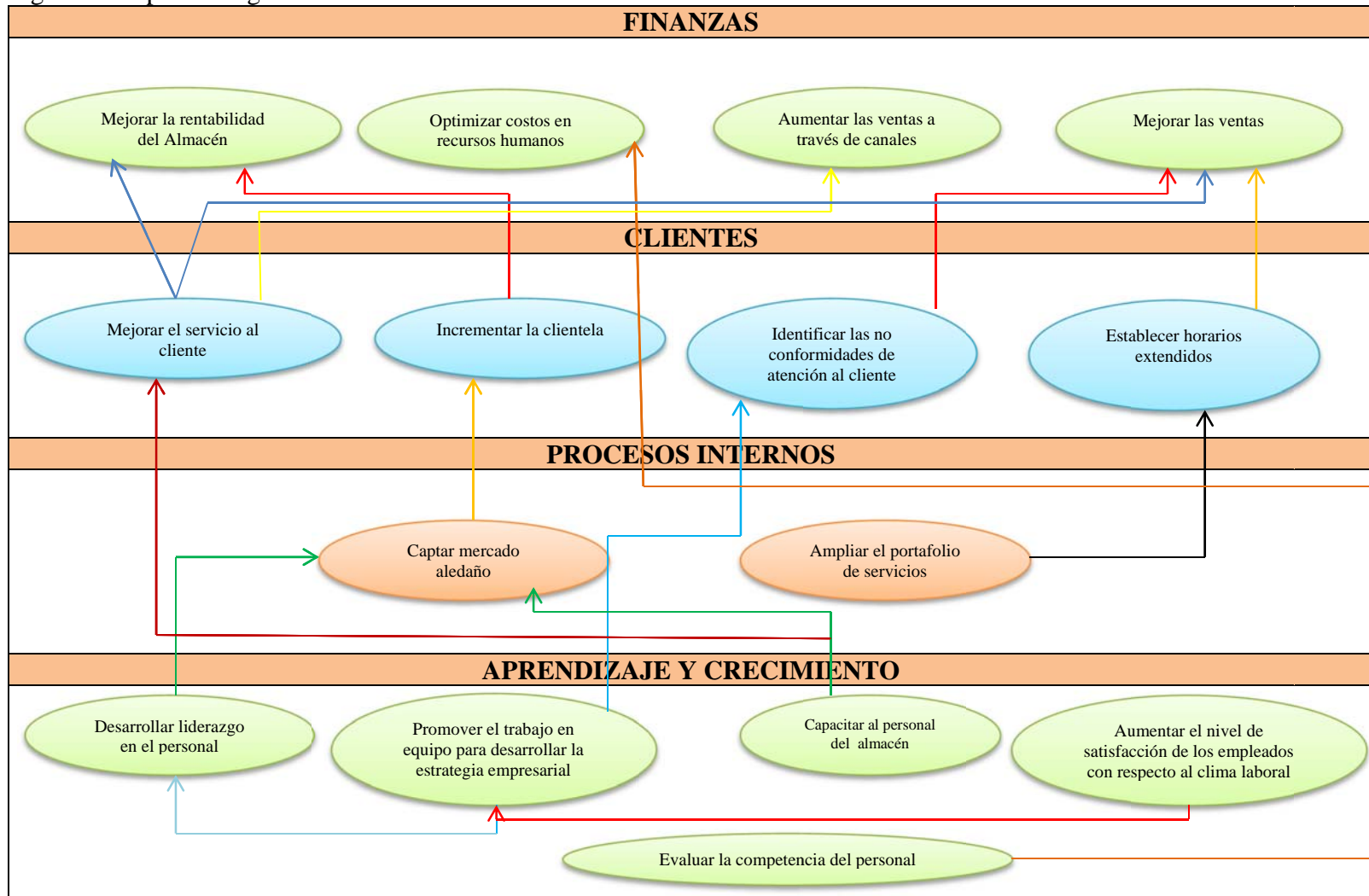
Figura 4. Estructura de las perspectivas en la empresa.



Fuente: Autores del proyecto.

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

Figura 5. Mapa estratégico.



Fuente: Autores del proyecto.

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

Las perspectivas financieras seleccionadas, para el análisis del Almacén El Centro del Crédito son:

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

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

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

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

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

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



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

Cuadro 5. Cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META
<b>APRENDIZAJE</b>	* Desarrollar liderazgo en el personal.	* Cantidad de líderes en la empresa.	* 4 líderes
	* Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial.	* Número de empleados	* 4 empleados
	* Capacitar al personal del almacén	* Número de capacitaciones orientadas al servicio al año.	* 3 al año
	* Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral.		
<b>PROCESOS</b>	* Captar mercado aledaño	* Demanda.	* La máxima
	* Ampliar el portafolio de servicios.	* Número de servicios prestados.	* Abierta
<b>CLIENTES</b>	* Mejorar el servicio al cliente	* Número de servicios	* 1 al mes
	* Incrementar la clientela	* Número de crecimiento de clientes	* 20%
	* Identificar las no conformidades de atención al cliente	* Número de quejas	* 0 al año
	* Establecer horarios extendidos	* Número de horas por día	* 10
<b>FINANCIERA</b>	* Mejorar la rentabilidad del almacén	* % de crecimiento en la utilidad operacional	* 10%
	* Optimizar costos en recursos humanos.	* % costos en recursos humanos.	* 10%
	* Aumentar las ventas a través de canales	* % de crecimiento de las ventas por segmento	* 10%
	* Mejorar las ventas		

Fuente: Autores del proyecto.

Las metas y los indicadores de gestión fueron acordados para que fueran cifras reales y alcanzables. Con la ayuda del cuadro de mando integral se pretende lograr un incremento del 20% en el volumen de ventas con respecto al año anterior y un crecimiento del 10% en la utilidad operacional también con respecto al anterior año. Las ventas desde hace 5 años vienen teniendo un crecimiento alrededor del 10% anual por lo cual se proyecta, que al realizar una inversión en equipo y personal y mantener un seguimiento al desarrollo de actividades de esta inversión, se pueda incrementar el crecimiento en ventas a un 20%. Este porcentaje se mantendrá por un periodo de 5 años hasta que la compañía llegue a un nivel

asintótico de crecimiento, en donde ya no sea una empresa en desarrollo sino una empresa madura que mantiene su posición en el mercado. Este crecimiento financiero está directamente relacionado con el aumento de clientes y el sostenimiento de los actuales.

Una vez implantado el Cuadro de Mando Integral, es preciso crear una fuente de información con el fin de hacer que toda la empresa conozca la nueva herramienta de gestión que se va a utilizar. Al ser el Almacén El Centro del Crédito una empresa pequeña, solamente se necesita de una reunión en donde se presente la herramienta, y se haga énfasis en la estrategia. Para que el cuadro de mando integral de resultado, todos los empleados deben conocer perfectamente la misión, visión de la organización, y entender los objetivos para lograr la estrategia, así como comprender el cuadro de mando integral y el mapa estratégico. La presentación debe ser bastante lúdica y fácil de entender, para que todos los empleados sepan cuál es su rol dentro de la estrategia general y así plantear sus propios objetivos individuales. Deben saber que todos son importantes dentro de la organización y que trabajan por un mismo objetivo.

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

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

MAPA ESTRATÉGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PER		OBJETIVO	IND.	UND
FINANZAS	Mejorar la rentabilidad del Almacén	Crecimiento de utilidades	Utilidad acum año actual/utilidad acum año anterior	%
	Optimizar costos en recursos humanos	Optimizar costos en recurso humano	Gastos salarios/# horas laboradas	%
	Mejorar las ventas	Evaluación periódica de las ventas	% ventas del mes actual/ventas del mes anterior	%
APRENDIZAJE	Desarrollar liderazgo en el personal	Desarrollar liderazgo en el personal financiero	Evaluación liderazgo (financiero)	%
	Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial	Promover trabajo en equipo	# proyectos en equipo	%
	Capacitar al personal del Almacén	Capacitar al personal del almacén	Evaluaciones de desempeño	%

Fuente: Autores del proyecto.

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

PERS	MAPA ESTRATÉGICO	CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
		OBJETIVO	IND.	UND
CLIENTES	Identificar las no conformidades de atención al cliente	Determinar las no conformidades	Listado de no conformidades administrativo	%
	Establecer horarios extendidos	Establecer disponibilidad de nuevos horarios	Cantidad de llamadas confirmadas favorablemente/Total de requerimientos recibidos	%
APRENDIZAJE	Desarrollar liderazgo en el personal	Desarrollar liderazgo en el personal financiero	Evaluación liderazgo (financiero)	%
	Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial	Promover trabajo en equipo	# proyectos en equipo	%
	Capacitar al personal del Almacén	Capacitar al personal del almacén	Evaluaciones de desempeño	%
	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral	Mantener un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las actividades	Nivel de satisfacción de los empleados respecto al ambiente laboral	%

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 8. Mapa y cuadro de mando integral del área de ventas.

MAPA ESTRATÉGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PERS P		OBJETIVO	IND.	UND
FINANZAS	Aumentar las ventas a través de canales	Manejo de ofertas y ofrecer descuentos	% de incremento en ventas	%
	Mejorar las ventas	Capacitar a los asesores de ventas	% de incremento de ventas después de la capacitación	%
CLIENTES	Identificar las no conformidades de atención al cliente	Determinar las no conformidades	Listado de no conformidades encontradas	%
PROCESOS	Captar mercado aledaño	Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los clientes aledaños	% de clientes registrados	%
	Ampliar el portafolio de servicios	Análisis de las expectativas de los clientes en relación a otros servicios	# de prospectos para los nuevos servicios	%
APRENDIZAJE	Desarrollar liderazgo en el personal	Desarrollar liderazgo en el personal de ventas	Evaluación liderazgo (ventas)	%
	Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial	Promover trabajo en equipo	# proyectos en equipo	%
	Capacitar al personal del Almacén	Capacitar al personal del almacén	Evaluaciones de desempeño	%

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 9. Matriz objetivos estratégicos.

MATRIZ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
Enfoque	De acuerdo a:	Estrategia	Indicador de resultado	Descripción	Formula	Und
BALANCE GENERAL	Activos	Incrementar los activos	Activos corrientes	Indica las inversiones en planta y equipo	$\frac{\text{Activos fijos}}{\text{Total activos}}$	Porcentaje
	Pasivos	Mantener los pasivos en relación con la capacidad de la empresa	Pasivos corrientes	Indica la disminución de deudas a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$	Porcentaje
	Patrimonio	Mantener el patrimonio y/o su aumento en relación con el sector	Superávit de capital	Indica que la empresa ha tenido inyección de capital por parte de los socios	Superávit de capital	Porcentaje
ESTADO DE RESULTA	Fortalecimiento financiero	Mantener la utilidad operacional en altos niveles para que sea rentable el negocio.	Ventas netas	Indica el aumento en ventas de la empresa	$\frac{\text{Variación de la cuenta}}{\text{Ventas netas}}$	Porcentaje
			Costos de producción	Mantener bajo el costo de aumentar las ventas	$\frac{\text{Variación de la cuenta}}{\text{(costo de ventas)}}$	Porcentaje
			Gastos financieros	El impacto de los gastos financieros	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas netas}}$	Porcentaje
INDICADORES FINANCIEROS	Liquidez	Evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus necesidades a corto plazo	Razón corriente	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus necesidades a corto plazo	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Veces
			Prueba ácida	Indica qué cantidad de recursos disponibles posee la empresa para responder a los acreedores en forma inmediata	$\frac{\text{(Activo corriente - Inventarios)}}{\text{Pasivo corriente}}$	Veces
	Eficiencia	Establece la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa	Rotación de inventarios	Indica cuántas veces el inventario se convierte en una venta	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio inventarios}}$	Veces
	Productividad	Miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión	EVA	Valor Económico Agregado	$\text{UOOI} - \text{Costo de capital}$	Pesos
			Margen EBITDA	Indica el cubrimiento de gastos, impuestos, inversiones y pagos de utilidades	$\frac{\text{(utilidad antes de intereses impuestos, depreciaciones, amortizaciones)}}{\text{Ingresos operacionales}}$	Porcentaje

Fuente: Autores del proyecto.

## 5. CONCLUSIONES

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

Se identificaron los stakeholders con los que interrelaciona el Almacén El Centro del Crédito de Ocaña, para lo cual se dio como resultado una gran competencia en el mercado regional, lo que implica la búsqueda de estrategias de mejoramiento.

El Almacén El Centro del Crédito cuenta con un sistema de información transaccional, dadas las características que tiene la empresa y los servicios que presta. Los sistemas de información no funcionan igual para todas las organizaciones ni se aplican de igual manera, estos juegan un rol importante para la empresa, pero éstos deben cumplir con ciertos parámetros para que sirvan de ayuda a la empresa. Este sistema ayuda a la organización a ser más eficientes y eficaces, con sus clientes, aspectos financieros, mejora de procesos, inventarios, calidad y servicio.

Se diseñó el cuadro de mando integral para el Almacén El Centro del Crédito, profundizando en los cuatro ejes fundamentales del Balance Scorecard, mediante mapas estratégicos. Para que el balanced Score Card sea un instrumento de control de gestiones administrativa se debe nombrar un facilitador que organice el proceso, este puede ser el gerente de la empresa o una persona ajena a la institución, para ello es muy necesario que esté muy comprometido con todo el proceso pues, puede tomar una parte activa en el desarrollo de modelo y debe asegurarse que la tarea sea considerada como prioridad y sea apoyada por toda la organización.

## **6. RECOMENDACIONES**

Implementar las estrategias planteadas en la matriz DOFA, con el fin de mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades que se dan, mejorando así las debilidades de la empresa, contrarrestando las amenazas encontradas.

Tener en cuenta los grupos de interés con los que interrelaciona el almacén, buscando estrategias de mejoramiento para competir de manera leal en el mercado regional.

Aprovechar el sistema de información con el que se cuenta llevándolo a la práctica, para de esta manera mostrar la eficiencia y eficacia con la que cuenta la empresa, procurando la mejora de procesos, inventarios, calidad y servicio.

Procurar en el menor tiempo posible, la implementación del Cuadro de Mando Integral de para lo cual, todo el personal del Almacén El Centro del Crédito, debe estar completamente comprometidos en el proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

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

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

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

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

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

LÓPEZ B., 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>

# **ANEXOS**

**Anexo A. Encuesta dirigida al personal del área administrativa y contable del Almacén El Centro del Crédito de Ocaña**

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

OBJETIVO: Diseñar un cuadro de mando integral (Balance Scorecard), para el Almacén El Centro del Crédito de Ocaña.

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

**CUESTIONARIO**

1. ¿Cuáles de los siguientes factores son fortalezas del Almacén El Centro del Crédito?

Precios \_\_\_\_\_

Atención al cliente \_\_\_\_\_

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

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

Ubicación de la empresa \_\_\_\_\_

Relaciones entre trabajadores y propietario \_\_\_\_\_

Sentido de pertenencia por parte de los trabajadores \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

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

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

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

Publicidad y promoción \_\_\_\_\_

Escasa capacitación a empleados de la empresa \_\_\_\_\_

Falta de vigilancia \_\_\_\_\_

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

Otras \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué oportunidades percibe el medio donde funciona el Almacén El Centro del Crédito?

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 \_\_\_\_\_

Masiva demanda \_\_\_\_\_

Desarrollo de nuevos mercados \_\_\_\_\_

Alianzas estratégicas \_\_\_\_\_  
Línea de productos ofrecidos expandible \_\_\_\_\_  
Otras \_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

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

Alteración del orden público de la zona \_\_\_\_\_  
Competencia desleal de otras empresas que se dedican a la misma actividad económica \_\_\_\_\_  
Situación económica de la zona de Ocaña, la Provincia y sur del Cesar \_\_\_\_\_  
Desconocimiento de la existencia del Almacén El Centro del Crédito \_\_\_\_\_  
Nueva tecnología \_\_\_\_\_  
Otras \_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

5. De los siguientes almacenes, ¿Cuál considera es la competencia más fuerte para El Centro del Crédito?

Credihogar \_\_\_\_\_  
Credifácil \_\_\_\_\_  
Gran Andino \_\_\_\_\_  
CrediOcaña \_\_\_\_\_  
Coomultrasan \_\_\_\_\_  
Rayco \_\_\_\_\_  
Créditos Charry \_\_\_\_\_  
Electrodomésticos Cristian \_\_\_\_\_  
Almacén Darca \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_ cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿Cumple el almacén El Centro del Crédito, con la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la empresa?

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

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

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

8. ¿El Centro del Crédito registra en libros auxiliares?

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

9. ¿La empresa realiza estados financieros?

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

10. ¿Conoce cuál es la rentabilidad del negocio?

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**Anexo B. Balance general y Estado de Resultados  
Almacén El Centro del Crédito**

**BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

<b>ALMACEN EL CENTRO DEL CRÉDITO BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE 2013</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
Caja y Bancos	25.000.000
Cuentas por cobrar clientes	45.000.000
Inventario de mercancías	60.000.000
Edificaciones	100.000.000
Muebles y enseres	10.000.000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>240.000.000</b>
<b>PASIVOS</b>	
Obligaciones financieras	20.000.000
Proveedores	15.000.000
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>35.000.000</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Patrimonio líquido	205.000.000
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>205.000.000</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>240.000.000</b>

**ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

<b>ALMACÉN EL CENTRO DEL CRÉDITO ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE 2013</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>210.000.500</b>
Ventas	210.500.000
<b>COSTOS</b>	
Costos de ventas	134.300.000
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>76.200.000</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	
De personal	6.600.000
Servicios públicos	3.600.000
Arriendo	6.000.000
Financieros	3.600.000
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>19.800.000</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>56.400.000</b>

## Anexo C. Indicadores financieros

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

**Razón corriente.** Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

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

$$\text{Razón corriente 2013} = \frac{130.000.000}{35.000.000} = \$3.71$$

La razón corriente nos permite determinar el grado de liquidez con que cuenta la empresa Almacén El Centro del Crédito, éste indica la capacidad que se tiene para cumplir con las deudas a corto plazo. Se puede observar que ésta posee capacidad de pago, ya que por cada \$1 que se debe a corto plazo cuenta con \$3.71 pesos en el 2013 para respaldar esas deudas. Es decir que la empresa debe generar o tiene para pagar su pasivo corriente.

**Capital de trabajo** Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo 2013} = 130.000.000 - 35.000.000 = \$95.000.000$$

El resultado anterior indica que la empresa en el año anterior ha tenido un excelente respaldo económico después de haber pagado sus pasivos corrientes, queda con un saldo a favor de \$92.500.000 año 2013. En este indicador se observa que aún existe capital aceptable para que la empresa se autofinancie

**Indicadores de Endeudamiento.** Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.



**Nivel de endeudamiento.** Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

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

$$\text{Endeudamiento a corto plazo 2013} = \frac{35.000.000}{130.000.000} = \$0.26$$

Por cada peso que la empresa invierte en activos corrientes debe en el año 2013 debe 0.26 centavos.

**Indicadores de Rentabilidad o rendimiento** Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

**Margen operacional.** Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Éstas deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \$, \%$$

$$\text{Margen operacional 2013} = \frac{56.400.000}{210.500.000} = \$0.26, 2\%$$

El margen operacional de utilidad representa la utilidad con que contaría la empresa una vez descontados los gastos operacionales, lo que significa que para el año 2013 de los ingresos recibidos el 2% se destinaron para gastos de operación.

**Rentabilidad del patrimonio.** Este indicador explica cuál es el rendimiento generado por la empresa por cada peso invertido por los accionistas.

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \$, \%$$

$$\text{Rentabilidad del patrimonio 2013} = \frac{56.400.000}{205.000.000} = 0.27; 27\%$$

Los resultados obtenidos afirman que la empresa por cada peso que invirtió en su patrimonio generó excedentes por \$0,27 pesos para el año 2013.