

**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN BASADA EN EL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL: BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA TODO
HERRAMIENTAS EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA, VALLE DEL
CAUCA**

KAREN JOHANA PALACIOS VELASCO



**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ - VALLE
2014**

**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN BASADA EN EL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL: BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA TODO
HERRAMIENTAS EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA, VALLE DEL
CAUCA**

KAREN JOHANA PALACIOS VELASCO

**Proyecto de Grado Presentado como Requisito Para Obtener El Título de
Contador Público**

**Director:
CARLOS EVELIO LÓPEZ CEBALLOS
Magister en Gestión Empresarial**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ - VALLE
2014**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

A Dios por acompañarme y guiar mi camino a lo largo de mi carrera y de mi vida.

A mi padre por su apoyo incondicional y por ayudarme a alcanzar mi sueño, A mi madre por su comprensión, amor y por todos los valores que me ha inculcado.

A mi hija por ser mi motor y mi mayor motivación, por su comprensión y paciencia en los momentos en los que no pude estar a su lado.

A la empresa **TODOS HERRAMIENTAS**, que me brindó su colaboración ofreciéndome la información requerida para hacer posible esta investigación.

Al Magíster en Gestión Empresarial **CARLOS EVELIO LÓPEZ CEBALLOS**, Director de mi trabajo de grado, quien con su conocimiento, apoyo y colaboración hizo posible la realización de esta investigación.

A todas las personas que de una u otra manera participaron en el desarrollo de este trabajo de grado.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CUADROS.....	7
INTRODUCCIÓN.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
2. JUSTIFICACION	17
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
4. MARCO DE REFERENCIA.....	20
4.1 MARCO DE ANTECEDENTES	20
4.2 MARCO TEÓRICO	21
4.3 MARCO CONCEPTUAL.....	27
4.4 MARCO LEGAL.....	29
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	31
5.1 ENFOQUE.....	31
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
5.3 MÉTODO.....	31
5.4 POBLACIÓN	32
5.5 MUESTRA.....	32
5.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	32
5.7 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	33
6. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	34
7. RECURSOS DISPONIBLES (materiales, institucionales y financieros)	34
8. BALANCED SCOREDCARD COMO SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	35
8.1 ESTRUCTURA DEL BALANCED SCOREDCARD SEGÚN ALFONSO LOPEZ VIÑEGLA	37
9. ESTRUCTURA DEL BALANCED SCORECARD SEGÚN ORIOL AMAT	43

9.1. Procedimiento para la formulación del Balanced Scorecard	43
- Selección de indicadores	43
- Determinar a qué unidad organizativa hace referencia	43
- Seleccionar la perspectiva más importante de la organización	43
10. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA TODO HERRAMIENTAS	48
10.1 PROPÓSITO DE LA EMPRESA.....	48
10.2 MISIÓN.....	49
10.3 VISIÓN	49
10.4 VALORES	49
10.5 PRINCIPIOS.....	50
10.6 POLÍTICA DE SERVICIO	50
10.7 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA TODO HERRAMIENTAS	51
10.8 POLÍTICA INSTITUCIONAL	54
11. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	55
12. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	56
12.1 LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EXTERNAS.....	56
12.2 LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS INTERNAS.....	56
12.3 MATRÍZ FODA O DOFA.....	57
13. PROCESO TODO HERRAMIENTAS	60
14. PLAN DE ACCIONES.....	62
15. INDICADORES.....	65
16. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA TODO HERRAMIENTAS	71
16.1 HERRAMIENTA DE GESTIÓN BASADA EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA TODO HERRAMIENTAS.....	73
16.2 Análisis de la herramienta de gestión para la ferretería TODO HERRAMIENTAS.....	74
CONCLUSIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	77

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: PERSPECTIVA ECONÓMICO-FINANCIERA.....	44
CUADRO 2: PERSPECTIVA DEL CLIENTE	44
CUADRO 3: PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	45
CUADRO 4: PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS.....	46
CUADRO 5: POLÍTICA INSTITUCIONAL.....	54
CUADRO 6: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	55
CUADRO 7: MATRIZ DOFA	59
CUADRO 8: MAPA DE PROCESOS TODO HERRAMIENTAS.....	61
CUADRO 9: PLAN DE ACCIONES.....	62
CUADRO 10: FICHA INDICADOR No.1	65
CUADRO 11: FICHA INDICADOR No. 2	65
CUADRO 12: FICHA INDICADOR No. 3	66
CUADRO 13: FICHA INDICADOR No. 4	66
CUADRO 14: FICHA INDICADOR No. 5	67
CUADRO 15: FICHA INDICADOR No. 6	67
CUADRO 16: FICHA INDICADOR No. 7	68
CUADRO 17: FICHA INDICADOR No. 8	68
CUADRO 18: FICHA INDICADOR No. 9	69
CUADRO 19: FICHA INDICADOR No. 10	69
CUADRO 20: FICHA INDICADOR No. 11	70
CUADRO 21: FICHA INDICADOR No. 12	70
CUADRO 22: BALANCED SCORECARD.....	73

RESUMEN

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión que resume las estrategias de la empresa a través de un conjunto de indicadores. Basada en esta metodología se diseñó un sistema de gestión que se aplicó en la empresa TODO HERRAMIENTAS, con la finalidad de poder redefinir su modelo de negocio y así encontrar alternativas que le permitan tener un reconocimiento en el mercado.

En el presente trabajo se realizó un análisis de la situación actual de dicha empresa, para conocer cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, teniendo en cuenta el desarrollo de los objetivos estratégicos y el establecimiento de indicadores para medir el cumplimiento de los mismos, asumiendo como punto de partida cuatro (4) perspectivas del Balanced Scorecard, las cuales fueron: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y por último la de aprendizaje y crecimiento.

El Balanced Scorecard o cuadro de manejo integral realizado para esta empresa se hizo acompañado de una serie de iniciativas estratégicas que facilitarían el cumplimiento de las metas propuestas por esta.

Palabras clave

Balanced Scorecard, estrategias, sistema de gestión, indicadores.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is a management system which summarizes the strategies of a company through a group of indicators. Based on this methodology there was a management system designed and applied to the company TODO HERRAMIENTAS, with the purpose of redefining its business models to find the strategies needed to stand out in the market.

In this project there was an analysis made to the current situation of the company TODO HERRAMIENTAS in order to understand its strengths and weaknesses, following the development of strategic objectives and the establishment of the indicators used to measure the accomplishments of those according to the four perspectives of the Balanced Scorecard, which are as follows: financial, customers, internal processes, and learning process and growth.

The Balanced Scorecard made for this company was created together with a group of strategic ideas that will make easier the accomplishment of its proposed goals.

Keywords:

Balanced Scorecard, strategies, management system, indicators.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la globalización exige a las personas y empresas tener un cambio permanente, con el fin de cada vez sean más competitivas y competentes para que de esta manera puedan brindar beneficios y satisfacer de manera óptima la necesidad de cada cliente.

Acomodarse a nuevas políticas, enfoques, diseños y tendencias hace que las organizaciones permanezcan fuertes y competitivas, al igual que les brinda la oportunidad de ser más eficientes, eficaces y seguras al utilizar métodos que han demostrado confiabilidad garantizando excelencia y calidad.

En la actualidad existen varias metodologías para evaluar la gestión y el desempeño como lo son: el ABC, el TQC, el Justo a Tiempo, la reingeniería, la planeación estratégica, Indicadores financieros y de Gestión.

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es un modelo que se convierte en una herramienta necesaria para la gestión estratégica de una empresa; basada en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas.

El presente trabajo tiene como objeto el diseño del cuadro de mando integral para la empresa TODO HERRAMIENTAS como herramienta de gestión que sirva para medir el desempeño y así garantizar el crecimiento eficiente de la empresa, su sostenibilidad y permanencia dentro del mercado

Se muestran diferentes conceptos del Balanced Scorecard desde el punto de vista de varios autores, resaltando cada uno de sus componentes con el objetivo de conocer su importancia y el motivo por el cual la organización requiere implementar este modelo de gestión.

Posteriormente se da a conocer la empresa, su composición, cada uno de sus procesos y el objeto de esta investigación.

Por último se propone a la empresa TODO HERRAMIENTAS el diseño de la herramienta de gestión, la cual fue realizada resaltando aspectos importantes los cuales hacen parte de la toma de decisiones y de cambios importantes para alcanzar el objetivo de la empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Según Sampieri¹ los antecedentes del problema son los estudios, investigaciones y trabajos que han sido realizados anteriormente, especialmente cuando no se tiene un alto conocimiento en el tema de investigación; logrando así, un planteamiento más específico.

El primer trabajo que se indagó fue el de Gómez y Gil², el problema que se plantean es comprender la situación organizacional como algo indispensable para ser competitivos a largo plazo, ya que las evaluaciones tradicionales no eran suficientes en un ambiente de negocios donde cada día se torna más complejo; las empresas están en la obligación de tener un sistema que permita planificar y que además, sirva para satisfacer la exigencias de la responsabilidad administrativa adquiridas, mejorando la calidad e incrementando el desempeño.

La metodología que se diseñó es de tipo no experimental, exploratoria y de campo, ya que se realizó un estudio basado en las perspectivas del Balanced Scorecard en el postgrado de la universidad Gran Mariscal de Ayacucho (UGMA); Además, la investigación fue de forma descriptiva por que se buscó especificar las propiedades, características y aspectos más relevantes de la gestión del sistema de Postgrado. Se aplicaron dos tipos de cuestionarios, tanto a alumnos como a personal administrativo. Una vez aplicados los cuestionarios y recolectada la información, se realizó un análisis de los resultados.

¹ HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. 4ta edición. México, D.F. McGraw – Hill, 2006. p. 37.

² GOMEZ, Fanny y Gil, José. Modelo de gestión del sistema de postgrado UGMA basado en el Balanced Scorecard [En línea]
<http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/viewFile/848/861>

Dentro de los resultados se observa el desarrollo de veintiún objetivos estratégicos entre las diferentes perspectivas, los cuales sirven para alcanzar la misión y la visión del postgrado, seguimiento continuo para evaluar el mejoramiento de las actividades, mejorar los servicios al cliente, proporcionar un mejor ambiente para que los empleados estén mucho más motivados, alineación de la misión con la visión, permitiendo el éxito del mismo, mejorar sistemas de información.

El segundo trabajo que se tendrá en cuenta, es el realizado por Flórez³, en el cual el problema corresponde a la falta de metodología que carecía la biblioteca de la universidad del norte de Barranquilla para relacionar tanto la misión y la visión con las estrategias de la institución, así como también, los indicadores de gestión no eran claros en las áreas funcionales de la biblioteca, con base a esto no era posible que cada funcionario lograra alcanzar sus objetivos. Es por eso que se propuso un diseño en un modelo de gestión con el método del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral basado en la teoría de los Stakeholders.

La metodología que se planteó fue un estudio mixto ya que, se utilizó la parte cualitativa al analizar planes estratégicos, incluyendo objetivos y metas, y el tipo cuantitativo porque se utilizaron datos numéricos en la aplicación del Balanced Scorecard, la investigación es de tipo deductiva y aplicada ya que, además de proponer, se aplicó el diseño de un modelo de gestión basado en el sistema del cuadro de mando integral en la universidad del norte de Barranquilla

Los resultados fueron garantizar que la biblioteca de la Universidad del Norte cumpla con las metas y objetivos propuestos a través del diseño de un mapa estratégico, establecer indicadores necesarios y acordes con los objetivos para ser

³ FLOREZ SANTANDER, Luz M. Diseño de un modelo de gestión basado en el sistema de cuadro de mando integral y en el enfoque de los stakeholders para la biblioteca de la universidad del norte de la ciudad de Barranquilla. [En línea] <http://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/129>

más competitiva, facilitar el monitoreo de los procesos al interior de la biblioteca para controlar y disminuir fallas.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Kaplan y Norton⁴ destacan la importancia de clarificar la estrategia para precisar la dirección del negocio, implicando un análisis de los objetivos y de las capacidades organizativas para entregar valor tanto al cliente como a la empresa, ya que al desarrollar una ventaja competitiva estamos sobresaliendo en un mercado cambiante y de esta manera estamos evolucionando.

Los autores citados anteriormente, proponen complementar el enfoque tradicional, dados los requerimientos de las organizaciones en la era actual, en donde la información pasada quizás no signifique tanto como la necesidad de crear valor a futuro a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación, motivo por el cual empresas Nacionales como: Gestar Pharma S.A.S, Empresa de energía de Boyacá S.A, Ecopetrol, entre otras; han obtenido numerosos beneficios al aplicar esta herramienta de gestión tanto a nivel nacional como internacional marcando diferencia entre las demás organizaciones.

La empresa Todo Herramientas es un establecimiento comercial, que se dedica al comercio al por menor de máquinas y herramientas de mano, en establecimientos especializados, en la ciudad de Guadalajara de Buga.

De acuerdo con entrevistas realizadas al propietario y a la contadora pública⁵; se ha evidenciado, que no existe una estructura administrativa definida, en la cual no se detallan los objetivos ni el cumplimiento de metas, causando una falta de

⁴ KAPLAN, R., NORTON D. El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard, Gestión 2000, SA, Barcelona (1997).

⁵ CORREA, Ever. y VARGAS, Ruth. Entrevista realizada al propietario del establecimiento de comercio y a la Contadora Pública. Realizada el 14 de febrero de 2013.

planeación y ejecución del proceso administrativo. La estructura administrativa permite la asignación y realización de normas en la organización, la realización coordinada y sinérgica de las tareas que conducen a las metas, de tal forma que las distintas funciones de planificación, información, gestión, coordinación, control, etc. estén atribuidas y sean responsabilidad de un sistema determinado.

Existen problemas en el conocimiento de políticas adecuadas, no se evidencian objetivos trazados, además que la misión y la visión no son claras, no hay un manejo de indicadores financieros y no financieros que les permita aplicar acciones para la mejora continua de su proceso, ni tampoco tienen un plan de acción que les permita medir o cuantificar la realidad económica y financiera de la empresa; permitiendo así comparar diferentes periodos contables o económicos de la empresa para así evaluar el comportamiento durante el tiempo para tomar correctivos si hubiere lugar a ello.

De igual manera, no se observa la valoración de activos intangibles, lo cual resulta en la actualidad, ser imprescindible su estimación para generar valor a la empresa, incluso más que los mismos activos físicos tangibles tradicionales, así como también la falta de innovación para llegar a ser una empresa más competitiva.

Es necesario que la compañía esté preparada para competir a nivel nacional y a ese nivel, solo será el conocimiento que poseen de sí mismas el que hará la diferencia entre una organización y otra. Para tener mayor competitividad se debe enfrentar a tiempo las deficiencias que existen en este sentido.

Para ello, se hace necesario diseñar una herramienta de gestión basada en el Balanced Scorecard que contribuya a que el gobierno corporativo de TODO HERRAMIENTAS pueda definir claramente los objetivos, estrategias, acciones, iniciativas, indicadores y metas a cumplir en el corto, mediano y largo plazo, garantizando así la sostenibilidad económica y de gestión de la organización.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar una herramienta de gestión basada en el Balanced Scorecard en la empresa TODO HERRAMIENTAS?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1 ¿Cómo están definidos los procesos en la empresa Todo Herramientas?

1.4.2 ¿Cómo realizar un análisis de la información necesaria para el diseño de una herramienta de gestión?

1.4.3 ¿Cómo sería el diseño de la herramienta de Gestión?

1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo en la empresa Todo Herramientas, ubicada en la calle 8 No 11-28; la información que se tendrá en cuenta es la situación financiera de la empresa en el periodo comprendido entre los años 2012 y 2013; así como también, se utilizara la proyección de los años 2014 - 2017 para hacer el diseño de la herramienta de gestión.

2. JUSTIFICACION

Para Méndez⁶ la justificación, es el motivo por el cual se realiza la investigación; la cual debe estar estructurada inicialmente por aportes teóricos relacionados con el tema, la metodología a emplear, y las razones prácticas que determinan la viabilidad de esta.

El trabajo que se va a realizar, busca contribuir no solo al mejoramiento de la contabilidad financiera sino también a la empresa en general, mediante la aplicación de conceptos y teorías acerca del Balanced Scorecard, según autores como David Norton y Robert Kaplan, además se utilizará información suministrada por todos los colaboradores de la empresa entre ellos el propietario y la contadora, con el fin de obtener un conocimiento real y así poder lograr el diseño planteado, apoyada para ello en los autores mencionados.

Desde la parte metodológica para este estudio se tendrá en cuenta un tipo de estudio descriptivo que se ocupe de la identificación en la organización de los diferentes elementos que hacen parte de las perspectivas financieras, de clientes, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento.

Como método de investigación se va a utilizar el deductivo, porque permite utilizar el modelo de gestión planteado por estos autores de manera general para llevarlo a cabo en la organización objeto de estudio; adicionalmente como fuentes y técnicas para la recolección de la información se tendrán en cuenta fuentes de información primarias que es la información realizada por medio de entrevistas al administrador y a los colaboradores del negocio, para las fuentes secundarias se tendrán en cuenta la información en libros, artículos de publicaciones periódicas, trabajos de

⁶ MENDEZ, Carlos. Metodología Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Mc Graw Hill.

grado realizados sobre el tema de investigación, consultas realizadas en bibliotecas universitarias y virtuales.

Desde el aspecto práctico, el estudio resulta acertado, pues en la actualidad el país está adoptando herramientas que ayuden a las empresas a crear tanto valor como a ser más competitivas, el cual, permitirá proporcionar una visión a la entidad de su estado actual y la comprensión exacta de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos, en la UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA (UCEVA), se han realizado muy pocos trabajos de investigación sobre este tema y se busca que la presente investigación pueda servir de referente para trabajos futuros dentro o fuera de la institución, involucrando la labor de estudiantes y docentes.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una herramienta de gestión basada en el Balanced Scorecard (BSC)⁷ en la empresa Todo herramientas.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.2.1 Identificar los procesos que Todo Herramientas tiene para su funcionamiento.

3.2.2 Diseño de una herramienta de gestión con base en el Balanced Scorecard para la empresa Todo Herramientas.

3.2.3 Analizar los procedimientos en la recolección de la información necesaria para el diseño de una herramienta de gestión.

⁷ En este trabajo de aquí en adelante las siglas BSC se comprenderán como la abreviatura para nombrar el Balanced Scorecard.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO DE ANTECEDENTES

El Balanced Scorecard traducido al español como Cuadro de Mando Integral, CMI⁸, es un sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual es reconocido como un sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. Los creadores del Balanced Scorecard, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. El objetivo del BSC es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito.

Las empresas colombianas no son ajenas a este sistema; se tiene como ejemplo las empresas del sector público, eléctrico, financiero, industrial, de consumo, educación, etc., que a través de foros, conferencias y capacitación han obtenido la información necesaria para implementar el Cuadro de Mando Integral en su organización y obtener numerosos beneficios. Entre las más reconocidas tenemos:

Comando General de las Fuerzas Militares: Automatización del Sistema de Gestión de Calidad y automatización del Modelo Estándar de Control Interno con la metodología CMI.

Armada Nacional de Colombia: Diseño del Sistema de Gestión Estratégica con la metodología CMI.

⁸ En adelante, en este trabajo cuando se mencione la abreviatura CMI, se hará referencia implícitamente al Cuadro de mando Integral que es la traducción al español del Balanced Scorecard (BSC).

Policía Nacional: Diseño del Sistema de Gestión Estratégica con la metodología CMI y su automatización.

Empresa de Energía de Boyacá S.A.: Consultoría para el montaje e implementación del software con metodología CMI para el Monitoreo y Control del Plan Estratégico de Gestión de la EBSA.

Ecopetrol: Automatización del Sistema de Rondas Estructuradas y Ventanas de Operación, como apoyo a la Vicepresidencia de Producción Regional Magdalena Medio y Vicepresidencia de Transportes.

Familia Sancela: Consultoría para el diseño del Sistema de Gestión Estratégico mediante la metodología CMI para la Gerencia Nacional de Ventas de Familia Sancela.

Cámara de Comercio de Bucaramanga: Consultoría para el desarrollo, suministro e implantación del Sistema de Gestión Estratégica con CMI, Sistema de Costeo ABC y automatización del Sistema de Gestión de Calidad con el software.

4.2 MARCO TEÓRICO

Como lo menciona Sampieri⁹ el marco teórico es la agrupación de conceptos alrededor de un tema particular cuyo fin es la orientación de la investigación, en el desarrollo de este trabajo se tendrá en cuenta los aportes realizados por autores como Kaplan y Norton quienes estipulan claramente la importancia de desarrollar una herramienta que permita controlar y vigilar las operaciones que se realicen en la empresa y que puedan afectar el desarrollo de esta.

⁹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. MCGRAW-HILL. 1997. ISBN 968-422-931-3

Como lo exponen Kaplan y Norton¹⁰ en las décadas anteriores a los años ochenta, la contabilidad de gestión se había desarrollado en un entorno estable y con una reducida presión competitiva, con productos y servicios de ciclo de vida extensos y con un alto componente de mano de obra y gastos de fabricación. Sin embargo el cambio tecnológico y político producido a partir de mediados de la década de los setenta las empresas se han encontrado con entornos cada vez más globales y dinámicos es los que la competencia es cada vez más extensa y dura.

Los objetivos e indicadores del BSC se derivan la visión y la estrategia es decir, que estos son considerados como decisivos y el punto crítico para que la empresa pueda lograr el éxito, además de que se contempla la actuación de la organización bajo cuatro perspectivas: financiera, de clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje¹¹.

Las organizaciones hoy en día compiten en un entorno que cada vez se vuelve más complejo por lo que es vital que exista una clara comprensión de los objetivos y de los métodos que se van a utilizar para poder alcanzarlos.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD

El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) brinda a los directivos y al equipo que conforma la empresa herramientas para obtener un éxito a nivel competitivo donde se traduce la estrategia y la misión de esta organización a una amplia medida de actuación, donde se proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica¹². Además de hacer referencia en el logro de objetivos financieros así como también, mide la actuación de la

10 KAPLAN, Robert y NORTON David. El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard, traducido por Adelaida Santapau. 2 ed. Barcelona: ediciones gestión 2000, 1997 p.3.

11 KAPLAN Y NORTON. Op. Cit, p 21.

12 KAPLAN Y NORTON. Op. Cit. p 22.

organización partiendo de cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.

Perspectiva financiera: La información detallada, precisa y sobre todo actualizada indicara el desempeño que la empresa ha tenido y tendrá basándose tanto en indicadores financieros como no financieros y agregándole medidas no tradicionales como lo es el riesgo y el costo-beneficio. Información que será suministrada por el personal de la empresa apoyada en la contadora Pública y en información de los años 2012 y 2013.

Perspectiva del cliente: corresponde a expectativas de los Clientes es decir, como el cliente ve la organización y que debemos hacer para conservarlo como cliente. Además de atraer nuevos clientes, retenerlos y llevar una relación con estos ya que será una ventaja competitiva en el corto y largo plazo. Todo Herramientas se ha distinguido por tener potenciales clientes los cuales suplen sus necesidades a primera mano en esta empresa distinguiéndose por la calidad de sus productos y la relación que tiene con estos.

Perspectiva de los procesos internos: hace énfasis en los procesos internos que la organización tiene y que se deben mejorar para poder lograr y cumplir con sus objetivos.

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: En esta perspectiva se hace evidente la creación de valor de esta en el futuro incluyendo la cultura organizacional y los empleados.

Como lo expusieron Kaplan y Norton¹³ el Balanced Scorecard (BSC) permite que la empresa logre orientar al cliente, disminuyendo el tiempo de respuesta así como mejorando la calidad de sus productos y servicios pensando en el largo plazo.

¹³ KAPLAN Y NORTON. Cómo medir el rendimiento de la empresa. P 140.

COMPONENTES BÁSICOS DE UN BSC O CMI (Kaplan y Norton):

- **Cadena de relaciones causa – Efecto:** Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- **Enlace a los resultados Financieros:** Los objetivos del negocio y los indicadores, deben mostrar la composición de la estrategia basado en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos interno y Aprendizaje y crecimiento. Estos resultados deben traducirse al logro financiero obteniendo de esta manera la maximización del valor creado por el negocio para sus socios.
- **Balance de indicadores de resultados e indicadores guías:** A parte de los indicadores que muestran como es el desempeño final de la empresa, se necesitan indicadores que muestren que se necesita hacer para cumplir con el objetivo. El logro está en encaminar los esfuerzos hacia el logro de la estrategia del negocio.
- **Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de indicadores.
- **Consenso del Equipo Directivo de la Empresa u Organización:** El BSC, es el resultado del dialogo entre los miembros directivos y los colaboradores de la empresa, para reflejar el logro de la estrategia del negocio y lo importante que es el logro de dicha estrategia.

FASES PARA EL DISEÑO DEL BSC O CMI: (Kaplan y Norton).

Fase 1: Concepto Estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

INDICADORES

Todo BSC o CMI utiliza indicadores genéricos, que son claves a la hora de tener resultados, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores tienen a tener efectos como la rentabilidad, satisfacción del cliente y las capacidades de los empleados.

TIPOS DE INDICADORES

- ✓ **Indicadores Cuantitativos:** Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.
- ✓ **Indicadores Cualitativos:** Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente, de opiniones o percepciones.
- ✓ **Indicador de Gestión:** Resultan de la necesidad de constituir los resultados operacionales y estratégicos de la compañía. Deben divulgar a toda la empresa la estrategia corporativa a seguir para lograr el cumplimiento de la misión,

buscando que cada persona sea consciente del papel fundamental que tiene en la estrategia para logra el objetivo global.

CARACTERISTICAS QUE DEBE REUNIR UN INDICADOR

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente la información.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Aceptado por la organización.
- Fácil de interpretar.

INDICADORES FINANCIEROS

Son los datos que permiten medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades de la empresa. A través de esta herramienta es posible tener una interpretación de las cifras, resultados o información del negocio para saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que se puedan presentar, ya que con esta herramienta se puede conocer el estado actual de la empresa y como está encaminada hacia el futuro. En este trabajo se tendrán en cuenta los siguientes indicadores financieros:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Orientados a la aplicación del BSC en una organización se evidencian conceptos dentro de las lecturas realizadas a los textos de Kaplan y Norton:

Medición: Agrupación de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

Innovación: Anticiparse a futuras necesidades de la empresa o de los clientes, inventando productos y ofreciendo tanto como tecnologías nuevas.

Gestión: Actividades que conducen al logro de un negocio.

Competencia: Capacidades, conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

Visión: La visión es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que es una empresa y quiere ser en el futuro, está la define la gerencia y debe ser inspiradora además de que debe ser conocida por todos.

Misión: Cada organización es única por sus principios, valores, visión ya que en la forma como interactúan en el mercado son diferentes para todos y esta diferencia se ve reflejada en el propósito de la organización, la cual se evidencia en la misión.

Estrategia: Las estrategias son medidas que se toman para garantizar el éxito a largo plazo de una empresa. Además de que logra que se cumplan los objetivos básicos de la empresa, y así hacer realidad los resultados esperados.

Indicadores: Hace referencia a la consecución de los objetivos estratégicos. Este determina como debe medirse la consecución del objetivo.

Objetivos estratégicos: Metas y estrategias planteadas por una organización para reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Perspectiva: Son un recordatorio que garantiza que se piense en todos los aspectos esenciales del negocio y que se haga una relación equilibrada, por lo tanto es ideal determinarlas antes o durante el proceso de la determinación de la estrategia.

Planeación Estratégica: Es el proceso mediante el cual la organización define su visión de largo plazo y sus estrategias para alcanzarla.

Indicadores de Gestión: Se utilizan para evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el cumplimiento de las etapas y propósitos estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

Balanced Scorecard: representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Factores críticos de éxito: Identificación de áreas y factores cuya función permitirá la implantación de una estrategia determinada. Aquí se consideran factores tanto internos como externos de la Organización, actividades que dentro de la

organización se deben realizar con especial atención y áreas de la organización cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo.

Proceso: Actividades que se realizan o suceden para un fin determinado.

Procedimiento: Forma de realizar una actividad para lograr un objetivo dado, dentro de un alcance establecido.

Indicador: Herramienta que clarifica y define en forma precisa los objetivos de la empresa.

Indicador financiero: permiten medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades de su empresa. A través de esta herramienta se puede tener una interpretación de las cifras, resultados o información de su negocio para saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que pueden presentar.

Indicador de gestión: son medidas utilizadas para determinar el éxito de una organización.

4.4 MARCO LEGAL

Entendiéndose que el marco legal como lo menciona Lerma¹⁴ es conjunto de normas o reglamentaciones relacionadas con el tópico a trabajar, las siguientes son las utilizadas por Colombia en este proceso:

- **Constitución Política colombiana de 1991, Artículo 354:** Determina las funciones, obligaciones y limitaciones del Contador General de la Nación.

¹⁴ LERMAN, Héctor. Presentación de Informes. Segunda Edición. ECOE ediciones, 2003. 88p

- **Ley 590 del 2000:** por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.¹⁵
- **Ley 905 de 2004:** Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa y se dictan otras disposiciones.¹⁶
- **Ley 43 de 1990:** Esta ley hace referencia al código de ética del contador público, este marco es el que debe ceñirse todo profesional de contaduría pública, la cual sirve de modelo sobre cual se basan estándares de conducta, principios fundamentales, los cuales se pautan con el fin de contribuir al mejoramiento en lo pertinente a la ética –moral del ejercicio evitando delitos.

Cabe mencionar esta ley ya que el propósito del presente trabajo es contribuir al mejoramiento de la empresa, proceso en el cual el contador juega un papel de vital importancia y su buena contribución depende de su responsabilidad y actuar como profesional.

- **Decreto 2649 de 1993:** Este decreto hace relación a la reglamentación de la contabilidad generalmente aceptados, iniciando con la definición con los principios que reglamentan la profesión del contador público continúa con los objetivos y cualidades de La información contable y la presentación de los estados financieros.

¹⁵ Secretaría General del Congreso de la República. Ley 590 del 2000. [En línea] http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html

¹⁶ Secretaría General del congreso de la república. Ley 905 de 2004. [En línea] http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 ENFOQUE

Según Sampieri¹⁷ “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teoría”, por lo tanto, el trabajo de investigación se encuentra clasificado como un enfoque cuantitativo, ya que se utilizarán bases y recolección de datos para los índices de medición requeridos en la aplicación del Balanced Scorecard, para posteriormente hacer un análisis que soporte la validez de la información.

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este trabajo se determinó que el tipo de estudio será el descriptivo exploratorio, puesto que detalla los aspectos que componen la temática desarrollada, las necesidades de la empresa en esta materia y el beneficio que conlleva la aplicación de estos procesos de gestión para su creciente evolución organizacional.

5.3 MÉTODO

Respecto al método de investigación se encuentran el deductivo, el cual según Méndez¹⁸ a partir de “la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares”. De acuerdo con Méndez, a partir de situaciones generales se llegan a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

¹⁷ HERNANDEZ S, Roberto. Metodología de la investigación. McGraw – Hill. México, 1991. p. 497.

¹⁸ MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México, 2008. p. 240.

El presente trabajo de investigación se enfoca al método deductivo, puesto que parte de bases particulares como el conocimiento de la organización y de los procesos que requiere, de este modo llegar a un fin general el cual es la aplicación en la organización de los componentes propuestos y el impacto que estos pueden generar en la misma.

5.4 POBLACIÓN

Para este trabajo la población está conformada por los miembros del personal de la empresa Todo Herramientas.

5.5 MUESTRA

De acuerdo a la población, se tomó en cuenta de un total de 6 empleados, una muestra aleatoria de 3 personas involucradas directamente con el proceso administrativo. Por lo tanto la población mencionada será la que brindará la información necesaria.

5.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Según Méndez, “la información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”.¹⁹

Fuentes Primarias: las fuentes primarias para este trabajo la conforman los trabajadores de la empresa, principalmente la parte administrativa, los cuales nos brindaran información necesaria como bases de datos que permitan la identificación de fallas en la organización.

¹⁹ Ibid. p. 249

Fuentes Secundarias: son documentos bibliográficos relacionados con el tema objeto de estudio, los cuales se obtendrán de visitas a bibliotecas y de diferentes páginas Web que ayuden a completar el trabajo.

5.7 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El análisis de la información suministrada por la empresa comienza desde el momento de la recolección de datos que reflejan fallas internas y fallas externas y en general aquellos que sean atribuibles a los problemas de entidad.

Entre las técnicas que se utilizarán tenemos la observación y la entrevista, la información obtenida se estructurará en una base de datos, mediante el programa aplicativo Excel, con el propósito de organizar los datos e interpretarlos.

6. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Como participantes en el presente trabajo se tendrán en cuenta los aportes realizados por las personas relacionadas con el tema como lo son el docente Carlos Evelio López Ceballos, con la asesoría en el tema de Balanced Scorecard, el personal administrativo, Evert Correa propietario y representante legal de la empresa y la estudiante Karen Johana Palacios Velasco.

7. RECURSOS DISPONIBLES (materiales, institucionales y financieros)

RECURSOS MATERIALES: Estos estarán a cargo de la estudiante, con lo referente a estos recursos, contando con las siguientes herramientas: un equipo de cómputo (Portátil), calculadoras, papelerías, USB y recurso humano.

RECURSOS INSTITUCIONALES: Para esta investigación contamos con la institución académica Unidad Central del Valle, utilizando los servicios de la biblioteca universitaria la que nos permite Libros como: Cuadro De Mando Integral, Gestión 2000, Metodología de la Investigación 2007, también la información suministrada por la empresa TODO HERRAMIENTAS.

RECURSOS FINANCIEROS: Son las fuentes de financiamiento y recurso económico propios, con las que contamos para realizar la investigación y elaboración del proyecto, Durante su desarrollo se estimara en el presupuesto los recursos necesarios.

8. BALANCED SCOREDCARD COMO SISTEMA DE INFORMACIÓN

En este capítulo se exponen diversas teorías del Balanced Scorecard, emprendiendo el tema desde el punto de vista de diferentes autores que se han dedicado al análisis detallado del mismo y el estudio del Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégico y su importancia e interés como herramienta clave en el proceso de toma de decisiones para la alta dirección.

De acuerdo a los cambios constantes en el mundo de los negocios en los últimos años, se ha hecho necesaria una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar estas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de la transformación ocurrida en el mundo de los negocios en los últimos años, que ha hecho necesaria una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a los indicadores de desempeño en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

Como consecuencia del avance tecnológico, económico y social, la empresa actual se enfrenta ante un nuevo entorno que está variando en gran medida y por ende, le exige llevar a cabo su gestión afrontando nuevos retos en forma adecuada. De esta manera, se hace indispensable que la empresa se adapte a los sistemas de información y tratamiento de datos ajustándose a las nuevas tecnologías informativas.

Por esta razón, es importante el estudio y análisis del Balanced Scorecard como sistema de información situado dentro del área de gestión participativa de la empresa, el cual constituye un instrumento clave de apoyo para la dirección, que se caracteriza fundamentalmente por la naturaleza de la información que se agrupe en éste, por la rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad y por la selección de un conjunto de indicadores que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la empresa, todo esto orientado a la mejora continua y a la revisión de las estrategias, metodología que logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación del Desempeño del Negocio.

Una concepción actual de lo que el Balanced Scorecard debe ser, y lo que debe procurar la podemos obtener de E. Chiapello y M. H. Delmond²⁰, los cuales manifiestan que los cuadros de mando son herramientas de cambio en el control de gestión, que nos permiten, cada vez mejor, responder en las posturas existentes en las empresas, sobre todo dando mayor privilegio a la reacción que a la planificación.

En referencia al Balanced Scorecard (Cuadro de Mando) existen escritos y estudios, los cuales constituyen el aporte hecho por las diferentes asociaciones contables como: AECA, Institute of Management Accountancy, KPMG, Corporate Scorecard. De igual manera, se mencionan las empresas que han logrado el desarrollo e implementación del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando) las cuales son: La Ford, Opel, Citroen Hispania, Nissan Motor Ibérica, La Metrobank, National Insurance, Kenyon Storesy Pioneer Petroleum.

El contexto que se presenta, lleva a analizar la importancia y necesidad de aplicar el Balanced Scorecard como herramienta que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa.

²⁰Chiapelli, E y Delmond, M.H: “ Les Tableaux de bord de gestion, outils d’ introduction de changement” Revé Francaise de gestion, JanvierFevrier, Pág. 49-58.

8.1 ESTRUCTURA DEL BALANCED SCORECARD SEGÚN ALFONSO LOPEZ VIÑEGLA

Según Alfonso López Viñegla, para que las empresas logren una mayor competitividad en el mercado, se hace necesario que adopten sistemas información de tal forma que llegue a los destinatarios adecuados y en la forma y en el tiempo que mejor pueda satisfacer las necesidades de los mismos.

Por lo anterior, La Gerencia necesita que dicha información se recopile procese y analice de una manera rápida y normalizada, construyéndose en el núcleo central sobre el que basarse durante todo el proceso de toma de decisiones.

Las principales áreas de análisis propuestas por Alfonso López V. Son:

- Dirección Comercial (Ventas)
- Dirección de Producción (Fabricación)
- Dirección de Compras (Aprovisionamiento)
- Dirección Financiera (y de Administración)
- Dirección de Recursos Humanos (Personal)

8.1.1 Características para la construcción The Balanced Scorecard

Según el modelo de Cuadro de Mando planteado por Alfonso López²¹, las principales características que deben tenerse en cuenta al construir el Cuadro de Mando de la empresa son:

1. Los resultados, factores y variables de cada una de las áreas funcionales que han tenido una mayor importancia y han constituido el eje de la gestión de la gerencia.

²¹López Viñegla, Alfonso El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Madrid: AECA, 1998

2. Los factores críticos y las variables respectivas de cada una de las áreas funcionales que constituyen el núcleo más importante de referencia para el apoyo al proceso de toma de decisiones.
3. Las principales desviaciones que se han producido en relación a los indicadores y variables establecidos de forma provisional. Asimismo ha de establecerse las causas, las repercusiones y los responsables en cada caso.
4. Los aspectos más importantes del entorno que pueden afectar en la gestión general de la empresa.
5. Los gráficos que resulten necesarios para obtener una apreciación global de variables relevantes.
6. Las posibles vías de acción en el sentido de poder corregir aquellos aspectos que no han funcionado conforme a lo previsto y reforzar aquellos otros que han proporcionado buenos resultados.

Es importante tener presente que el Cuadro de Mando debe obedecer a un criterio piramidal de la información, teniendo presente los distintos niveles de responsabilidad de la empresa y destacando a la dirección general como la cúpula de dicha pirámide, puesto que es allí donde se canalizarán en forma agregada todas las informaciones de interés. En general el Cuadro de Mando debe constituir la herramienta esencial de información en manos de la alta dirección.

8.1.2. Factores clave de gestión

En relación con la configuración del cuadro de mando, el aspecto más relevante es la preparación en cada nivel de responsabilidad de una matriz de necesidades informativas, lo cual solo será posible si se conocen cuáles son los factores clave de gestión y sus características principales.

Generalmente en algunas organizaciones se destacan ciertos aspectos de la gestión por tener más relevancia que otros y posiblemente entre estos se resaltan

aquellos que poseen más trascendencia esencial a la hora de tomar decisiones. Adicionalmente si se gestionan correctamente dichos factores claves, existe una mayor seguridad en cuanto a la correcta marcha de los negocios. A estos aspectos esenciales de la gestión se les denomina de varias formas, por ejemplo: factores claves de gestión, variables claves de éxito, factores críticos del negocio.

Los factores claves de gestión se concretan en una serie de indicadores claves cuyo cumplimiento garantizan el correcto funcionamiento del negocio. Además dichos factores claves de éxito deben organizarse como el conjunto de elementos sobre los que la empresa puede ejercer influencia y evaluar su trayectoria adaptándolos a la evolución continua del entorno y de la empresa de forma que una vez alcanzados, ésta puede conseguir sus objetivos a largo plazo.

Según J.F. Pérez Carballo²², los factores claves se caracterizan por atributos como los siguientes:

1. Están condicionados por la acción de la Gerencia General, es decir, deben ser parámetros controlables en cualquier momento.
2. Generalmente poseen un carácter operativo. En pocas ocasiones presentan una naturaleza contable o económica. Los valores que tomen dichos factores no dependen de decisiones discrecionales en cuanto al criterio de medida a aplicar son susceptibles de manipulación a través de normatividad contable.
3. Deben estar relacionados con el tipo de actividad y la naturaleza del negocio en el cual se desenvuelve la empresa. Deben ser específicos, pero no exclusivos, del sector en que opera la entidad.
4. Definen con carácter global una opción concreta de estrategia y constituyen, por si mismos, objetivos concretos a alcanzar por la empresa.
5. Son aspectos temporales de la gestión cuya importancia tiende a mantenerse

²²Pérez Carballo, J.F. Control de la gestión empresarial. Texto y casos, Madrid: ESIC, 1994 Pág. 160-161

en forma habitual en el tiempo. A veces al aparecer una oportunidad o una amenaza del entorno, es necesario incorporar un factor de carácter coyuntural.

Se puede afirmar que la obtención de un Cuadro de Mando que ofrezca al Directivo una visión completa del negocio acorde con los objetivos estratégicos definidos, puede lograrse a través de la utilización de la metodología de los factores claves de éxito, permitiendo identificar la información relevante del negocio y asegurar la coherencia entre dicha información y la estrategia definida para la empresa.

Además es importante considerar que para poder definir correctamente dichos actores, se requiere de un triple análisis simultáneo que abarca a la propia empresa, al sector en el que opera y al entorno que lo afecta.

Sin embargo vale la pena definir dos tipos de factores clave:

1. Factores Coyunturales: Se aceptan como clave durante un periodo de tiempo limitado, perdiendo su relevancia con posterioridad o quedando relegados a un segundo plano.

2. Factores Estructurales: El resto de factores clave que no cumplen el criterio de temporalidad, que pudieran ser los siguientes:

a. Factores de la propia empresa: La manera de competir y la estrategia que se ha seleccionado, aporta una base sólida en la que apoyar la elección de las áreas clave a considerar.

b. Factor del sector económico al que pertenece la empresa: la naturaleza y rasgos propios de cada sector, influyen la hora de que la propia empresa seleccione una estrategia concreta de acción.

c. Factores del entorno: Son más difíciles de controlar, por cuanto que su dinamismo y complejidad van a dificultar cualquier tarea en la empresa.

En cuanto a la medición, seguimiento y control de este conjunto de indicadores y variables, debemos recurrir al análisis de desviación. Dicho análisis nos proporciona una idea sobre el nivel de adecuación de nuestras realizaciones con respecto a los objetivos inicialmente planteados para la gestión de la organización. La presentación de las mismas puede expresarse de forma absoluta ofreciendo así únicamente la diferencia entre el valor real y el previsto.

El principal objetivo de practicar el control de las desviaciones se centra en la posibilidad de llevar a cabo acciones correctoras en el caso de que así se considere oportuna. No obstante sería muy interesante concretar de forma específica para cada indicador y según el área de responsabilidad en cada caso, unos niveles de fluctuación de dichas variables, es decir, establecer tres niveles de tolerancia: Peligro, Precaución, y equilibrio.

De esta manera es indispensable que las tres etapas de identificación de los factores claves de éxito de gestión seleccione y realice un seguimiento de las variables o indicadores más relevantes, y el control en las desviaciones con la correspondiente aplicación de acciones correctoras resumiéndolas en informes periódicos.

8.1.3 Principales informes

La preparación de un informe consiste en la obtención, estructuración y reflejo de una información concreta como expresión informativa de un hecho a una situación determinada. La presente forma depende en gran parte de las necesidades del responsable, pero lo más importante es que dicho informe sea fácilmente comprensible y que su interpretación sea clara y sencilla.

Los informes que usualmente se manejan son los informes contables tradicionales y los relativos a planificación, control, y el de presupuesto.

Este último tiene gran utilidad para la dirección general, pues ofrece una panorámica global del posible equilibrio de los demás presupuestos.

Mediante los informes de presupuesto podemos estimar los momentos de posible déficit de caja con la anticipación suficiente, posibilitando las acciones de gestión precisas para corregir desequilibrios financieros futuros.

Mediante los informes relativos al control se trata de garantizar la supervisión con relación al cumplimiento de las previsiones efectuadas y las realizaciones producidas, así a través de estos informes obtenemos las desviaciones que van surgiendo, hemos de intentar detectarlos de manera rápida para corregirlos en forma eficiente.

9. ESTRUCTURA DEL BALANCED SCORECARD SEGÚN ORIOL AMAT

9.1. Procedimiento para la formulación del Balanced Scorecard

Oriol Amat²³, expone su concepción del proceso a seguir para formular un cuadro de mando de la siguiente manera:

- **Selección de indicadores**

Se debe utilizar un número limitado de indicadores (20 a 25 más o menos), intentando que sean adecuados y que tengan un costo de aceptación, además de facilitar su utilización.

- **Determinar a qué unidad organizativa hace referencia**

El Balanced Scorecard puede ser diseñado para la organización en conjunto o para un departamento específico de la misma. Por tanto se debe hacer claridad a que unidad hacer referencia, cuando de diseño se trata.

- **Seleccionar la perspectiva más importante de la organización**

El Cuadro de Mando se divide en cuatro partes que representan las áreas más relevantes de una organización, (Resultados Económico-Financieros, Clientes, Procesos Internos y Empleados). Para cada Organización estas áreas relevantes pueden ser diferentes de acuerdo a las características de la organización.

Perspectivas: Para Oriol Amat, las cuatro perspectivas más importantes en una organización son: La Económico Financiera, Los Procesos Internos, y Perspectiva

²³Oriol Amat: EVA- Valor Económico Agregado- Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor, - Ediciones 2000 S.A., Barcelona 1999.

de los Empleados.

- **Perspectiva Económico-Financiera**

Se refiere a la riqueza generada por la organización con un menor costo de capital para medir esta área podemos utilizar indicadores tales como el VMA (Valor de Mercado Agregado), el EVA (Valor Económico Agregado), rentabilidad financiera, Rentabilidad de los activos, incremento en las ventas, reducción de costos y rentabilidad por producto.

Cuadro 1: Perspectiva Económico-Financiera

FACTORES CLAVE	INDICADORES PROPUESTOS
Riqueza generada	EVA y VMA
Utilidades	Utilidad / capitales
Activos	Ventas / activo

- **Perspectiva del cliente**

Se debe tener en cuenta el segmento de clientes a manejar al igual que segmento de mercado al que va dirigido esta perspectiva se puede medir a través de indicadores como:

Cuadro 2: Perspectiva del cliente

FACTOR CLAVE	INDICADORES PROPUESTOS
Satisfacción clientes	% de clientes que vuelven a comprar. % de clientes que compran más de un producto. % de clientes que compran por recomendación de otros clientes. Número de reclamaciones.

Satisfacción distribuidores	Resultados encuestas a distribuidores
Noticias favorables	Número de noticias favorables en medios Valor económico de los espacios en medios de comunicación con noticias de la empresa.
Premios	Número de premios nacionales. Número de premios internacionales.

Cuota de mercado

Incremento de clientes

Satisfacción.

Rentabilidad de los clientes

- **Perspectiva de los Procesos Internos**

Esta perspectiva se fundamenta en innovaciones, mejoramiento de procesos y creatividad por parte del recurso humano de la organización y que conlleva un aumento de calidad del producto o servicio que se presta. Entre los indicadores que evalúan esta área podemos mencionar:

- ✓ Porcentaje de ventas de nuevos productos
- ✓ Tiempo preciso para desarrollar nuevos productos
- ✓ Plazo de producción
- ✓ Plazo de entrega de pedidos
- ✓ Tasa de productos defectuosos
- ✓ Rotación de existencias

Cuadro 3: Perspectiva de los Procesos Internos

FACTORES CLAVE	INDICADORES PROPUESTOS
Costos mala calidad.	Costos defectos Costos defectos / ventas
Defectos.	Número de defectos por cada mil unidades. Número de reprocesos. Costos del servicio postventa/ventas
Calidad de producto y de servicio.	% de pedidos entregados puntualmente Días que dura el ciclo productivo

- **Perspectiva de los empleados**

Los empleados son la base de cualquier organización y el factor clave para generar mayor valor a la empresa. De aquí parte la mención de algunos indicadores que pueden ayudar a medir su desempeño como son:

- ❖ Motivación
- ❖ Número de sugerencias
- ❖ Capacitación
- ❖ Productividad
- ❖ Antigüedad de los empleados

Cuadro 4: Perspectiva de los empleados

FACTOR CLAVE	INDICADORES PROPUESTOS
Productividad	Ventas / número de empleados. Número de botellas / número de empleados.
Rotación personal	Años promedio en la empresa.

Satisfacción personal	Resultados de encuestas al personal
Sugerencias	Número de sugerencias Número de sugerencias aplicadas Sugerencias aplicadas / sugerencias totales
Grupo de mejoramiento	Número de grupos de mejoramiento (GM) %de empleados implicados en GM
Incentivos	Valor económico de los incentivos
Capacitación	Inversión efectuada en capacitación % de empleados que han intervenido

10. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA TODO HERRAMIENTAS

HISTORIA

La empresa TODO HERRAMIENTAS fue creada el 6 de agosto de 1998 por el señor Ever Antonio Correa Arias, gestor de esta empresa y único propietario; la cual inicia sus actividades comerciales en el municipio de Guadalajara de Buga (Valle) vendiendo productos de ferretería para el hogar y el agro.

En el 2001 Adiciona la línea de cristalería, venta de repuestos y reparación de electrodomésticos. Tres años después amplía su gama ferretera y materiales para la construcción. En 2009 y año tras año TODO HERRAMIENTAS es reconocida a nivel local y por municipios aledaños, gracias al crecimiento de sus instalaciones, su amplia y diversa gama ferretera y lo más importante la calidad en el servicio al cliente.

El objeto principal de este establecimiento de comercio es el comercio al por menor de máquinas y herramientas de mano en establecimientos especializados.

Entre sus principales clientes se encuentran: Black and Decker, grinder feduse continental, mundial del tornillo, la ganga, sociedad ferretera de comercio, la roca, eléctricos el paisa, universal de herramientas, entre otros.

10.1 PROPÓSITO DE LA EMPRESA

Todo Herramientas, tiene como propósito ser reconocida a nivel departamental como una de las ferreterías líderes en el sector ferretero. Logrando este gracias a la calidad de sus productos, el servicio prestado y la agilidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

10.2 MISIÓN

TODO HERRAMIENTAS es una organización dedicada a comercializar una amplia gama de productos del ramo ferretero, además ofrece el servicio de reparación de electrodomésticos, garantizando la calidad de sus productos y servicios. Cuenta con un personal altamente capacitado para asesorar con eficacia y eficiencia a sus clientes en el manejo de los productos, dejándolos satisfechos; para así crecer cada día como empresa e ir generando más empleo.

10.3 VISIÓN

TODO HERRAMIENTAS espera ser reconocida en el Valle del Cauca para el año 2015. Constituirse como una empresa exitosa dentro de su área comercial. Estimulamos el trabajo en equipo fortaleciendo un ambiente agradable que motiva a los integrantes a laborar con empeño y dedicación; esta actitud positiva se ve reflejada en la constante visita de clientes. Gracias a esto, se contribuye cada día más para desarrollar una capacidad empresarial sin perder el valor humano que es la clave del éxito.

10.4 VALORES

Trabajo en Equipo: TODO HERRAMIENTAS cuenta con un personal unido, ya que se distribuyen funciones para lograr la efectividad de la calidad y el trabajo.

Honestidad: TODO HERRAMIENTAS sostiene relaciones comerciales a partir de la claridad y sinceridad con sus clientes.

Compromiso: TODO HERRAMIENTAS ofrece buenos servicios gracias al trabajo que cada integrante cumple con el fin de satisfacer a los clientes y generar resultados positivos.

Orden: TODO HERRAMIENTAS brinda un espacio acogedor, donde sus colaboradores tienen una presentación personal adecuada y la organización de los artículos en sus respectivos lugares, para que el público se sienta a gusto.

10.5 PRINCIPIOS

Respeto: TODO HERRAMIENTAS está comprometida a brindar un buen trato a sus clientes, partiendo del respeto entre los mismos integrantes

Orientación al cliente: TODO HERRAMIENTAS ofrece toda la disposición para asesorar a sus clientes en el manejo de los productos que van a adquirir.

Actitud positiva: TODO HERRAMIENTAS está llena de convicción para ser cada día mejor, transmitiendo su optimismo a sus clientes porque son quienes hacen posible nuestro progreso.

Comunicación: TODO HERRAMIENTAS mantiene fuertes lazos de interacción comunicativa tanto entre los colaboradores como con sus clientes.

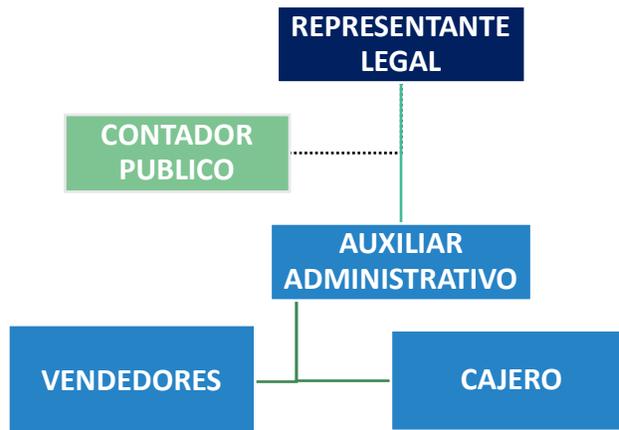
10.6 POLÍTICA DE SERVICIO

TODO HERRAMIENTAS se ha impuesto como política cubrir todas las expectativas del mercado dentro del área de influencia, y por ello muestra una constante evolución, renovando instalaciones, acordando alianzas con proveedores de marcas líderes para lograr mejores precios, ofreciendo nuevos productos y brindando servicios con total garantía.

La política de la empresa está enfocada a lograr la máxima confiabilidad de sus numerosos clientes y es por ello que aplica la prolongada experiencia en el ramo de la ferretería, lo que da como resultado una notable calidad en la atención. Demostramos pasión por la calidad.

10.7 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA TODO HERRAMIENTAS

10.7.1 ORGANIGRAMA



La empresa actualmente se compone de la siguiente manera:

- Representante legal 1
- Contador Público 1
- Auxiliar Administrativo 1
- Personal de ventas 3
- Cajera 1

10.7.2 FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS

- FUNCIONES DE LA CAJERA

1. Saludar a los clientes

2. Recibir los pagos de los clientes ya sea con tarjetas débito o crédito y/o en efectivo
3. Entregar el cambio correcto cuando sea necesario
4. Hacer la conciliación del total de los pagos con el total de las ventas
5. Contestar el teléfono
6. Responsabilidades adicionales asignadas o solicitadas el dueño o la contadora.

- **FUNCIONES DE LA AUXILIAR ADMINISTRATIVA**

Es la que apoya directamente las actividades de la empresa además sirve de ayuda para el logro de las actividades de la misma.

1. Llevar los asuntos secretariales, archivos, cartas, registros, entregas, cheques etc
2. Manejo del programa CG-UNO ejemplo: clientes, inventario, causaciones, etc
3. Consulta virtualmente saldo de los bancos diariamente.
4. Cubrir la ausencia de un empleado especialmente la caja.
5. Rendir informes de faltantes o sobrantes a la contadora o al dueño.
6. Atención en forma correcta y oportuna del teléfono y público
7. Informar al jefe inmediato sobre los mensajes recibidos
8. Es la encargada cuando el dueño no se encuentra en la empresa.
9. Pagos de aportes de seguridad social (salud, pensión, ARL, entre otras).

- **FUNCIONES PERSONAL DE VENTAS**

1. Asesorar al cliente.
2. Realizar sondeos de Mercado
3. Ofrecer todos los servicios que tiene la Empresa.
4. Pasar informes semanales sobre la actividad desarrollada en la semana.
5. Mantener en perfecto estado el lugar de trabajo.
6. Llamar a los clientes.

7. Los días asignados mantener en perfecto estado la bodega.
8. Ayudar con el inventario los días que le sean asignados.

- **FUNCIONES DEL CONTADOR**

1. Elaborar, analizar, e interpretar y certificar los estados financieros de la entidad.
2. Llevar la contabilidad de la Empresa y supervisar el personal de su Área.
3. Verificar el trabajo de la auxiliar administrativa.
4. Elaboración de nóminas, liquidación de prestaciones sociales y aportes Parafiscales.
5. Colaborar con la auxiliar administrativa en el manejo de los soportes de contabilidad y en la precisión de la presentación de los documentos contables en general.
6. Autorizar la emisión de todos los documentos contables que se originan de las transacciones diarias de la Empresa.
7. Elaborar y presentar las declaraciones tributarias.
8. Especificar las normas contables a seguir en la organización.

- **FUNCIONES DEL REPRESENTANTE LEGAL**

1. Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a todos los empleados de la Empresa, coordinando y orientando los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos.
2. Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización del tiempo y los recursos de cada área de la Empresa.
3. Implementar todos los controles disciplinarios necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la Empresa.
4. Velar porque los miembros de la Organización actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados.

5. Tomar decisiones con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en estas establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados.
6. Consultar y coordinar con la contadora Pública la compra de Activos Fijos.
7. Coordinar y establecer metas y estrategias de Mercadeo.
8. Buscar mecanismos de publicidad en la Empresa.

10.8 POLÍTICA INSTITUCIONAL

Cuadro 5: Política Institucional

POLÍTICA INSTITUCIONAL	
	
<p>TODO HERRAMIENTAS Tiene como propósito ser reconocida a nivel departamental como una de las ferreterías líderes en el sector ferretero, gracias a la calidad de sus productos, el servicio prestado y la agilidad para satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	HONESTIDAD
	COMPROMISO
	TRABAJO EN EQUIPO
	RESPETO
	COMUNICACIÓN
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
	ACTITUD POSITIVA

11. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Cuadro 6: Diagnóstico de la empresa

TODO HERRAMIENTAS											
DIAGNÓSTICO											
DIAGNÓSTICO	PROCESO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
1- Presupuesto	Estratégico		X						X		* Aumentar las ventas * Implementar la gestión del riesgo * disminución de gastos * Mejorar la planeación
2- Aumento de gastos	Estratégico				X			X			
3- Estandarización de precios	Estratégico					X			X		
4- Carencia de análisis y control	Estratégico					X		X			
5- Bajo stock de	Misional				X			X			* Mantener el inventario en el nivel * cobertura de nuevos clientes * Mejorar la satisfacción en clientes * Realizar convenios de productos con
6- Credibilidad y	Misional	X						X			
7- Portafolio de	Misional	X						X			
8- Participación del	Misional		X					X			
9- Valor agregado al	Misional	X						X			
10- Servicio	Misional		X					X			
productos	Misional					X			X		
12- Relaciones con clientes	Misional		X					X			
13- Capacidad instalada	Apoyo					X		X			* Ampliación de la bodega * Realizar planeaciones periodicas en todas las actividades.
14- Experiencia y conocimiento	Apoyo		X					X			
15- Efectividad de programas (software)	Apoyo	X						X			
16- Logística	Apoyo					X			X		
17- Control de documentación	Apoyo	X						X			

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Aumento en el costo de insumos				X			X		
Aumento de la inflación				X				X	
cambio de la normatividad					X			X	
Telecomunicaciones	X						X		
Globalización de la Información	X						X		
Delincuencia común				X			X		
Desastres naturales				X			X		

12. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias.

Es por lo anterior que la planeación estratégica es una herramienta imprescindible para las empresas, puesto que si se quiere progresar, es necesario trazar objetivos, planes y estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende.

Por último, aclarar que para realizar dicha planeación en cada empresa es necesario conocer su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, objetivos y su visión, puesto que cada empresa es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas.

12.1 LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EXTERNAS

Estos términos refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término de externas.

12.2 LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS INTERNAS

Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas

computarizados de información de un negocio; Son áreas que dan origen a fortalezas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica.²⁴

12.3 MATRÍZ FODA O DOFA

El análisis FODA es una herramienta que permite a los gerentes la situación actual de la empresa permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados; basados en cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar esta matriz y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

12.3.1 Las estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

²⁴ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, México, 1997. Pg. 4-12

12.3.2 Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

12.3.3 Las estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

12.3.4 Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.²⁵

²⁵ <http://sandirry.blogspot.com/2010/05/ejemplo-matriz-foda.html>

Cuadro 7: Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
TODO HERRAMIENTAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad de productos 2. Credibilidad y fidelidad de clientes 3. Trabajo en equipo 4. Experiencia y conocimiento 5. Gran participación en el mercado 6. Precios bajos 7. Asesoramiento al cliente 8. Calidad de mercancía 9. Efectividad de los software 10. Entrega inmediata 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de gastos 2. Ineficiencia en el manejo de inventarios 3. Falta de dirección estratégica 4. Ofrecer productos con problemas de fabricación 5. Falta de confianza en el personal 6. Falta de incentivos 7. Bajo stock de inventarios 8. Estandarización de precios
OPORTUNIDADES	ESTRATEGÍAS FO	ESTRATEGÍAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a nuevas tecnologías 2. Posicionamiento 3. Epoca decembrina 4. Ampliación en el mercado 5. Exclusividad en productos 6. Convenios estratégicos 7. Globalización de la información 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencializar la fuerza de ventas al por mayor (F5, O3-O4) 2. Optimizar el tiempo de entrega de domicilios. (F10, O2) 3. Buscar la disminución de costos a través de alianzas estratégicas con proveedores. (F3-F6, O6) 4. Complementar el portafolio de productos. (F1-F4, O5) 5. Potencializar el uso de la tecnología y software (Facturación POS). (F9, O1) 6. Expandir el mercado vinculando nuevos clientes. (F5-F2, O4) 7. Creación de página web para promocionar los productos y servicios. (F7-F8, O7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un sistema de comisiones por ventas. (D6, O3) 2. Brindar capacitaciones permanentes al personal. (D5, O7) 3. Implementar un sistema de control de inventario para garantizar la rotación y el stock min. de almacenamiento (D2-D7, O5-O1) 4. Establecer, implementar y mantener una adecuada planeación estratégica, acordos con el objeto del negocio (D3, O2) 5. Negociar sistemas de garantías con los proveedores. (D4, O6) 6. Implementar listas de precios por tipo de sector. (D8, O4) 7. Realizar un seguimiento permanente a la variación de los gastos mensuales, para implementar correcciones por incrementos injustificados. (D1, O6)
AMENAZAS	ESTRATEGÍAS FA	ESTRATEGÍAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia posicionada 2. Crisis mundial 3. Incremento de impuestos 4. Competencia desleal 5. Inseguridad 6. Desempleo 7. Mercado saturado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar estudios de mercado para conocer precios (F2, A1) de la competencia y la ciencia. (F2-F3-F4, A1-A4) 2. Implementar sistemas de monitoreo y alarmas. (F4- A9, A5-A2) 3. Mantener los clientes actuales con incentivos (F8, A5) comerciales (precios, descuentos y promociones) (F1-F5-F6-F7, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir los gastos excesivos o innecesarios. (D1, A2) 2. Contratar personal competente y calificado para la administración del negocio. (D3-D5, A1) 3. Garantizar una adecuada selección y evaluación de proveedores. (D4, A1) 4. Disminuir las quejas y reclamos de los clientes (D2-D7, A4-A7) 5. Realizar encuestas de satisfacción al cliente. (D8-A5) 6. Implementar un sistema de promociones permanentes (D6, A4-A6)

13. PROCESO TODO HERRAMIENTAS

13.1 Proceso

Es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando un valor agregado para el cliente.

El propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer al cliente o usuario un producto y/o servicio el cual cumpla con sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en costo y calidad.

13.2 Actividades

Son la congregación de tareas con un fin común dentro de una organización y conjunto de ellas sobrelleva al cumplimiento de una actividad.

13.3 Tareas

Las tareas se constituyen en la especificación muy particularizada de las operaciones por realizar para el cumplimiento de los objetivos.²⁶

Las tareas tienen un ciclo de vida definido, con una fecha de inicio y otra de terminación, un responsable, una determinación de los recursos que se necesitan y uno o varios indicadores para monitorear su cumplimiento.

13.4 Procedimientos

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones

²⁶ www.excelencia_empresarial.com/gestion_procesos

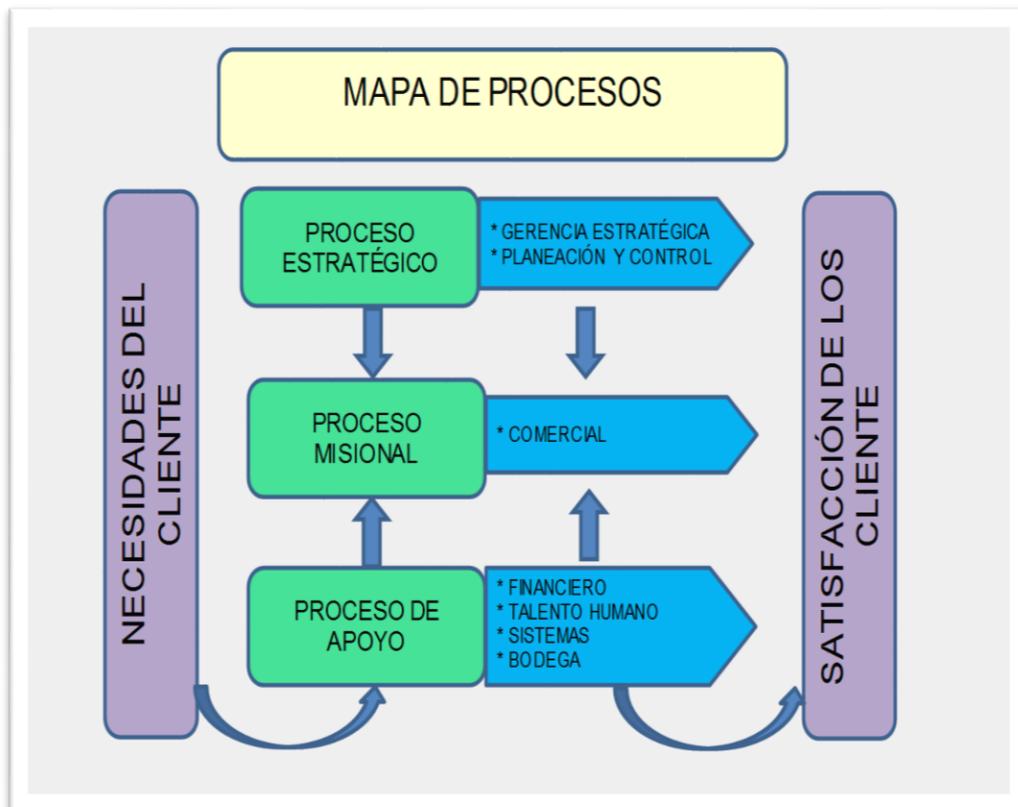
requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

13.5 Mapa de procesos

Es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización.

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor y así, al mismo tiempo relaciona el propósito de la organización con los procesos que la gestionan, utilizándose también como herramienta de aprendizaje.

Cuadro 8: MAPA DE PROCESOS TODO HERRAMIENTAS



14. PLAN DE ACCIONES

Cuadro 9: Plan de Acciones

OBJETIVO	INICIATIVA	ACCIONES	FECHA	RESPONSABLE	RECURSO	PPTO	U/G	INDICADOR	FORMULA	VL. ACTUAL	META 1	META 2
Incrementar las ventas y los canales de venta	Aumentar los productos y servicios	Adquisición de nuevas líneas de productos	ene-14	Gerente, Auxiliar administrativa	CAPITAL	10,000,000	(referencias nuevas portafolio de productos)	Generar mayor rentabilidad y crecimiento	$((\text{ventas del año actual} - \text{ventas del año anterior}) / \text{ventas año anterior}) * 100$	0%	4%	8%
	Promocionar los productos	Contratación con empresas de publicidad y mercados	feb-14	Gerente, asesores	CAPITAL	5,000,000	(promociones realizadas / total promociones año)					
	Aumentar la distribución	Abrir nuevas zonas comerciales	ene-14	Gerente	ASESOR COMERCIAL	1,500,000	(clientes nuevos / total clientes)					
	Cumplir con el presupuesto de ventas	Realizar seguimiento y monitoreo constante al presupuesto	ene-14	Gerente, contadora, auxiliar contable	PRACTICANTE	300,000	% de cumplimiento del presupuesto					
Aumentar el reconocimiento de la empresa semestralmente	Mejorar el posicionamiento en el mercado	Aumentar la competitividad.	ene-14	Gerente, Auxiliar administrativa	CAPITAL	8,000,000	(No. Clientes con percepción favorable / total de clientes en encuestas)	Existencia de participación en el mercado	$(\text{ventas del semestre 1} - \text{ventas del semestre 2}) / \text{ventas año anterior}$	0%	5%	10%
Disminuir los gastos de ventas	Controlar y eliminar gastos de ventas innecesarios	Realizar seguimiento al comportamiento de los gastos mensuales	jun-14	Gerente, auxiliar administrativo y contable	CONTADOR PÚBLICO	3,000,000	% variación de gastos	Reducción de gastos	$((\text{Gastos Año Actual} - \text{Gastos Año Anterior}) / \text{Gastos Del Año Anterior}) * 100$	0%	15%	20%

Incrementar clientes satisfechos	Cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes	Disminución de devoluciones, quejas y reclamos de los clientes	feb-14	Gerente, asesores	ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE	600.000	(#Devoluciones año actual - # Devoluciones año anterior) / Devoluciones año anterior x 100	Aumentar la satisfacción del cliente	Cantidad de clientes Satisfechos/Cantidad total de clientes atendidos*100	0%	90%	100%
Innovación en productos y servicios	Aumentar el portafolio de productos y servicios disponibles para la venta	Incluir nuevas líneas de productos por tipo de sector	ene-14	Gerente	CAPITAL	20.000.000	(# Líneas pódos año actual - # líneas pódos año anterior) / líneas de pódos año anterior x 100	Ofrecer productos y servicios de excelente calidad	Nuevo producto o servicio/ total de productos	0%	100%	100%
Dar a conocer el portafolio de productos	Reforzar la publicidad y mercadeo de la compañía.	Contratación de empresas de publicidad o publicistas independientes, para que manejen la mercadotecnia del portafolio de productos.	ene-14	Gerente, Auxiliar administrativa	CAPITAL	5.000.000	(Ventas año actual - # Ventas año anterior) / Ventas año anterior x 100	Generar confiabilidad	productos ofrecidos/personas atendidas	0%	100%	100%
Cumplir con las Normas Legales	Evitar sanciones por incumplimiento de la normatividad legal vigente	Garantizar el cumplimiento de toda la normatividad en términos de leyes tributarias, comerciales, administrativas, laborales y ambientales.	ene-14	Contadora Pública	CONTADOR PÚBLICO	Ya fue presupuestado	#De sanciones o demandas legales por año	Cumplimiento de las Normas Legales	(Pagos / Soportes Físicos)	0%	100%	100%
Mejorar la prestación del servicio	Realizar todas las actividades de cada proceso con eficiencia y efectividad.	* Mejorar la prestación del servicio en el mostrador * Optimizar el tiempo de despacho	ene-14	Gerente, asesores comerciales, auxiliares administrativos y contables	ASESOR COMERCIAL	Ya fue presupuestado	# Clientes satisfechos (encuestas de S.C.)	Prestación del servicio	Cantidad de clientes Satisfechos/Cantidad total de clientes atendidos*100	0%	90%	100%
Implementar el trabajo en equipo	Conformar equipos de trabajos por área.	Motivar el trabajo en equipo en todos los niveles de la organización.	mar-14	Todo el personal	RESPONSABLE DEL TALENTO HUMANO	600.000	# Empleados satisfechos (Evaluación ambiente laboral)	Trabajo en equipo	No. De empleados que trabajan en equipo/Total empleados)	0%	100%	100%

Mejorar la productividad	Medir el desempeño de todo el equipo de trabajo.	Realizar evaluaciones periódicas de desempeño	ene-14	Auxiliar administrativa	RESPONSABLE DEL TALENTO HUMANO	Ya fue presupuestado	Evaluaciones realizadas/Evaluaciones programadas	Productividad	Número de empleados incentivados/total empleados)	0%	100%	100%
Capacitación, Motivación e Incentivos a Los Empleados	Implementar planes anuales de capacitaciones	Programar capacitación con proveedores de productos (mercancía) y de servicios (charlas motivacionales y superación personal).	feb-14	Auxiliar administrativa	PROVEEDORES CONFERNOSTA	1.000.000	Evaluaciones de capacitaciones aprobadas/ Total de evaluaciones realizadas	Capacitación Empleados	(Número empleados capacitados/ Total empleados)	0%	100%	100%
	Implementar programas de creatividad	seminario innovación y creatividad	mar-14	Auxiliar administrativa	CONFERNOSTA	Ya fue presupuestado	Empleados capacitados/total empleados					
Cultura De Emprendimiento y Crecimiento Continuo	Crecimiento de ventas, optimizar el posicionamiento de la compañía e incrementar la participación de mercado.	*Abrir nuevas zonas de mercado * Vincular nuevos clientes. * Mantener los clientes actuales	abr-14	Auxiliar administrativa	ASESOR COMERCIAL	1.000.000	% Participación del mercado	Cultura de cambio	Número de sugerencias implementadas/ Total de Sugerencias recibidas)	0%	80%	90%

15. INDICADORES

Cuadro 10: Ficha Indicador No.1

FICHA INDICADOR DE GESTIÓN No 1						
Tipo de proceso		Estrategico	Proceso		Planeación y Control	
Nombre del indicador		Generar mayor rentabilidad y crecimiento				
Propósito del indicador		Conocer la rentabilidad y el crecimiento cada año				
Objetivo Estratégico		Incrementar las ventas y aumentar los canales de venta				
Meta:		Incrementar las ventas en un 4% para el primer año				
Formula:		$((\text{ventas del año actual}-\text{ventas del año anterior})/\text{ventas año anterior})*100$				
Frecuencia:		Anual				
Fuente de Datos		Area Financiera				
Responsable:		Gerente, Contador Público y Auxiliar Contable				
Que Hace:		Mide el aumento en porcentaje de las utilidades obtenidas por la empresa.				
N°	FECHA DE REGISTRO (dd/mm/aaaa)	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO (Si aplica Meta)
1	30/12/2013	4%	4	146	2,74%	68%

Cuadro 11: Ficha Indicador No. 2

FICHA INDICADOR DE GESTIÓN No 2						
Tipo de proceso		Estrategico	Proceso		Planeación y Control	
Nombre del indicador		Extender la participación en el mercado				
Propósito del indicador		Conocer la participación que la empresa tiene actualmente				
Objetivo Estratégico		Aumentar el reconocimiento de la empresa semestralmente				
Meta:		Incrementar la participacion en el mercado en un 5% semestral				
Formula:		$(\text{ventas del semestre 1}-\text{ventas del semestre 2}/\text{ventas año anterior})$				
Frecuencia:		semestral				
Fuente de Datos		Area Financiera				
Responsable:		Gerente,Asesores comerciales				
Que Hace:		Midel a participación en porcentaje en el mercado actual				
N°	FECHA DE REGISTRO (dd/mm/aaaa)	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO (Si aplica Meta)
2	30/12/2013	5%	7	146	4,79%	96%

Cuadro 12: Ficha Indicador No. 3

FICHA INDICADOR DE GESTIÓN No 3						
Tipo de proceso	Estrategico	Proceso	Financiero			
Nombre del indicador	Reducción de gastos					
Propósito del indicador	Evaluar y planificar los gastos de ventas					
Objetivo Estratégico	Disminuir los gastos de ventas					
Meta:	Reducir los gastos operativos y administrativos en un 15%					
Formula:	((Gastos Año Actual - Gastos Año Anterior)/ Gastos Del Año Anterior)*100					
Frecuencia:	Anual					
Fuente de Datos	Area Financiera					
Responsable:	Gerente,Auxiliar contable					
Que Hace:	Permite controlar los gastos realizando análisis de los datos suministrados					
N°	FECHA DE REGISTRO (dd/mm/aaaa)	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO (Si aplica Meta)
3	30/12/2013	15%	4	28	14,29%	95%

Cuadro 13: Ficha Indicador No. 4

FICHA INDICADOR DE GESTIÓN No 4						
Tipo de proceso	Estrategico	Proceso	Planeación y Control			
Nombre del indicador	Aumentar la satisfacción del cliente					
Propósito del indicador	Evaluar si el cliente se encuentra satisfecho					
Objetivo Estratégico	Incrementar clientes satisfechos					
Meta:	Incrementar el porcentaje de clientes satisfechos en un 90%					
Formula:	(Cantidad de clientes Satisfechos/Cantidad total de clientes atendidos)*100					
Frecuencia:	Anual					
Fuente de Datos	Area comercial					
Responsable:	Gerente, Asesores comerciales					
Que Hace:	Mide el porcentaje de clientes satisfechos					
N°	FECHA DE REGISTRO (dd/mm/aaaa)	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO (Si aplica Meta)
4	30/12/2013	90%	90	100	90%	100%

Cuadro 14: Ficha Indicador No. 5

FICHA INDICADOR DE GESTIÓN No 5						
Tipo de proceso	Misional	Proceso	Planeación y Control			
Nombre del indicador	Ofrecer productos y servicios de excelente calidad					
Propósito del indicador	Generar propuestas de mejoramiento en los productos					
Objetivo Estratégico	Innovación en productos y servicios					
Meta:	Ofrecer anualmente un nuevo producto y/o servicio					
Formula:	Nuevo producto o servicio/ total de productos					
Frecuencia:	Anual					
Fuente de Datos	Area comercial					
Responsable:	Gerente, Asesores comerciales					
Que Hace:	Evalua propuestas de mejoramiento en la evolucion de productos y/o servicios					
Nº	FECHA DE REGISTRO (dd/mm/aaaa)	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO (Si aplica Meta)
5	30/12/2013	100%	1	3	33%	33%

Cuadro 15: Ficha Indicador No. 6

FICHA INDICADOR DE GESTIÓN No 6						
Tipo de proceso	Misional	Proceso	Planeación y Control			
Nombre del indicador	Generar confiabilidad					
Propósito del indicador	Originar confianza en los productos ofrecidos					
Objetivo Estratégico	Dar a conocer el portafolio de productos					
Meta:	Crear confianza en la comunidad en un 100% de los productos ofrecidos					
Formula:	productos ofrecidos/personas atendidas					
Frecuencia:	Anual					
Fuente de Datos	Area comercial					
Responsable:	Gerente, Asesores comerciales					
Que Hace:	Determina el porcentaje de confianza que le dan los clientes					
Nº	FECHA DE REGISTRO (dd/mm/aaaa)	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO (Si aplica Meta)
6	30/12/2013	100%	10	10	100%	100%

Cuadro 16: Ficha Indicador No. 7

FICHA INDICADOR DE GESTIÓN No 7						
Tipo de proceso	Misional	Proceso	Planeacion Y Control			
Nombre del indicador	Trabajo en equipo					
Propósito del indicador	Fomentar el trabajo en equipo					
Objetivo Estratégico	Implementar el trabajo en equipo					
Meta:	Trabajar en equipo en un 100%					
Formula:	(No. De empleados que trabajan en equipo/Total empleados)					
Frecuencia:	Mensual					
Fuente de Datos	Area Contable					
Responsable:	Gerente Administrativo,Auxiliar Contable,Contador					
Que Hace:	Aumenta la productividad del personal					
N°	FECHA DE REGISTRO (dd/mm/aaaa)	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO (Si aplica Meta)
7	30/12/2013	100%	6	8	75%	75%

Cuadro 17: Ficha Indicador No. 8

FICHA INDICADOR DE GESTIÓN No 8						
Tipo de proceso	estrategico	Proceso	Planeacion Y Control			
Nombre del indicador	Cumplimiento de las Normas Legales					
Propósito del indicador	Revisión y Seguimiento De La Auditoria de Cumplimiento					
Objetivo Estratégico	cumplir con las Normas Legales					
Meta:	Tener el 100% Del Cumplimiento de las normas legales					
Formula:	(Pagos / Soportes Fisicos)					
Frecuencia:	Mensual					
Fuente de Datos	Area Contable					
Responsable:	Gerente Administrativo,Auxiliar Contable,Contador					
Que Hace:	Mide el conocimiento y la efectividad					
N°	FECHA DE REGISTRO (dd/mm/aaaa)	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO (Si aplica Meta)
8	30/12/2013	100%	20	20	100%	100%

Cuadro 18: Ficha Indicador No. 9

FICHA INDICADOR DE GESTIÓN No 9						
Tipo de proceso	M. Misional	Proceso	M.CM- Comercial			
Nombre del indicador	Prestación del servicio					
Propósito del indicador	Establecer el nivel de satisfacción de los clientes					
Objetivo Estratégico	Mejorar la prestación del servicio					
Meta:	Incrementar en un 90% la satisfacción del cliente en cuanto a la prestación del servicio					
Formula:	$(\text{Cantidad de clientes Satisfechos} / \text{Cantidad total de clientes atendidos}) * 100$					
Frecuencia:	Anual.					
Fuente de Datos	Encuestas de prestación de servicio					
Responsable:	Gerente					
Que Hace:	Mide el grado de satisfacción en la prestación del servicio					
N°	FECHA DE REGISTRO (dd/mm/aaaa)	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO (Si aplica Meta)
9	30/08/2011	90%	90	100	90%	100%

Cuadro 19: Ficha Indicador No. 10

FICHA INDICADOR DE GESTIÓN No 10						
Tipo de proceso	Apoyo	Proceso	Talento Humano			
Nombre del indicador	Capacitación Empleados					
Propósito del indicador	Incentivar el sentido De Pertencia y el Trabajo en Equipo					
Objetivo Estratégico	Capacitación, Motivación e Incentivos a Los Empleados					
Meta:	Tener el 100 % de los empleados con un nivel de desempeño alto					
Formula:	$\text{Número empleados capacitados} / \text{Total empleados}$					
Frecuencia:	Semestral					
Fuente de Datos	Talento Humano					
Responsable:	Gerente					
Que Hace:	Mide el % de competitividad y desempeño de los colaboradores					
N°	FECHA DE REGISTRO (dd/mm/aaaa)	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO O (Si aplica Meta)
10	30/12/2014	100%	4	7	57%	57%

Cuadro 20: Ficha Indicador No. 11

FICHA INDICADOR DE GESTIÓN No 11						
Tipo de proceso		Apoyo	Proceso		Talento Humano	
Nombre del indicador		Cultura de cambio				
Propósito del indicador		Crecimiento Continuo y Fomentar la Cultura de Innovación				
Objetivo Estratégico		Cultura De Emprendimiento y Crecimiento Continuo				
Meta:		Tener un 80% de las sugerencias Implementadas				
Formula:		(Número de sugerencia implementadas/ Total de Sugerencias recibidas)				
Frecuencia:		Anual				
Fuente de Datos		Area contable y Mercadeo				
Responsable:		Gerente				
Que Hace:		Aumentar la Productividad del Personal				
N°	FECHA DE REGISTRO (dd/mm/aaaa)	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO (Si aplica Meta)
11	30/12/2013	80%	8	10	80%	100%

Cuadro 21: Ficha Indicador No. 12

FICHA INDICADOR DE GESTIÓN No 12						
Tipo de proceso		Apoyo	Proceso		Talento Humano	
Nombre del indicador		PRODUCTIVIDAD				
Propósito del indicador		Evaluar el comportamiento de la productividad en un periodo de tiempo determinado				
Objetivo Estratégico		Mejorar la productividad				
Meta:		Aumentar la productividad en un 20%				
Formula:		(Número de empleados incentivados/ total empleados)				
Frecuencia:		Trimestral				
Fuente de Datos		Area contable				
Responsable:		Gerente				
Que Hace:		Aumentar la Productividad del Personal				
N°	FECHA DE REGISTRO (dd/mm/aaaa)	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO O (Si aplica Meta)
12	30/12/2013	20%	2	8	25%	125%

16. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA TODO HERRAMIENTAS

El diseño del modelo de gestión Balanced Scorecard para la empresa Todo Herramientas, en Buga Valle, se llevó a cabo a través de una planificación muy organizada teniendo en cuenta las siguientes etapas:

a. Diagnóstico De la empresa

Esta etapa permitió conocer la situación actual de la empresa teniendo en cuenta los factores internos y externos, con lo anterior observamos las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y amenazas y el grado de impacto que representa para la Empresa y así diseñar los objetivos estratégicos.

b. Elaboración de la Matriz Dofa de impacto cruzado

La cual es un instrumento de ajuste para los directivos de la empresa, ya que le permite elaborar estrategias como FO, DO, FA y DA, teniendo en cuenta los factores externos e internos.

c. Mapas De Procesos

Ya que por ser un diagrama de valor, permite visualizar los tipos de procesos con los que cuenta la empresa para alcanzar sus objetivos trazados y así brindar un mejor servicio a sus clientes.

d. Identificación de los Procesos de la empresa

Esta etapa fue de mucha utilidad porque permitió conocer los tipos de procesos, subprocesos, actividades y tareas con las cuales cuenta la empresa para realizar

sus actividades, dichos procesos se clasifican en estratégicos, misionales y de apoyo, con lo anterior se logró identificar las personas responsables de cada proceso.

e. Formulación Estratégica

Esta etapa fue muy importante porque permitió diseñar los objetivos estratégicos que necesita la empresa teniendo en cuenta las perspectivas de la teoría de Norton y Kaplan.

f. Plan De Acción

En este paso se diseñó el plan de acción de la empresa Todo Herramientas partiendo de la cuatros perspectivas propuestas por Norton y Kaplan, donde se identificó los objetivos estratégicos, iniciativas, acciones, fechas, responsables, Recursos, indicadores de gestión, formula del indicador y metas.

g. Indicadores

Se realizó el diseño de 12 indicadores de gestión, donde se puede analizar la situación de la empresa, y así establecer una meta aterrizada, estos indicadores tienen un propósito; objetivo estratégico, meta, frecuencia, responsable y a su vez permite medir los resultados vs lo presupuestado.

h. Herramienta de gestión

En esta etapa se diseñó el modelo de gestión del Cuadro de Mando Integral, el cual permite tener una análisis más profundo de la situación de la empresa según sus indicadores, esta herramienta está hecha bajo las 4 perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos internos y Crecimiento) propuestas por Norton y Kaplan, la cual tiene unos objetivos estratégicos, una meta, un peso medio y peso estratégico, con

lo anterior permite analizar las metas propuestas Vs los resultados obtenidos y a su vez tomar decisiones.

16.1 HERRAMIENTA DE GESTIÓN BASADA EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA TODO HERRAMIENTAS

Cuadro 22: BALANCED SCORECARD

AREA DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS				OBJETIVOS ESTRATEGICOS					
PERSPECTIVA	PESO MEDIO %	OBJETIVO ESTRATEGICO	PESO OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR RESULTADO	META	OBTENIDO	CUMPLIMIENTO	OBTENIDO	OBTENIDO %
FINANCIERA	15%	Incrementar las ventas y los canales de venta	30%	Generar mayor rentabilidad y crecimiento	4%	2,74%	REEVALUAR	0%	0%
		Aumentar el reconocimiento de la empresa semestralmente	30%	Extender la participación en el mercado	5%		REEVALUAR	0%	
		Disminuir los gastos de ventas	40%	Reducción de gastos	15%		REEVALUAR	0%	
CLIENTES	20%	Incrementar clientes satisfechos	60%	Aumentar la satisfacción del cliente	90%	90%	CUMPLE	60%	80%
		Innovación en productos y servicios	20%	Ofrecer productos y servicios de excelente calidad	100%	33%	REEVALUAR	0%	
		Dar a conocer el portafolio de productos	20%	Generar confiabilidad	100%	100%	CUMPLE	20%	
PROCESOS INTERNOS	30%	Cumplir con las Normas Legales	40%	Cumplimiento de las Normas Legales	100%	100%	CUMPLE	40%	80%
		Mejorar la prestación del servicio	40%	Prestación del servicio	90%	90%	CUMPLE	40%	
		Implementar el trabajo en equipo	20%	Trabajo en equipo	100%	75%	REEVALUAR	0%	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	35%	Mejorar la productividad	30%	Productividad	100%	25%	REEVALUAR	0%	30%
		Capacitación, Motivación e Incentivos a Los Empleados	40%	Capacitación Empleados	100%	57%	REEVALUAR	0%	
		Cultura De Emprendimiento y Crecimiento Continuo	30%	Cultura de cambio	80%	80%	CUMPLE	30%	

CUMPLE	100%
CUMPLE PARCIALMENTE	41%-99%
REEVALUAR	20%-40%

16.2 Análisis de la herramienta de gestión para la ferretería TODO HERRAMIENTAS

Al aplicar esta herramienta se pudo observar que es necesario en la perspectiva financiera reevaluar todos sus objetivos estratégicos ya que los resultados fueron de un 0%, se ve la necesidad de tomar decisiones radicales para la mejora de esta; por su parte en las perspectivas de clientes y de procesos internos los objetivos estratégicos se están cumpliendo en un 80% lo que quiere decir que estos cumplen parcialmente pero no en su totalidad ni en lo propuesto, se necesitan realizar mejoras y así llegar al objetivo esperado, por último se hace también necesario reevaluar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ya que el resultado de cumplimiento está en un 30% lo que quiere decir que es necesario tomar medidas de corrección.

CONCLUSIONES

Se realizó el diseño de la herramienta de gestión Balanced Scorecard, planteando una nueva propuesta estratégica para la empresa Todo Herramientas; la cual proporciona una visión integral de la organización en sus respectivas perspectivas, además de ser una herramienta de gran apoyo para la gerencia permite conocer la situación actual en la que la organización se encuentra, facilita el alineamiento organizativo y la priorización estratégica para la consecución de objetivos.

El Balanced Scorecard en la empresa Todo Herramientas será de gran utilidad para su gestión estratégica ya que sincroniza a todos los empleados hacia el cumplimiento de la visión a través de su capacidad, conocimientos y habilidades.

La aplicación de esta herramienta contribuye a maximizar la rentabilidad y la creación de valor en el tiempo, facilitando la comunicación y el entendimiento de los objetivos de toda la compañía.

Esta herramienta ordena y estructura aspectos claves del negocio tanto en la parte financiera como en la no financiera, tanto para el largo como para el corto plazo a través del uso de indicadores será muy útil la toma de decisiones y el constante monitoreo de su comportamiento así como el cumplimiento de metas estratégicas.

A nivel personal el Diseño de la Herramienta permitió ampliar los conocimientos de la autora acerca del tema y la importancia de este en las empresas que lo deseen implementar ya que este modelo de gestión permite analizar la empresa desde un todo como organización.

RECOMENDACIONES

Dar a conocer a la empresa los resultados obtenidos para que a partir de los datos aportados pueda tomar las acciones que consideren pertinentes y así dar solución a los problemas presentados.

Es necesario que la empresa establezca estrategias para mejorar las relaciones con los clientes y de esta manera lograr un alto índice de rendimiento y beneficios en toda la empresa.

Asegurar el cumplimiento las estrategias que se establecieron, involucrando los responsables de estas; para que así ayuden a mejorar la estructura organizacional, adecuando procesos de gestión.

Difundir y concientizar a todos los miembros de la organización, es decir, desde el nivel operativo hasta el gerente, para así lograr un efectivo desarrollo de la metodología.

Retroalimentar de manera constante la herramienta de gestión para generar una información confiable y actual.

Divulgar por medio de procesos escritos (manuales de procedimientos), el alcance de las actividades a realizar en los puestos de trabajo.

Igualmente se recomienda incluir las opiniones y sugerencias de los clientes en las discusiones para la toma de decisiones, debido a que son ellos quienes reciben la atención y son los que visualizan las actividades relacionadas con los procesos administrativos y operativos.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de Bogotá. Ley 298 de 1996. Congreso de la República de Colombia. [En línea] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15071>. Consultado el 18 de mayo de 2013.

ARRIETA, Iván. Reflexiones en torno al Balanced Scorecard. . [En línea] http://www.degerencia.com/articulo/reflexiones_en_torno_al_balanced_scorecard. Consultado el 19 de Mayo de 2013.

CORREA, Ever. Propietario del establecimiento Todo Herramientas. Guadalajara de Buga, 14 de febrero de 2013.

ESTUPIÑAN G, Rodrigo. Administración o gestión de riesgos E.R.M y la auditoría interna. Ecoe ediciones. 2006. P. 147-148.

FLOREZ SANTANDER, Luz M. Diseño de un modelo de gestión basado en el sistema de cuadro de mando integral y en el enfoque de los stakeholders para la biblioteca de la universidad del norte de la ciudad de Barranquilla. [En línea] <http://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/129>. Consultado el 3 de abril de 2013.

GOMEZ, Fanny y GIL, José. Modelo de gestión del sistema de postgrado UGMA basado en el Balanced Scorecard [En línea] <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/viewFile/848/861>. Consultado el 2 de abril de 2013.

HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. 4ta edición. México, D.F. McGraw – Hill, 2006. p. 37. Consultado el 16 de abril de 2013.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard, Gestión 2000, SA, Barcelona. 1997.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Alignment. Como alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard, Gestión 2000, Barcelona. 2005.

LOPEZ C, Carlos y MARTINEZ, Hirma. Diseño de una herramienta de gestión estratégica. Maestría en Gestión Empresarial. Universidad Libre de Cali. 2011.

MENDEZ, Carlos. Metodología Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Mc Graw Hill. 1995 -1998. 5ed. Consultado el 10 de abril de 2013

Secretaría General del Congreso de la República. DECRETO 2649 DE 1993. [En línea]

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/1993/decreto_2649_1993.html Consultado el 10 de abril de 2013.

Secretaria General del Congreso de la República. Ley 1314 de 2009. [En línea]

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991_pr011.html

Secretaria General del Congreso de la República. Ley 1314 de 2009. [En línea]

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1314_2009.html consultado el 18 de mayo de 2013.

Secretaría General del Congreso de la República. Ley 590 del 2000. [En línea]

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html consultado el 18 de mayo de 2013.

Secretaría General del congreso de la república. Ley 905 de 2004. [En línea]
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html
consultado el 18 de mayo de 2013.

VARGAS, Ruth. Contadora Pública. Guadalajara de Buga, 14 de febrero de 2013.