

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA COSO I EN EL DISEÑO DE UN
BALANCED SCORE CARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA
DE REPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN BOTERO EN CAICEDONIA VALLE
DEL CAUCA DESDE EL CONCEPTO DE GESTIÓN EFICIENTE**

**DAIANA MICHELL ORTEGÓN OROZCO
JUAN MIGUEL VÉLEZ CUARTAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE CAICEDONIA
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
XI SEMESTRE
2021**

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA COSO I EN EL DISEÑO DE UN
BALANCED SCORE CARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA
DE REPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN BOTERO EN CAICEDONIA VALLE
DEL CAUCA DESDE EL CONCEPTO DE GESTIÓN EFICIENTE**

**DAIANA MICHELL ORTEGÓN OROZCO
JUAN MIGUEL VÉLEZ CUARTAS**

**ASESOR
JULIAN DAVID SALCEDO MOSQUERA
CONTADOR PÚBLICO
LICENCIADO EN HISTORIA
ESPECIALISTA EN REVISORIA FISCAL
MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA
MAGISTER EN AUDITORIA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE CAICEDONIA
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
XI SEMESTRE
2021**

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedicamos principalmente a nuestras madres, porque con su amor y apoyo, nos dieron fuerzas para seguir con nuestro sueño, que, aunque en muchas ocasiones fue el detonante de llantos y frustraciones, estamos en un último paso y empezando otro aún más arduo, pero sobre todo lo dedicamos a nuestro esfuerzo, dedicación, constancia, paciencia.

Agradecimientos

Principalmente agradecemos a nuestras madres, por el apoyo y el amor brindado a lo largo de estos años, aquellos consejos y ánimos que nos dieron fuerza y determinación.

A la Universidad de Valle Sede Caicedonia, y a nuestros profesores que fueron cómplices de tantos esfuerzos, que nos brindaron apoyo y conocimiento en cada una de las áreas, pero sobre todo a aquellos que fueron un elemento importante en nuestra formación como profesional y humano, por esto queremos agradecer principalmente a la profesora SANDRA LORENA AGUIRRE MENDEZ por su apoyo y conocimiento, cada día aprendimos más de ella, siempre tan dispuesta a ayudar.

A nuestro profesor y asesor JULIAN DAVID SALCEDO MOSQUERA, un ser muy particular, una persona con unos conocimientos admirables, que, con sus consejos, regaños, nos guio hasta conseguir el objetivo, mil gracias a él por ser parte del último esfuerzo para llegar a nuestra meta.

A la Organización Botero y la sociedad su Moto del Café, y a sus colaboradores que nos permitieron realizar el presente trabajo y aportaron sus experiencias y conocimientos para permitirnos llevar a cabo este proyecto de investigación.

Yo JUAN MIGUEL agradezco profundamente haber podido realizar este trabajo con mi compañera DAIANA MICHELL ORTEGÓN OROZCO, a quien respeto y admiro como amiga, compañera y sobre todo como persona.

Yo DAIANA MICHELL agradezco infinitamente a JUAN MIGUEL VELEZ CUARTAS por ser un compañero ideal, por su paciencia, su apoyo, su conocimiento, su actitud, y su amistad., por complementar y estar siempre dispuesto a colaborar. ¡Lo logramos compañero!

Contenido

Introducción	1
1. Antecedentes.....	3
2.1 Internacionales	3
2.2 Nacionales	5
2.3 Regionales.....	6
2.4 Locales.	7
2.5 Institucionales.	9
3. Problema de Investigación.....	11
3.1 Planteamiento del Problema.....	11
3.2 Formulación del problema.....	13
3.3 Delimitación del Problema	14
3.3.1 Del alcance.....	15
3.3.2 De tiempo..	15
3.3.3 De espacio.....	15
4. Objetivo	16
4.1 Objetivo General	16
4.2 Objetivos Específicos.....	16
5. Justificación	17
5.1 Teórica.....	19
5.2 Práctica.....	22
5.3 Metodológica	22
6. Marcos de Referencia.....	25
6.1 Marco Teórico.....	25
6.1.1 Teoría general de los sistemas.....	25
6.1.2 La teoría organizacional y la toma de decisiones.	27
6.1.3 Teoría de la contabilidad y el control.....	28
6.1.4 Contabilidad de gestión..	29
6.1.5 Control de gestión.....	31
6.1.6 Informe COSOS I.....	32
6.1.7 Total Quality Management (TQM) o calidad total.	34
6.1.8 Teoría del Control total de la Calidad	36
6.1.9 Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral.....	37
6.2 Marco Conceptual.....	42

6.3	Marco Histórico.....	48
6.4	Marco Contextual.....	49
6.5	Marco Legal.....	51
7.	Metodología.....	54
7.1	Enfoque de estudio.....	54
7.2	Tipo de estudio	54
7.3	Método de investigación	55
7.4	Fuentes y técnicas de recolección de la información.	56
7.4.1	Fuentes Primarias.....	56
7.4.2	Fuentes secundarias.....	56
7.5	Técnicas de recolección de la información.....	57
7.5.1	Entrevistas.....	57
7.5.2	Encuestas.....	57
7.6	Procedimiento metodológico.....	58
8.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE REPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN BOTERO A PARTIR DE LA METODOLOGÍA COSO I	60
8.1	Cuestionario.....	61
8.1.1	Ambiente de Control	62
8.1.2	Evaluación del Riesgo	65
	Componente Actividades de Control.....	68
8.1.4	Componente Información y Comunicación.....	71
8.1.5	Componente de Supervisión.....	73
		73
8.2	Matriz de Riesgo.....	75
9.	DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA EL ÁREA DE REPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN BOTERO DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA.	80
9.1	Encuesta.....	81
9.2	Cuadro de Mando Integral.	91
10.	PROPOSICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN Y LA COMPETITIVIDAD DEL ÁREA DE REPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN BOTERO DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA.	93
10.1	Plan estratégico con base en las falencias o riesgos encontrados en la aplicación de la metodología COSO I.....	95
10.2	Plan estratégico con base a las perspectivas planteadas en el Cuadro de Mando Integral.	100
10.2.1	Mapa estratégico	102
10.2.2	Plan estratégico	103

10.2.3	Evaluación y seguimiento del plan estratégico.....	107
11.	Conclusiones.....	112
12.	Recomendaciones.....	115
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
12.1	Bibliometría.....	120
12.1.1	graficas.....	123
14.	ANEXOS	129

Lista de Tablas

Tabla 1 Respuestas y puntuación cuestionario	61
Tabla 2 Ambiente de Control.....	62
Tabla 3 Evaluación del Riesgo	65
Tabla 4 Actividades de Control	68
Tabla 5 Información y Comunicación	71
Tabla 6 Componente de Supervisión	73
Tabla 7 Matriz de Riesgo	77
Tabla 8 Cuadro de Mando Integral	92
Tabla 9 Bibliometría Utilizada.....	120
Tabla 10 Aportes de la Bibliometría a la Investigación.....	123
Tabla 11 Aportes de Bibliometría por año.....	125
Tabla 12 Publicaciones por país	126
Tabla 13 fuentes consultadas	127
Tabla 14 Autores publicaciones de consulta.....	128
Tabla 15 PRESUPUESTO.....	132

Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Ciclo de Deming</i>	35
Ilustración 2 Perspectivas BSC	39
Ilustración 3 departamentos de influencia organización Botero	50
Ilustración 4 Mapa Estratégico	102
Ilustración 5 Estándares de cumplimiento esperado perspectiva Financiera	107
Ilustración 6 Estándares de cumplimiento esperado perspectiva Clientes	108
Ilustración 7 Estándares de cumplimiento esperado perspectiva Procesos Internos	108
Ilustración 8 Estándares de cumplimiento esperado perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	109

Lista de graficas

Grafica 1 Pregunta 1	82
Grafica 2 Pregunta 2	84
Grafica 3 Pregunta 3	85
Grafica 4 Pregunta 4	86
Grafica 5 Pregunta 5	87
Grafica 6 Preguntar 6	88
Grafica 7 Pregunta 7	89
Grafica 8 Pregunta 8	90
Grafica 9 Porcentaje de importancia del aporte de la Bibliometría	123
Grafica 10 Aportes de la Bibliometría por año	125
Grafica 11 Publicaciones por país	126
Grafica 12 Fuentes consultadas	127

Resumen

El objetivo del presente trabajo consiste en la aplicación de la metodología COSO 1 para el diseño de un Balance Scorecard para el área de repuestos de la Organización Botero y el diseño de un plan estratégico. La metodología COSO 1 permitió la evaluación del sistema de control interno que empieza desde la alta dirección hasta todo el talento humano con el objetivo de proporcionar información razonable, clara que ayude a la identificación de riesgos para alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Para la realización de esta monografía se tuvo en cuenta diferentes variables como lo son las entrevistas, la información proporcionada por la parte gerencial, los colaboradores, los cuales ayudaron a establecer su diagnóstico inicial el cual fue de gran ayuda para el desarrollo del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es la herramienta de gestión utilizada para plantear los objetivos de la organización, para lo cual se tuvo en cuenta el diagnóstico con base en la metodología COSO I. Con base en la encuesta realizada a clientes, colaboradores y área de gerencia se logró elaborar un plan estratégico con el cual se pretende mejorar la competitividad del área de repuestos de la Organización Botero. Este plan estratégico se realizó con base al diagnóstico de la metodología COSO I y los objetivos, indicadores y demás variables propuestas en el Cuadro de Mando Integral. Para la organización esta investigación le permitió establecer una mejor alineación frente a los procesos que se pueden mejorar y frente a las funciones de cada área, para poder determinar qué tan conveniente es para el desarrollo y mejoramiento continuo del área de repuestos.

Palabras Clave: Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral, Metodología COSOI, Plan estratégico.

Abstract

The objective of this work is to carry out a diagnosis based on the COSO 1 methodology for the design of a Balance Scorecard for the spare parts area of the Botero Organization and the proposal for a strategic plan. The COSO 1 methodology allowed the evaluation of the internal control system in the east starts from the top management to all human talent with the aim of providing reasonable, clear information to help identify risks to achieve the objectives and goals of the organization. For the realization of it was taken into account different variables such as interviews, information provided by management, employees, which helped to establish its initial diagnosis which was very helpful for the development of the Balanced Scorecard.

The Balanced Scorecard is the management tool used to set the objectives of the organization, which took into account the diagnosis based on the methodology COSO I, the survey of customers, the interview with the manager of the spare parts area and based on the needs of the company, with this proposed a strategic plan which aims to improve the competitiveness of the spare parts area of the Botero Organization. This strategic plan was made based on the diagnosis of the COSO I methodology and the objectives, indicators and other variables proposed in the Balanced Scorecard. For the organization, this research allowed it to establish a better alignment between the processes that can be improved and the functions of each area, in order to determine how convenient it is for the development and continuous improvement of the spare parts area.

Keywords: Balanced Scorecard, Balanced Scorecard, COSOI Methodology, Strategic Plan

Introducción

En la sociedad actual es común encontrar mecanismos que ayuden a las organizaciones a manejar sus procesos internos, y que a través de ellas se puede generar utilidades, por lo cual es preciso resaltar que tanto el modelo COSO I como el Balance Scorecard permiten a las empresas métodos y herramientas fundamentales para dichos fines.

Por lo tanto, el modelo de COSO 1 tiene como objeto ayudar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, con aspectos fundamentales como ética empresarial, gestión del riesgo empresarial, fraude, informes financieros, para mejorar sus actividades de control y con ello llegar al logro de sus objetivos, tomando en cuenta componentes como ambiente de control, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

Por otro lado, el Balance Scorecard o cuadro de mando integral ha llegado a ser una de las herramientas más importantes para las empresas, permitiendo implementar estrategias a través de las perspectivas financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento, que permitan evaluar el desempeño de la organización. Para cumplir este propósito los indicadores y las perspectivas deberán estar alineadas para poder trabajar en miras de un funcionamiento óptimo.

Para cualquier organización con ánimo de lucro su mayor objetivo es la maximización de ingresos, pero se debe tener en cuenta factores más organizacionales y con responsabilidad en cada proceso, por lo tanto, sus metas no solo deben ser generar más lucro para la empresa si no al mismo tiempo pueda encontrar un punto de equilibrio entre dichos factores de control interno.

Para el sector de las motocicletas este no es un tema muy ajeno a dichos cambios organizacionales, por lo cual se creó la necesidad de buscar alternativas que permitan una mayor competitividad en el mercado.

Para tal desarrollo se hizo necesario realizar un diagnóstico bajo el modelo COSO I y de la situación actual de la Organización Botero. Su estructura organizacional y su funcionalidad se van identificando por medio de sus debilidades, fortalezas, amenazas, con ello poder identificar las medidas que se utilizarán en la gestión adecuada, obteniendo como resultado alcanzar las metas establecidas y abriendo nuevas puertas en el mercado, garantizando una sostenibilidad.

1. Antecedentes

Con el fin de tratar el tema de investigación del que hace referencia este proyecto, es necesario tomar como base trabajos de grado anteriores, que tienen una relación en su investigación con el presente trabajo.

2.1 Internacionales

Cuadro de Mando Integral para el área de servicio posventa de la empresa centro motor s.a. (Cabezas Cartes, 2009), el objetivo general de este trabajo es diseñar una herramienta de gestión en el área de postventa que permita una mayor fidelización de los clientes y continuar con el crecimiento constante que en su momento presenta la empresa. En este trabajo se prioriza una de las cuatro perspectivas de Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI), que es la de clientes ya que en un mundo globalizado donde los clientes tienen más opciones para elegir, y esto a su vez los vuelve más exigentes, es necesario diseñar e implementar estrategias que le permitan a las empresas ser más competitivas y así mantener y aumentar su número de clientes, ya que no basta solo con fidelizar a los clientes actuales sino abarcar un mercado potencial y por consiguiente aumentar el número de personas que adquieren ese servicio o producto. Por eso este trabajo ve en el Cuadro de Mando Integral la forma para diseñar estrategias que les permita cumplir con los objetivos propuestos. Este antecedente se dividió en tres etapas, la primera de recolección de información, cuyas fuentes fueron principalmente las entrevistas, las encuestas y la

observación directa; una segunda etapa que consistió en el análisis y clasificación de la información obtenida y la tercera etapa en la cual se dio inicio al diseño del CMI para dar cumplimiento a lo propuesto durante el desarrollo del proyecto. La conclusión de la autora es que el diseño e implementación del CMI permite que los empleados entiendan mejor las estrategias de la organización con lo cual se logra un cumplimiento eficiente de los objetivos que están diseñados para el área en cuestión. El aporte que este trabajo realiza es dar una idea de la aplicación de un CMI en un área específica de una empresa además da una idea de cómo funciona este tipo de mercado, el cual es bastante competitivo en el país y por consiguiente permite visualizar como es ese aspecto tan relevante, como lo es la competencia.

Propuesta de implementación del Balance Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca (Solorzano, 2014); el presente antecedente se plantea el CMI principalmente para determinar si se cumplen los objetivos y metas principalmente en el área financiera y de recursos humanos, al igual que un método para obtener y proporcionar información para la toma de decisiones. Para la elaboración del trabajo se toma como base distintos autores y se sigue una serie de pasos que finalmente le permiten diseñar e implementar el CMI con base a las necesidades y oportunidades de mejora que se presentan en la editorial. La conclusión es que en empresas con estructuras tan complejas es mejor diseñar e implementar un CMI por áreas basándose en sus necesidades y que cuente con indicadores que permitan medir de forma precisa el cumplimiento de la estrategia. Este proyecto contribuye a nuestro trabajo con el hecho de que se enfoca en dos partes que se podrían llamar fundamentales en el desarrollo de un CMI como lo son la parte humana y financiera, y así tener una idea más clara de cómo abordar estas dos perspectivas.

2.2 Nacionales

Diseño del cuadro de mando integral para la distribuidora Kawamotos sea (Hernández Mosquera, 2015); el principal objetivo del proyecto es diseñar un CMI que permita una mejor toma de decisiones y un planteamiento claro de objetivos correlacionados entre sí, se considera al CMI como la herramienta de gestión más adecuada y completa para mejorar los distintos aspectos de la empresa y así lograr que esta sea más competitiva lo cual es un requisito indispensable actualmente. La metodología utilizada en el tipo de investigación es exploratoria descriptiva lo que permite recoger información para plantear una hipótesis y posteriormente realizar un diagnóstico, las fuentes de información serán teóricas y en el trabajo de campo se realizaron entrevistas y encuestas. La conclusión a la que se llega en este trabajo es que el CMI permite un mejor direccionamiento estratégico al igual que implementar los indicadores financieros adecuados para el sector y así poder comparar a la empresa con las demás que realicen la misma actividad. Este proyecto que se toma como antecedente es de gran ayuda para el presente trabajo ya que se realiza en una empresa con una actividad económica igual a la Organización Botero, lo que nos da importantes bases para conocer cómo se debe desarrollar este tipo de herramientas de gestión en este tipo de empresas.

Implementación de la metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa del sector de la construcción. (Beltrán Palacios, Moscoso Pinzón, & Vargas Muñoz, 2018); este proyecto tiene como objetivo principal diseñar un BSC teniendo en cuenta las características de la empresa, su estrategia y objetivos, además de formular los indicadores correspondientes a cada una las perspectivas del CMI. Un país como Colombia donde existe la libertad de crear empresas, se ve el surgimiento constante de nuevas empresas la mayoría de ellas MiPymes que representan la mayor parte del sector productivo y

generación de empleo del país por lo que la competencia para muchas empresas es algo que está en constante crecimiento, por lo tanto, tener herramientas de gestión que permitan aumentar la competitividad y destacar sobre las demás se vuelve algo de suma importancia. La metodología de este proyecto pasa por cuatro fases que van desde la recolección de la información, un diagnóstico a través de una matriz DOFA, diseño de la misión, visión y objetivos y el diseño BSC y el mapa estratégico. En este trabajo se concluye que el BSC propuesto posee los elementos necesarios para alcanzar mejoramiento en las cuatro perspectivas de la empresa objeto del proyecto. En este proyecto de grado se puede notar cómo se utiliza el CMI como una herramienta que le permite a las pequeñas empresas crecer y mejorar su gestión en la parte administrativa, aunque la Organización Botero no es una pequeña empresa sí hace parte de las PYMES y este trabajo nos da una visión con respecto a las empresas pertenecientes a este grupo.

2.3 Regionales

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para Mazivo supermercado No.1, de Roldanillo Valle (Peña Carrillo, 2017); el objetivo general es diseñar un CMI como una herramienta de gestión y de control, ante la necesidad que tienen las empresas de posicionarse en el mercado, teniendo en cuenta que este último varía constantemente lo que obliga a una mejora continua de los procesos, a una gestión y control efectivos que permitan conocer las diferentes falencias u oportunidades de mejora. En el proyecto el tratamiento de la información será de tipo cualitativo y cuantitativo y el tipo de investigación será descriptiva ya que es necesario analizar y describir los distintos procesos del supermercado. A la conclusión que llega el autor es que el supermercado al no contar con indicadores que permitieran medir su gestión se verá enormemente beneficiado con la implementación del BSC ya que le permitirá trazar metas y objetivos más claros. El aporte que realiza este

proyecto al presente trabajo se basa en que este trata el tema de los inventarios y dado que el área de repuestos de la Organización Botero maneja una gran variedad de productos este punto es de bastante utilidad para el desarrollo de este trabajo.

Diseño de un sistema de control interno para la compañía Logística Internacional S.A.S (Benavides & Catuye, 2017); La finalidad de este trabajo es diseñar un sistema de control interno con el cual se puedan identificar las amenazas y los riesgos que se pueden presentar, basado en la metodología COSO 1. El control interno permite un mejor funcionamiento en los procesos y ayuda al crecimiento continuo, por lo cual está bajo la responsabilidad de la gerencia. En este caso las autoras optan por un tipo de estudio descriptivo y aplicado para tener un mayor conocimiento del desarrollo de la empresa y un método de investigación inductivo y práctico lo que permitirá analizar resultados particulares que ayuden a plasmar una visión general de la organización. Para concluir el trabajo se presentaron las falencias encontradas en los distintos procesos y posibles formas de dar solución a dichas falencias. El antecedente permite a la presente investigación recoger información sobre la aplicación y los métodos utilizados en el diseño de este sistema de control, y así recuperar información que ayude a entender mejor los conceptos relacionados con el control interno.

2.4 Locales.

Estructura de un modelo Balanced Scorecard a la trilladora de café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle. (Espinosa López & Roa Marín, 2016); El objetivo general del trabajo realizado por Espinosa y Roa es estructurar un BSC que le permita a la trilladora medir a través de indicadores las distintas áreas y así determinar si los objetivos planteados se están cumpliendo o si por el contrario es necesario diseñar estrategias con las cuales puedan

mejorar los procesos. En el proyecto los autores utilizaron el método inductivo con el cual desde sucesos particulares se pueden alcanzar conclusiones generales. El BSC ayudó a los directivos a mejorar su gestión y tomar mejores decisiones, permitiendo mejorar los procesos tal y como se comenta en la conclusión del trabajo. El aporte realizado por este proyecto se basa principalmente en su marco teórico, el cual es bastante amplio y alberga distintas teorías, pero principalmente las teorías en que se basa la creación o diseño del BSC desarrollada Robert Kaplan y Davis Norton en los años 90.

Diseño de control interno con base en el modelo COSO I para incentivar la efectividad en el proceso de facturación del servicio de urgencias de la E S E Hospital Santander de Caicedonia Valle del Cauca (Bedoya & Castaño, 2016); El objetivo de este antecedente es diseñar un control interno en base a la metodología COSO 1, para incentivar la efectividad en el proceso de facturación del servicio de urgencias del hospital Santander de Caicedonia. Con este se buscó encontrar las anomalías que se presentaron en el proceso, para con esto tomar las medidas necesarias que permitan tener un mejor control y un mejoramiento continuo en el área de facturación. En la conclusión se puede observar que en el área en la que se realizó el estudio se detectaron varias falencias en el control interno que correspondían en su mayoría a una gestión inadecuada de los recursos utilizados o estrategias mal diseñadas, igualmente se hicieron las respectivas observaciones para diseñar las estrategias de mejora correspondientes. Esta investigación aporta a este trabajo herramientas y conceptos sobre el modelo de control interno, a parte que sirve como referencia al momento de aplicar esta metodología e ilustra que esta ayuda a mejorar diferentes áreas de organizaciones públicas y privadas.

2.5 Institucionales.

Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo “COSO I” para el mejoramiento de los procesos contables y financieros de la clínica odontológica Odontosonrisas H y C SAS de Caicedonia valle del cauca. (Lopez & Paez, 2017); Este trabajo tiene como objetivo proponer el diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO I para ayudar a mejorar los procesos internos y permitir a la gerencia una mejor toma de decisiones. Con ello los autores identifican los posibles riesgos a los que está sujeto la empresa, enfocándose principalmente en los procesos financieros y contables. En el tipo de estudio los autores utilizan el método descriptivo-explicativo con el que se busca analizar propiedades y además describir las tendencias de individuos o comunidades. El método de investigación es cualitativo ya que se recogen datos que no serán medidos numéricamente. Se llega a la conclusión de que el modelo COSO es muy importante y además aplicable a cualquier empresa, de la cual cada una debe diseñar e implementar el modelo “COSO I” de acuerdo con sus necesidades. Este antecedente aporta al presente trabajo conceptos necesarios para la estructura y el desarrollo del mismo, además de dar una visión de la forma de diseñar un sistema de control interno para aspectos tan importantes como lo son la contabilidad y la parte financiera de las organizaciones, como también ser referente de la Universidad del Valle Sede Caicedonia.

Diseño de un manual de procesos que permita reducir los riesgos en el manejo del control de inventario en el establecimiento de comercio Lutemar Ltda. (Gonzalez Boucha, Payán Viveros, & Valencia Mosquera, 2017); el objetivo general de este antecedente es por medio de manual de funciones lograr un control efectivo en el manejo de existencias, ya que a la hora de realizar el control de existencias, se presentan diferencias entre lo disponible y lo que está en la contabilidad, y se ve la falta de segregación de

funciones como una de las principales causas de este problema; por lo tanto un manual que permite identificar las funciones y responsabilidades de cada individuo se vuelve algo necesario. El tipo de estudio planteado por los autores es descriptivo ya que es necesario identificar los diferentes aspectos del manejo de inventarios, el método de investigación es cualitativo, ya que su principal fuente de información será la observación. Como conclusión los autores plantean que la falta de controles, especialmente en la parte de inventarios, es un riesgo muy grave para la empresa debido a que los inventarios son lo que la empresa dispone para vender y por consiguiente generar ingreso así que se realizaron las recomendaciones pertinentes para dar solución y minimizar el riesgo. Este antecedente le aporta a este trabajo la importancia y la forma de desarrollar un correcto control de los inventarios, ya que al ser esta una empresa dedicada a vender repuestos, la cantidad y variedad del inventario es considerable, por lo cual un correcto control interno en esta área será de gran utilidad para la organización.

3. Problema de Investigación

3.1 Planteamiento del Problema

Hoy en día en la mayoría de los países se posee la libertad de crear empresa, es decir, cualquier persona puede fundar su propio negocio y ofrecer los bienes o servicios a las personas que estén con la disposición y capacidad de adquirirlos. Pero justamente esa libertad de crear empresa también genera que varias de ellas puedan vender esos mismos bienes y servicios lo que genera una competencia, así que aquellas empresas que no puedan ser competitivas difícilmente se mantendrán en el mercado. En un mundo globalizado que avanza cada vez con mayor velocidad hacia nuevos avances en las ciencias y en las tecnologías genera que las empresas puedan acceder a innovaciones que le permitan dar un valor agregado a sus productos y así ser más competitivas y posicionarse en el mercado. Dichas innovaciones pueden ser por ejemplo maquinaria que permita agilizar los procesos y reducir costos, sistemas informáticos, e incluso teorías o herramientas teóricas que van adaptándose a las necesidades del entorno y el tiempo en que se desarrollan, por esto muchas empresas ven en estas herramientas la posibilidad de mejorar sus procesos y así lograr una mayor competitividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones buscan herramientas que se ajusten a sus necesidades que abarquen aspectos como el control y la gestión, y para satisfacer estas necesidades surgen metodologías como el COSO I en lo que respecta al control y herramientas de gestión como el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, todo con

el fin de detectar las posibles deficiencias o riesgos de la empresa y posteriormente crear estrategias que mejoren dichas deficiencias o minimicen los riesgos.

Para el caso del área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca la cual no es ajena a las problemáticas que se pueden presentar en una economía competitiva, sin duda un mercado como el de la comercialización de partes para motocicletas es bastante competitivo, solo basta con analizar la gran variedad de marcas que hay en el mercado o solo se necesita recorrer un par de calles del municipio de Caicedonia para ver el número de almacenes que ofrecen estos productos. Por esto surge la necesidad de que el área repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca diseñe estrategias que le permitan mejorar sus procesos internos y a la vez su competitividad y así lograr no solo mantenerse en el mercado sino ser referente en el negocio de venta de partes para motocicletas. Por lo cual es necesario analizar el funcionamiento interno del área de repuestos para conocer su situación actual y con base en esto, posteriormente, diseñar los planes de mejoramiento de los procesos. Así que conociendo la necesidad que se presenta en el área ya mencionada se plantea la utilización de un mecanismo de diagnóstico de los procesos internos, para lo cual se considera la metodología COSO I como la más idónea para dicho fin, ya que esta, como se mencionará en la siguiente cita, sirve para “facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces esta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos” (auditoriadegestioncoso1, 2015).

Posteriormente y con base en los resultados obtenidos del diagnóstico, es necesario diseñar los objetivos y estrategias que permitan alcanzar las metas trazadas el área de repuestos de la

Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, y para esto se considera que el BSC es la herramienta más viable para cumplir con este planteamiento.

El BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos). (Pensemos S.A., 2018)

Tomando como base la definición anterior, el BSC es la herramienta más completa ya que además de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) posee indicadores que no son solamente cuantitativos sino también cualitativos, lo que permite un mayor conocimiento de la empresa y ayuda en una toma de decisiones más acertada. Con lo anterior, este trabajo de investigación busca por medio las herramientas mencionadas anteriormente lograr un mejoramiento en el área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia para que esta logre un mejor posicionamiento en el mercado, además que este trabajo posteriormente pueda ser tomado como referencia para los demás almacenes y áreas de la empresa.

3.2 Formulación del problema

Habiendo realizado la presentación de la problemática, la cual es una situación a la que se enfrentan una inmensa mayoría de las empresas en el mundo, el hecho de enfrentarse a un mercado competitivo y no tener establecido objetivos claros y estrategias que les permitan tener un mejor desempeño, lo cual ha generado que muchas organizaciones opten por buscar herramientas que ayuden a solucionar sus dificultades. Por esto y considerando que la Organización Botero y su área de repuestos en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca

no es indiferente a esta realidad, se cree pertinente realizar la formulación del problema que es la siguiente:

¿Cómo aplicar la metodología COSO I en el diseño de un balance scorecard o cuadro de mando integral para el área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca desde el concepto de gestión eficiente?

3.2.1 Sistematización del problema.

¿Cómo diagnosticar a partir de la metodología COSO I la situación actual del área de repuestos de la Organización Botero del municipio de Caicedonia Valle del Cauca?

¿Por qué diseñar un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral para el área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca?

¿Cómo proponer el plan estratégico para el mejoramiento de la gestión y la competitividad del área de repuestos de la Organización Botero del municipio de Caicedonia Valle del Cauca?

3.3 Delimitación del Problema

Se hace necesario en el planteamiento del problema de investigación delimitarlo, con el fin de que el proyecto se enfoque en el área de la organización que va a ser la referencia para la elaboración de este, teniendo en cuenta que la Organización Botero es una sociedad con un gran número de áreas, pero el objetivo principal será la aplicación de la metodología COSO I y posterior diseño del BSC solamente en el área de repuestos con la finalidad de tener un antecedente que sirva como referencia para la aplicación de estas herramientas en otras áreas,

así que se considera necesario delimitar el problema en aspectos como el alcance, tiempo y espacio.

3.3.1 Del alcance. El presente proyecto de investigación tiene como propósito a través de la aplicación de herramientas como el COSO I y el diseño de BSC lograr un mejoramiento en las 4 perspectivas (clientes, procesos internos, financiera, aprendizaje y crecimiento) con el fin de mejorar los procesos y así dar cumplimiento a los objetivos de la Organización Botero en su área de repuestos, para que esta mejore su competitividad en el mercado. Para alcanzar el objetivo ya mencionado se realiza un análisis de la situación actual de la empresa mediante información proporcionada por esta e igualmente las fuentes bibliográficas que permiten la aplicación y diseño de las metodologías necesarias.

3.3.2 De tiempo. En lo correspondiente a la limitación temporal, se determinó que el presente estudio tomará como referencia los años del 2018 al 2020, esto ya que es la información más reciente lo cual permite realizar un análisis más acertado sobre la situación actual de la empresa.

3.3.3 De espacio. En la limitación de espacial, se hace necesario determinar que la presente investigación se llevará a cabo en el territorio colombiano, con enfoque en los departamentos del Valle del Cauca, Quindío, Risaralda y Tolima, únicamente en aquellos municipios donde la Organización cuente con su respectiva área de repuestos, bajo el concepto que a pesar de que la Organización Botero se divide en cuatro sociedades, todas poseen sistemas de control interno y de gestión con una similitud bastante significativa.

4. Objetivo

4.1 Objetivo General

- Aplicar la metodología COSO I en el diseño de un balanced scorecard o cuadro de mando integral para el área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca desde el concepto de gestión eficiente.

4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar a partir de la metodología COSO I la situación actual del área de repuestos de la Organización Botero del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.
- Diseñar un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral para el área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.
- Proponer el plan estratégico para el mejoramiento de la gestión y la competitividad del área de repuestos de la Organización Botero del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

5. Justificación

Teniendo en cuenta la alta competitividad que existe actualmente en el mercado con los distintos productos y servicios que se ofrecen, se hace necesario que las empresas tengan un valor agregado que los diferencie del resto, algo que aumente su cadena de valor y les permita no solo mantener a los clientes actuales sino atraer otros potenciales, que le permitan un crecimiento constante y un desarrollo sostenible.

Por lo anterior surge la necesidad de que las empresa implementen métodos, herramientas o estrategias para alcanzar sus objetivos, pero para el diseño de las estrategias que se relacionen con los objetivos de la organización es necesario conocer el funcionamiento interno de la empresa para hallar las falencias o riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de sus actividades por lo cual la realización de un diagnóstico es una parte importante para determinar las estrategias o planes a seguir, por lo cual en el presente trabajo la utilización de la metodología COSO I, el cual posee cinco componentes (ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo) con los cuales se puede hacer una evaluación del control interno y establecer los riesgos presentes y futuros para posteriormente con los datos obtenidos establecer los parámetros para el diseño del BSC o cuadro de mando integral que permitirá el análisis de la gestión de la empresa desde cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento); para finalmente a través de un plan estratégico proponer las medidas adecuadas para una correcta gestión de la empresa.

Teniendo en cuenta esto, empresas como la Organización Botero no es ajena a la situación actual del mercado y por esto se ve en la necesidad de hacer uso de estas herramientas que le

permiten un mejor conocimiento y manejo de la gestión, y la optimización de sus procesos internos, por lo cual este proyecto nace con la necesidad de diseñar un BSC o CMI el cual tendrá como punto de partida un diagnóstico realizado bajo la metodología COSO I; que servirá como guía para el planteamiento de los objetivos y estrategias que den respuesta a las necesidades de la organización específicamente en su área de repuestos, ya que como se mencionó anteriormente la competencia es un factor que de cierta manera obliga a las empresas a generar estrategias de mejora. La venta de repuestos de motocicletas es bastante competitivo dado la diversidad de marcas que se encuentran en el mercado, así que teniendo esto como motivo principal, el diseño de un CMI se hace necesario en la búsqueda de oportunidades de mejora que le permitan mantener la fidelidad de sus clientes y lograr la captación de otros clientes potenciales. Cabe aclarar que el área de repuestos de esta organización es amplia, pero cuenta con un sistema interno similar.

Es válido agregar que el CMI puede ser de gran utilidad para la Organización Botero ya que este cuenta con ciertos indicadores que permiten tener otra perspectiva de la empresa y conocer factores que quizás anteriormente no se tenían en cuenta, y que permitirán un mejor desarrollo de los objetivos planteados por los accionistas, así mismo maximizar sus utilidades. Agregado a lo anterior el hecho de que esté el almacén de repuestos del municipio de Caicedonia es solo uno de los diecinueve que hacen parte de la organización, el diseño de estas metodologías puede permitir tener a este como referente para los demás almacenes.

Este trabajo aporta no solamente beneficios organizacionales para la entidad ya mencionada, sino que también permite un crecimiento exponencial con base a la estructuración interna de las organizaciones del municipio, y a su misma vez permite que proyectos como este se puedan implementar en más organizaciones beneficiando a los demás comerciantes del municipio. Este proyecto sirve como aporte tanto al conocimiento de los

misimos estudiantes también como referente para la Universidad del Valle para el aporte a los futuros proyectos y así mismo para las organizaciones que deseen implementar un BSC en sus procesos en distintas áreas que desarrollen actividades como la venta de repuestos que es el área referente de este trabajo.

5.1 Teórica

Para la presente justificación teórica se expondrán las teorías en las cuales se fundamenta el presente trabajo de investigación, se establecen 8 teorías: la teoría general de los sistemas, la teoría organizacional y la toma de decisiones, teoría de la contabilidad y el control, contabilidad de gestión, control de gestión, teoría de la calidad total o TQM y teoría del Balanced Scorecard o BSC.

La primera teoría que corresponde a los sistemas cuyo principal exponente es el Biólogo y también filosofo **Ludwig Von Bertalanffy**, esta teoría muestra que los sistemas deben ser evaluados como un todo y no de forma individual. Por lo que el almacén de repuestos de la Organización Botero en Caicedonia es solo un subsistema, primero se debe evaluar a la organización en general ya que para entender el contexto del área de repuestos se hace menester contar con una idea general del funcionamiento usual de la empresa.

La segunda es la teoría organizacional y la toma de decisiones realizada por el economista y politólogo **Herbert A. Simon** quien expone que la racionalidad a la hora de tomar decisiones puede ser limitada por distintos aspectos como la falta de información o de tiempo, con base en esto en el diseño del plan estratégico se busca plantear los objetivos con los indicadores adecuados que permitan una toma de decisiones más acertada.

La tercera teoría que trata sobre la contabilidad y el control donde se referencia a **Shyam Sunder** como autor principal, en la presente teoría las organizaciones se pueden representar en forma de contrato, donde entre las partes involucradas debe existir una comunicación correcta entre las partes para evitar conflictos, de la misma forma que el control y la auditoría permiten un alcance de los objetivos (Sunder, 2005). Lo primero que se puede destacar es que para la Organización Botero al ser una empresa que está en varios departamentos y municipios por lo que el número de usuarios tanto internos como externos es bastante considerable, mantener una buena comunicación con estos usuarios se vuelve algo, aunque complejo necesario, además el control permite que temas de la gestión sean más transparentes y den mayor confianza.

En consideración de lo anterior el manejo de perspectivas como clientes y procesos internos lo que buscan es mejorar esa comunicación entre la empresa y sus clientes, y los procesos de control para asegurar una buena gestión.

Esta cuarta teoría de la contabilidad de gestión en la cual se recurre como referencia a un artículo realizado por Gilberto Quintero rivera, en el cual ve a la contabilidad de gestión como una herramienta no solo de gestión, sino también de control que permite por ejemplo formular los objetivos específicos por área (Quintero Rivera, 2005). La contabilidad de gestión toma relevancia en este proyecto de investigación dado que la información que esta proporciona como se dijo anteriormente permite la toma de decisiones y el planteamiento de objetivos lo cual es un componente decisivo en el diseño del BSC.

Siguiendo con la quinta teoría que es el control de gestión, la cual en el presente trabajo aporta el hecho de que para realizar el diagnóstico de la empresa y posteriormente diseñar el mapa estratégico se debe obtener una información que sea confiable para que el BSC se

pueda diseñar sin sesgos en la información lo que claramente afectaría el resultado de la propuesta. Por lo que autores como **Porporato y García** ven al control de gestión como el encargado de dar transparencia en la información que será utilizada para la toma de decisiones (Porporato & Garcia, 2011).

Ahora la sexta teoría que trata acerca de la metodología COSO I, la cual es un informe que con base a cinco componentes evalúa el sistema de control interno de las organizaciones con el fin de eliminar o disminuir riesgos que pueden afectar el desempeño de la organización, por lo que esta metodología resulta de gran ayuda para dar cumplimiento al primer objetivo del presente trabajo, con el cual se busca obtener un diagnóstico del área de repuestos de la organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle.

La séptima teoría en la cual el estadístico de nacionalidad estadounidense William Deming presenta su teoría de la calidad total o TQM con la cual busca una mejora en la calidad de los procesos de la organización lo cual conllevara a un aumento de la calidad del servicio o producto final, además de esto Deming también desarrolló el ciclo PHVA que busca una mejora continua en las organizaciones. Esta teoría que busca el mejoramiento continuo y de calidad de los procesos es una excelente base para el diseño del mapa estratégico con el fin de que esta herramienta de gestión, también sea algo continuo y que se mantenga en constante mejoramiento.

La octava y última teoría corresponde a Robert Kaplan y David Norton quienes a inicios de los 90 hicieron la primera publicación de lo que hoy es una de las herramientas de gestión más conocida y utilizada por múltiples empresas, lo que se conoce como Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Teoría que se basa en cuatro perspectivas como son la de clientes, financiera, de procesos internos y desarrollo o innovación. El BSC o CMI se escogió con el fin de implementar una herramienta de gestión que le permita al área de repuestos de la

Organización Botero obtener un crecimiento constante con un mejoramiento de su competitividad, y el BSC es la herramienta más adecuada ya que integra indicadores cualitativos y cuantitativos, lo que permite una mejor visión de la empresa a la hora de diseñar estrategias y tomar decisiones.

5.2 Práctica

Este trabajo se basa en la necesidad de mejorar las estrategias de control interno de la organización, teniendo en cuenta factores como el mercado el cual crece cada día más y crea nuevas estrategias de mejoramiento para las organizaciones. Por esto se pretende desarrollar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera, que permitan establecer estas variables de mejoramiento.

Con lo que se busca establecer metodologías que se puedan adoptar y darles cumplimiento a las medidas correctivas dándole un gran paso al mejoramiento continuo.

Se pretende desde el ámbito de la profesión contable establecer una relación más estrecha entre lo contable y lo organizacional, esta será parte fundamental del proceso porque permite establecer variables cualitativas y cuantitativas que represente propuestas correctivas y eficientes, contribuyendo a la toma de decisiones y a su crecimiento económico.

5.3 Metodológica

Para realizar el presente trabajo se establecieron 3 objetivos los cuales serán parte fundamental para la realización de la investigación. Para el cumplimiento de dichos objetivos se planteó un enfoque de estudio mixto ya que es el más adecuado teniendo en cuenta que se manejan aspectos tanto cualitativos como cuantitativos. El tipo de estudio escogido es descriptivo y propositivo, ya que a partir de la observación y el análisis del área de repuestos de la Organización Botero en Caicedonia Valle del Cauca se busca identificar las falencias y opciones de mejora, y propositivo ya que con base en lo anterior se hará la propuesta de un

plan estratégico para dar solución a las necesidades del área objeto de estudio para mejorar su competitividad. Igualmente se planteó un método de estudio inductivo el cual parte de casos particulares para llegar a conclusiones generales, para el caso del presente proyecto de investigación este método se considera el más apropiado teniendo en cuenta que la empresa cuenta con más áreas de repuesto en el país y además que en el Balanced Scorecard un factor importante es la percepción que tienen los inversionistas, los clientes, colaboradores, entre otros por lo que conocer la opinión de una muestra de estos permite plantear los objetivos y estrategias más adecuados para el área de repuestos de la Organización Botero en Caicedonia Valle del Cauca.

Igualmente surge la necesidad de establecer fuentes y técnicas de recolección de la información para el cumplimiento de los objetivos propuestos, en el caso de las fuentes que se dividen en primarias y secundarias, en las cuales las primarias corresponden a la realización de entrevistas o cuestionarios y encuestas para conocer la opinión y aspectos relevantes de los distintos clientes tanto internos como externos del área de repuestos, para el caso de las secundarias se tienen en cuenta tanto la información proporcionada por la empresa como las distintas fuentes bibliográficas como la biblioteca, las bases de datos, entre otros, que permitan complementar el presente trabajo. Por último, las técnicas de recolección de la información son las encuestas y las entrevistas que son de gran utilidad para conocer la percepción que se tiene de la organización tanto de los clientes como de la parte gerencial y operativa del área de repuesto y así hallar las distintas necesidades o riesgos para proponer el plan estratégico.

El primer objetivo planteado consiste en diagnosticar a partir de la metodología COSO 1 la situación actual del área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia, por lo anterior se busca conocer más a fondo la forma en la cual están siendo llevados los procesos internos y establecer evaluaciones de desempeño integral, donde se

pueda reflejar las debilidades y fortalezas de la organización con respecto al área de repuestos.

El segundo objetivo consiste en diseñar un balanced scorecard o cuadro de mando integral para el área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle. Con este se busca unir la estrategia a corto plazo y largo plazo de acuerdo con la misión y visión establecidos por el ente económico. Este se compone de una planificación estratégica, una gestión operativa y una evaluación de desempeño grupal, con el objetivo de contribuir al desarrollo en los procesos internos y externos.

El tercer objetivo se trata de diseñar un plan estratégico para mejorar el desempeño competitivo del área de repuestos de la organización botero del municipio de Caicedonia.

Con lo anterior se busca encontrar una visión más amplia de la estrategia empresarial, definir las prioridades estratégicas y describir la estrategia, con la que se pretende describir de mejor manera el proceso de valor mediante unos puntos que comprenden la relación causa y efecto de cada objetivo planteado.

6. Marcos de Referencia

6.1 Marco Teórico

6.1.1 **Teoría general de los sistemas.** Ludwig Von Bertalanffy es un biólogo y filósofo austriaco quien es el precursor a la hora de referirse a la teoría general de los sistemas o también conocida por sus siglas TGS, esta teoría un gran avance para el desarrollo y crecimiento de muchas disciplinas, dado que es aplicable a un gran número de entornos y/o ámbitos donde interactúen un conjunto de elementos a lo cual se le puede denominar sistema. Como se mencionó, esta teoría es aplicable a diferentes ciencias y disciplinas, incluyendo a las ciencias administrativas y por consiguiente a las organizaciones, las cuales son un sistema que a su vez es el todo y que con subsistemas que se entrelazan e interactúan entre sí, con el fin de alcanzar objetivos comunes.

Bertalanffy expone en su teoría que los sistemas pueden ser cerrados o abiertos, donde los primeros se caracterizan por no tener interacción con el ambiente en el que se encuentra, por consiguiente, no se genera ningún tipo de intercambio con su entorno; en cambio los sistemas abiertos, son aquellos que sí interactúan con su ambiente y se generan intercambios continuamente con ese ambiente. Partiendo de esto se puede decir que las organizaciones son sistemas de tipo abierto ya que en un mundo globalizado y competitivo como el actual la interacción con el ambiente es esencial, ya que el intercambio de por ejemplo información con su entorno resulta muy útil para la toma de decisiones y el planteamiento de estrategias frente al mercado. Bertalanffy dice que las organizaciones cumplen con unas características las cuales “son nociones como la totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etcétera” (Von Bertalanffy, 1989, pág. 47), nociones que en el contexto empresarial son muy utilizadas.

Como se dijo anteriormente las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan e intercambian con su ambiente, en las empresas los sistemas informativos son de gran importancia, ya que constantemente entra información que posteriormente debe ser analizada y finalmente esta información sale. Un ejemplo es la información contable, la cual entra a la organización después debe ser procesada y analizada y finalmente esta información sale hacia otra parte de la organización donde será útil para la toma de decisiones.

Por todo lo anterior la teoría de los sistemas aporta al presente trabajo la noción de que las organizaciones como sistemas y subsistemas que la integran son un todo que se debe evaluar desde una perspectiva general, que cada área de la organización hace parte del engranaje el cual debe trabajar de forma armónica, por lo que el hecho de realizar un trabajo en un área específica no la desvincula de las demás. Y también es válido agregar que sistemas como los de información contable, son parte fundamental a la hora de desarrollar la presente propuesta de investigación ya que los datos que este puede otorgar van a ser de utilidad para el diseño de los objetivos y planes estratégicos.

6.1.2 La teoría organizacional y la toma de decisiones. En esta teoría se podrá decir que uno de sus mayores exponentes es **Herbert A. Simon**, economista y politólogo quien se dedicó a estudiar el comportamiento del hombre para determinar cómo este tomaba sus decisiones. En sus teorías sobre las organizaciones y la toma de decisiones, dice que el hombre no siempre toma decisiones racionales y que esto se debe a factores como la limitación cognitiva, limitación de tiempo o de información, por lo que en ocasiones el hombre se ve en la situación a tomar decisiones que satisfagan sus necesidades, deja de lado el deseo de maximizar sus utilidades. En la teoría de Simons sobre la racionalidad limitada, plantea que, para tomar una decisión acertada, es necesario conocer todas las opciones disponibles, luego debe considerar los beneficios de cada decisión para finalmente seleccionar la que considere más adecuada.

Esta forma de tomar decisiones en muchas ocasiones no es la mejor opción a la hora de cumplir con los objetivos de las organizaciones ya que los dueños, socios o accionistas lo que desean es maximizar sus utilidades, así que un sistema de información deficiente que no permita una toma de decisiones asertiva o una persona sin las capacidades de tomar decisiones que signifique riesgo, no es bien visto en una sociedad donde las empresas buscan constantemente como generar más ingresos y disminuir costos, aunque esto implique no siempre tomar decisiones cien por ciento racionales.

Esta teoría establece un referente importante en cuanto la importancia de una correcta toma de decisiones, para lo cual los niveles de incertidumbre que se tienen deben ser muy bajos ya que, de lo contrario, tomar una decisión racional se vuelve algo complejo. Así que en esta teoría se puede observar primero la importancia de la toma de decisiones y segundo que los datos proporcionados por los sistemas de información deben ser lo suficientemente claros y completos para disminuir la incertidumbre.

6.1.3 Teoría de la contabilidad y el control. Shyam Sunder, autor del

libro que comparte el mismo nombre que la teoría, expresa que para comprender la contabilidad y el control se vuelve inevitable tener claro tres ideas. “Primera todas las organizaciones son conjuntos de contratos entre individuos o grupos de individuos. Segunda, el suministro de información común entre las partes contratantes ayuda al diseño y ejecución de estos contratos. Finalmente, el control en las organizaciones es un balance sostenido o un equilibrio entre los intereses de sus participantes” (Sunder, 2005, pág. 23).

Como se observa en la primera idea, todas las organizaciones son conjuntos de contratos que se dan ya sea con los proveedores, clientes, socios, personas que conviven en la comunidad en la que desarrollan sus actividades, entre otros. Por lo tanto, la contabilidad y el control son de gran trascendencia para determinar la importancia de estos además de contemplar las posibles variables que puede tener cada uno de estos grupos. Algo que sí es complejo de medir es la contribución de los gerentes, aunque eso no impide que sean supervisados por los auditores y los inversionistas. La segunda idea se basa en que la comunicación y la transferencia de información común entre las partes es fundamental para evitar conflictos, además la contabilidad y el control deben procurar que ambas partes tengan acceso a la información para evitar inconvenientes futuros. Y tercera, el control y la auditoría son el medio por el cual las partes involucradas en estos contratos que se presenten en las distintas organizaciones pueden estar con cierto nivel de seguridad de que la información compartida es real y así evitar conflictos que pueden llegar a ser costosos y desgastantes.

Por esto último la contabilidad en el manejo de la información no es solo importante porque se pueda tener una veracidad de esta, sino que los datos que esta información proporciona son trascendentales en la toma de decisiones, el control que se

ejerce sobre los costos y gastos con relación a los ingresos, en estos aspectos también es importante la contabilidad como medio de control en las organizaciones.

El sistema de información contable, no solo debe medir el costo de las operaciones sino que también debe vincular los aspectos relacionados con el control interno, ya que los errores o deficiencias que el sistema de control interno o los procesos de auditoría puedan llegar a presentar, deben verse reflejados en la contabilidad ya que dichos errores o riesgos no detectados o manejados adecuadamente pueden afectar la utilidad de la organización y por consiguiente la información y la preparación de EEEF. Así que teniendo en cuenta lo anterior, vincular la información de los sistemas de auditoría y de control interno a la contabilidad permite una mejor toma de decisiones.

El aporte que la presente teoría realiza al trabajo de investigación es que al presentarse distintos contratos en las organizaciones la contabilidad y el control son factores que permiten regular estas relaciones, y si se tiene en cuenta que Balance Scorecard contempla entre sus perspectivas a los clientes donde las relaciones con los agentes externos es de vital importancia, además de las otras tres perspectivas donde la auditoría es el medio con el cual se puede determinar si la gestión y las estrategias diseñadas se están llevando a cabo correctamente y se están cumpliendo los objetivos.

6.1.4 Contabilidad de gestión. Para esta teoría se tomará como base el concepto de Gilberto Quintero Rivera Contador Público profesor de la universidad de Manizales, el cual menciona la importancia de la contabilidad de gestión.

La importancia de la contabilidad de gestión debe ser entendida como un elemento o más bien como instrumento de “CON-TROL” que pueda facilitar la realización de varias funciones fundamentales como son:

Formulación de objetivos explícitos para cada uno de los centros o departamentos de responsabilidad.

Medición contable del comportamiento de los centros o departamentos.

Evaluaciones continuas de los departamentos y/o personas a partir del cálculo de las desviaciones (Quintero Rivera, 2005, pág. 53).

Como se ha venido diciendo a lo largo de este trabajo, la competitividad se ha vuelto un tema bastante importante para las empresas que siempre buscan los métodos para ser mejores y por consiguiente más competitivas; aunque para que una empresa logre ese objetivo se tiene que tomar decisiones, y para poder hacer esto se debe conocer la situación de la empresa que permita tomar las decisiones correctas y de mayor conveniencia. Por lo anterior y teniendo en cuenta que la contabilidad es un factor fundamental en la toma de decisiones gracias la información que esta otorga, pero no toda esta información es útil o más bien en ocasiones es demasiada información en la cual no toda contribuye a la toma de decisiones.

Así que, aunque un gerente necesita la información contable para tomar decisiones, no toda la información que recibe le es pertinente para este fin, así que se hizo necesario una contabilidad que brindara principalmente información que fuese esencial para la toma de decisiones que contribuya con el cumplimiento de objetivos o la elaboración de estos los cuales deben ser de razonable cumplimiento para la organización y además que vaya de la mano con la visión y misión de la empresa.

Por lo tanto, la elaboración de una buena estrategia empresarial debe ir ligada a un buen uso de la información contable proporcionada por la contabilidad de gestión, que a su vez también es útil como medio de control para analizar el desarrollo y debido cumplimiento como dice el profesor Quintero al principio de esta teoría.

La teoría de la contabilidad de gestión se considera relevante para el presente trabajo ya que la información que el área contable o financiera puede ofrecer al proyecto es de trascendental para el diseño de estrategias que permitan el cumplimiento de la misión

y visión del área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle.

6.1.5 Control de gestión.

Teniendo como referencia a **Porporato y García** en su artículo Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional

“los sistemas de control de gestión, deberá ser el que proporcione transparencia y un registro claro de las actividades realizadas y decisiones tomadas como base de la toma de decisiones futuras” (Porporato & Garcia, 2011, pág. 73), teniendo en cuenta lo anterior, una vez que se posee la información y se han tomado las decisiones correspondientes, se hace necesario recurrir a la planeación estratégica donde se desarrollan los objetivos y planes de la empresa para alcanzarlos; pero para saber si esos planes o métodos si son adecuados se debe realizar un control sobre estos y de esta forma determinar si se debe recurrir a métodos de mejora en los procesos para encaminarlos hacia el cumplimiento de los objetivos previamente trazados. Por esto la claridad y veracidad de la información es fundamental en la toma de decisiones, por lo tanto, lo que el control de gestión busca es que se tomen decisiones con el mayor grado de certeza posible y de esta forma se logre la consecución de los objetivos que tiene la compañía que son tomados para dar cumplimiento a su misión y su visión, así que mientras la contabilidad de gestión da la información que permite trazar el mapa estratégico de la organización, el control de gestión se encarga de que los procesos o métodos utilizados para lograr el pleno cumplimiento del plan de acción y de ser necesario hacer mejoras en los procesos para que se cumplan con los objetivos.

En el cumplimiento de los objetivos del presente proyecto de investigación el cual se basa en el diseño de un BSC como herramienta gestión, se hace necesario tener un

control sobre dicha gestión con el fin de buscar opciones de mejora constantemente, por esto la teoría de control de gestión tiene un papel sustancial.

6.1.6 Informe COSOS I.

El COSO (**Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway**) nace en Estados Unidos tras la unión de algunas organizaciones, que buscaban luchar contra las malas prácticas empresariales, por esto a principios de los años noventa, esta organización publica el primer informe, denominado COSO I, cuyo objetivo se centra en el mejoramiento de los sistemas de control interno de las organizaciones, realizando una evaluación de este para detectar aquellos aspectos que se pueden mejorar.

El control interno es un aspecto trascendental en las organizaciones, por lo que es necesario una integración completa no solo de la parte administrativa sino también de todo el personal de la organización para tener un control interno efectivo, para generar confiabilidad en los procesos y así conseguir los objetivos trazados por la compañía, por lo tanto la metodología COSO I plantea 5 componentes que deben estar siempre presentes para un control interno efectivo, estos componentes son los siguientes:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión.

Ambiente de control: este componente es quizás la base de los otros cuatro componentes, ya que en él es donde se debe incorporar en la empresa una cultura

organizacional enfocada hacia el control y la responsabilidad de cada individuo en la organización. Para que dicho ambiente de control sea posible, el fortalecimiento de los valores y principios éticos y el compromiso de la gerencia es fundamental para un control interno eficaz y lograr el cumplimiento de los objetivos.

Evaluación de riesgos: Toda organización tiene uno o unos objetivos que se plantea cumplir ya sea a corto, mediano o largo plazo, pero en ocasiones el cumplimiento de estos objetivos puede estar sometido a posibles riesgos, por lo tanto, es necesario realizar una evaluación que permite identificar los riesgos externos o internos y encontrar la forma de solucionarlos o minimizarlos. Los riesgos van cambiando a medida que pasa el tiempo, depende de variables como la ubicación, la normatividad, etc..., por esto todos aquellos que están involucrados en la consecución de los objetivos deben ayudar a prevenir y prever los riesgos que impidan el cumplimiento de estos objetivos.

Actividades de Control: estas son las políticas, manuales y procedimientos que diseña la dirección de la organización con el fin no solo de detectar sino también para prevenir riesgos potenciales que afecten o impidan alcanzar los objetivos de la organización. Estas actividades deben diseñarse y realizarse en cada una de las áreas de la empresa y ser cumplidas a cabalidad por todos los integrantes de la organización. Estas actividades deben diseñarse de acuerdo con las necesidades de cada entidad, ya que unas actividades de control insuficiente o demasiado excesivas pueden afectar el desempeño de las organizaciones.

Información y Comunicación: en la actualidad los sistemas de información juegan un papel muy importante en el desempeño de las organizaciones; por esto sistemas eficientes que brinden información clara y oportuna para un conocimiento pleno del

funcionamiento del control interno y ayude a la toma de decisiones más unos canales de comunicación que permitan un flujo rápido y claro de la información son elementos muy valiosos en el cumplimiento de los objetivos.

Supervisión: no es suficiente solamente con implementar los componentes del control interno, sino que también es necesario realizar un seguimiento constante para detectar posibles deficiencias, ausencias o controles innecesarios; por lo tanto, supervisar los diferentes mecanismos de control y actividades regularmente también hace parte de un control interno eficiente mas no perfecto, ya que los constantes cambios que sufren los distintos entornos requieren una evolución constante de los sistemas de control con la participación de las diferentes áreas y personal de la organización.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico se tomó en cuenta la metodología COSO I, como instrumento para evaluar el control interno de las organizaciones, así detectar los riesgos presentes y potenciales con el fin de desarrollar las respectivas estrategias y recomendaciones, por lo que la metodología COSO I es factor indispensable para realizar el diagnóstico que permita detectar, visualizar y observar los aspectos que serán la base en el diseño del BSC.

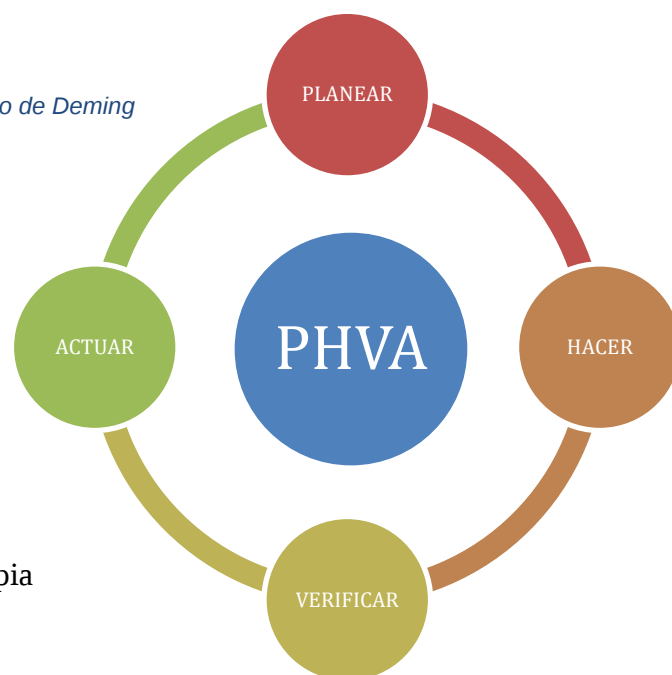
6.1.7 Total Quality Management (TQM) o calidad total.

El TQM es una teoría creada por el estadounidense **Edwards Deming** quien intentó implementarla inicialmente en su país, pero no fue bien acogida; en cambio los japoneses vieron en esta teoría una forma de recuperarse tras la segunda guerra mundial tomaron esta teoría y la convirtieron en su filosofía con la cual como se sabe alcanzaron grandes resultados.

La calidad total busca como su nombre lo indica una calidad en todos los procesos y áreas de la organización y no solo en los productos o servicios que esta ofrece. Busca que los integrantes de la organización mejoren continuamente con el fin de que a su vez los procesos sean más efectivos, para así cumplir con los objetivos propuestos y lograr la meta o metas que se plantee la organización, por consiguiente la calidad total plantea una mejora continua en busca de la excelencia en la organización y así poder ofrecer una verdadera satisfacción a sus clientes ya sean internos o externos lo cual se podría catalogar como calidad ya que se puede decir que esta es la plena satisfacción de la necesidad de los clientes.

Por lo anterior la TQM se presenta como un proceso de mejora continua, es decir, siempre hay que buscar las opciones de mejora y por esto el mismo Deming diseñó lo que se conoce como el ciclo de Deming o ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) así que como lo indica su nombre este proceso es cíclico, es decir, una vez terminadas las cuatro etapas se vuelve al inicio para mejorar lo que se detectó en la fase anterior.

Ilustración 1 Ciclo de Deming



Fuente: elaboración propia

La TQM y el ciclo PHVA de Deming y su aporte al trabajo de investigación es el hecho de que cubren dos variables de suma importancia en un BSC. La primera es la calidad es los procesos, es decir, que los procesos sean realizados de forma que cumplan los objetivos trazados y logrando una mayor eficiencia y eficacia, y segundo la mejora continua ya que el BSC a pesar de que se diseña un mapa estratégico este puede ser modificado con el fin de mejorar las estrategias en caso de que las que allí se encuentran no estén cumpliendo con su objetivo por lo que realizar un ciclo continuo con el fin de buscar nuevas estrategias es parte crucial para el crecimiento y aumento de la competitividad de la organización.

6.1.8 Teoría del Control total de la Calidad, Armand V. Feigenbaum

El logro y mantenimiento de niveles satisfactorios para el cliente con la calidad de productos y servicios, es hoy un determinante fundamental para la salud, crecimiento y viabilidad económica de los negocios. De la misma manera, la calidad se esta convirtiendo en un factor principal en el desarrollo e implementación exitosa de los programas administrativos e ingenieriles para la realización de las metas principales de los negocios. (Feigenbaum, 1961)

Esta teoría surge dado el fenómeno de la producción en masa la cual sigue vigente hoy en día, la preocupación surge ya que las empresas deben producir más y a más bajo costo para ser competitivas, por lo que se podía ver afectada la calidad del producto, ya que se debía recurrir a materiales más baratos o a reducir el costo de los procesos realizados en la organización. Teniendo en cuenta que la calidad de un producto puede ser determinante a la hora de que un cliente decida comprar un producto, el cliente busca satisfacer sus necesidades, si el producto o servicio no cumple con las expectativas, lo más probable es que el cliente busque otro producto u otra empresa que sí logre satisfacer su necesidad, por lo que las empresas deben luchar con disminuir costos para ser más competitivas, pero sin afectar la calidad de sus productos o servicios.

Esta teoría se enfoca principalmente en el control que se ejerce sobre los distintos procesos que se realizan en una organización para generar productos de calidad, igualmente el autor de

esta teoría busca reducir los costos, pero obviamente sin afectar la calidad del producto o servicio, por lo que plantea que se requiere la participación de toda la organización para alcanzar dicho objetivo.

Cada área es responsable de ejercer control sobre las actividades que se realizan y cada persona es responsable del proceso del que se encarga para que así se logre la calidad, por ejemplo en el área de contabilidad se debe llevar control sobre los costos, gastos y utilidades, en la parte de producción sobre las unidades producidas, el área de bodega sobre las existencias, así sucesivamente, esto permite disminuir los errores que se puedan presentar en los procesos además de reducir los costos de supervisión ya que como se mencionó cada individuo debe ser responsable sobre cada actividad en la que se ve involucrado.

Estos controles son cruciales ya que conocer con exactitud los costos permite diseñar estrategias para reducirlos, conocer las cantidades en producción o finalizadas permite tomar decisiones sobre el volumen de venta, etc... todo esto con el fin de entregar productos y servicios que satisfagan la necesidad del cliente y lograr una mayor competitividad.

6.1.9 Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral.

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue planteado inicialmente por **Robert Kaplan y David Norton** en el principio de los años noventa, aunque una década antes Kaplan ya venía tratando temas relacionados, principalmente la contabilidad de gestión, la cual para la época solo se enfocaba únicamente en la parte financiera lo que al principio parecía ser lo más importante, pero para algunos la contabilidad de gestión meramente financiera estaba empezando a ser un método obsoleto. Se empezó a notar que se necesitaba más que la información financiera para una correcta toma de decisiones en la empresa que permitieran un mayor crecimiento en un mercado cada vez más competitivo.

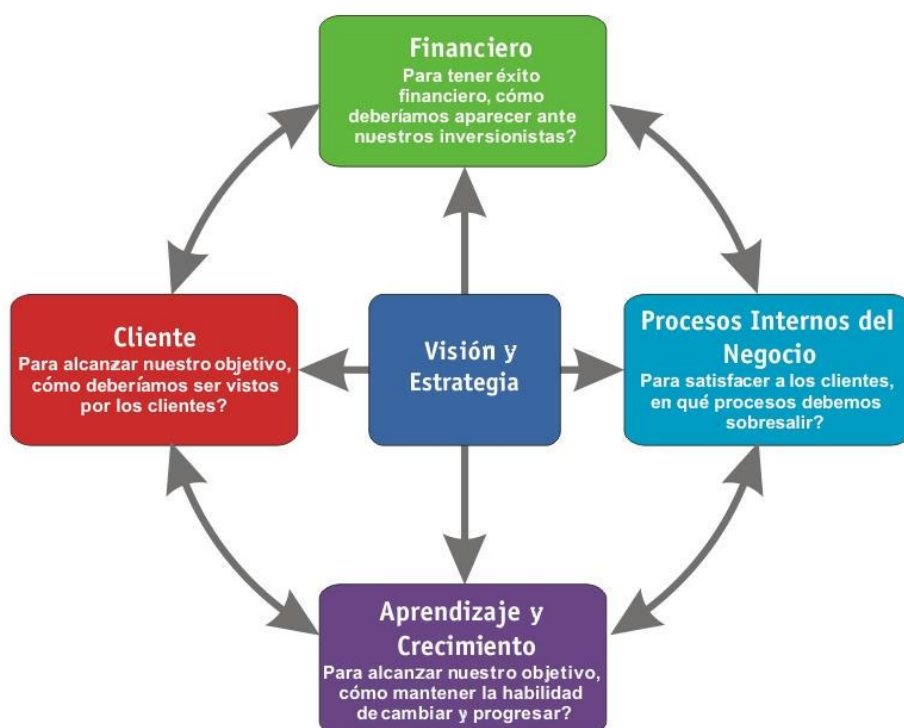
Por lo anterior en los noventa el instituto Nolan Norton encabezado por David Norton empieza una investigación en diferentes empresas con el fin de hallar nuevas formas de medir los distintos procesos de formas que fueran más allá de solamente lo financiero, esta investigación conto con Kaplan como asesor académico; los resultados de este estudio fueron publicados en la Harvard Bussines Review en 1992.

Aunque el BSC en sus inicios no era más que un sistema de medición que permitía conocer información más allá de lo financiero, se tardó un tiempo en notar la importancia de esta información la cual permitía tomar decisiones con base en esta información y determinar opciones que permitieran la mejora en los temas relacionados con la oferta de los productos y servicios ya que no solo se buscaba la disminución de costos, sino también la forma de satisfacer al cliente.

El Balanced scorecard o Cuadro de Mando Integral a través de sus cuatro perspectivas como lo son, la financiera, la de clientes, la de procesos internos, aprendizaje y crecimiento, las cuales se definirán más adelante, y sus indicadores para cada una de estas perspectivas los cuales deben crear un balance entre las decisiones que se toman tanto en el funcionamiento externo, como en aquellas decisiones que van dirigidas a los agentes externos de la organización. El CMI es una herramienta o sistema de gestión la cual articula las estrategias planteadas con los objetivos de la empresa, especialmente aquellos a largo plazo. Para un correcto funcionamiento en el desarrollo del CMI el personal que va desde los altos directivos hasta los que se encuentran en la última parte de la cadena de mando, deben saber que cada una de sus acciones puede tener efectos en el direccionamiento de las estrategias hacia los objetivos para que así desarrollen sus actividades con el fin de ser consecuente con lo planteado por la organización en la parte

estratégica. Ahora se abordarán las cuatro perspectivas en las que se basa el desarrollo del BSC las cuales cuentan con objetivos, indicadores, metas e iniciativas como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 2 Perspectivas BSC



Fuente: workmeter. (2013). Figura perspectivas del Cuadro de Mando Integral. [Figura]. Recuperado de <https://es.workmeter.com/blog/bid/179179/cuadro-de-mando-integral-definicion-y-tipos>

Perspectiva Financiera: esta perspectiva es quizás la más significativa de CMI ya que los negocios se constituyen en su mayoría con el fin de generar una rentabilidad para quienes realizan la inversión, por esto las tres perspectivas restantes, tendrán un vínculo directo con la perspectiva financiera ya que el objetivo de mejorar los procesos relacionados con clientes, procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento siempre dentro de sus objetivos estará el mejoramiento de las finanzas, el aumento de la utilidad para los dueños o accionistas.

El CMI actúa en esta perspectiva como el método para trazar los objetivos a largo plazo que se pretenden cumplir financieramente con el fin de lograr que los accionistas vean y se sientan satisfechos del trabajo realizado en la organización. Por eso la pregunta “¿Cómo debemos aparecer frente a nuestros accionistas?”, es decir qué imagen debe dar la empresa para con los accionistas y para eso el CMI con los indicadores financieros dan claridad sobre las estrategias a seguir para lograr una imagen positiva ante los accionistas.

Perspectiva de Clientes: en esta perspectiva se puede dar respuesta a dos preguntas claves que son; ¿Qué producto o servicio se desea ofrecer? Y ¿Quiénes van a adquirir ese producto o servicio?, entonces lo que se busca es delimitar el mercado en que se va a enfocar la empresa y en los clientes habituales o potenciales de este mercado. Pero no es suficiente solo con obtener los clientes, si no que se debe buscar que estos se fidelicen con la marca, no basta con vender sino se logra que el cliente prefiera a la empresa sobre las otras.

Además de lo anterior, es necesario diseñar estrategias que atraigan nuevos clientes, la idea no es solo mantener el nivel de ventas sino aumentarlo lo cual como consecuencia traerá un aumento de los ingresos lo que se complementaría con la perspectiva financiera. Pero para lograr la fidelidad de un cliente y atraer otros potenciales es necesario ofrecer un producto o servicio que contenga un valor agregado, algo que lo diferencie de la competencia y logre que el cliente se sienta satisfecho o identificado con lo que la empresa ofrece y para esto es muy necesario tener en cuenta los indicadores que miden la satisfacción del cliente y la fidelidad de este.

Perspectiva de procesos internos: lo que se pretende con esta perspectiva es hallar o identificar aquellos procesos que permiten la consecución de aquellos objetivos que contribuyen con el cumplimiento de la perspectiva financiera y de clientes. Se

pretende mejorar los procesos con el fin de lograr una mayor eficiencia y un estándar de calidad más alto, los procesos internos determinan el posicionamiento de la marca, es decir, entre mejores sean los procesos internos mejor será la calidad y posiblemente menores los costos, por consiguiente, se podrá ofrecer un producto o servicio de excelente calidad y de un precio aceptable en el mercado lo que notablemente le da un valor agregado a lo que reciben los clientes. Esta perspectiva puede ser medida con aquellos indicadores que permitan conocer por ejemplo el tiempo que se tarda un proceso y el nivel de calidad de este, por consiguiente, que se pueda medir la eficiencia y eficacia en los procesos o actividades.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva es en la cual después de determinar las estrategias y objetivos para las tres perspectivas anteriores, se analiza y consideran los aspectos pertinentes a mejorar, qué procesos deben ser renovados para una mayor productividad. La innovación hace parte fundamental de esta perspectiva ya que en ocasiones no basta con mejorar, sino que hay que encontrar nuevas formas de realizar los procesos que permitan un mejor desempeño.

También se hace necesario tener un control sobre los procesos que se considera deben ser mejorados o renovados para así dar cumplimiento con los objetivos, y a su vez permite complementar estrategias u objetivos de las demás perspectivas. Esta perspectiva puede usar indicadores que permitan conocer la productividad y satisfacción del empleado durante su labor en la empresa.

6.2 Marco Conceptual

Para la realización de este trabajo se hizo necesario conceptualizar diferentes términos que fueron considerados importantes para el desarrollo de este y que permitieron tener una mejor comprensión acerca de la realización del Balance ScoreCard.

Administración: según Wilburg Jiménez "**La administración** como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr" (Jiménez, 2009, pág. 12).

- “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado” (F. L. Brech, 1970, como se citó en Correa, 2004).

Desde el punto de vista de estos dos autores, la administración es una técnica que consiste en planificar, gestionar o dirigir organizaciones, personas o recursos, con el fin de extraer o alcanzar unos objetivos trazados permitiéndoles llegar a un fin determinado.

Balance ScoreCard:

- Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio. (Roncancio, PENSEMOS, 2018)
- Según el libro "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996: "el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el

logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. (AEC, 2019)

Según estas fuentes el balance scorecard es una metodología que permite hacerle un seguimiento a la estrategia principal de una organización, la cual permite establecer unos objetivos para la realización de dicho cuadro de mando integral, ampliando la visión desde factores financieros, clientes, colaboradores, los cuales se relacionan entre sí y permiten un mejor desarrollo de dicho modelo.

Estrategia empresarial:

- La estrategia empresarial se refiere al conjunto de acciones que conducen al logro de una ventaja competitiva que permanezca en el tiempo. Una estrategia factible para ser determinada ante la competencia a través de la conjunción entre recursos y capacidades existentes en la organización y en su entorno. (Cuenca, 2018)
- “Según Menguzzatto y Renau: la estrategia empresarial son los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico” (Menguzzatto y Renau, 1991, como se citó en Quintero, 2018).

La estrategia empresarial es la forma en que una organización define la creación de valor, el qué hace y cómo hacerlo, para obtener una productividad que le permita mantenerse activo en el mercado presente y futuro.

Estructura organizacional:

- Se llama estructura organizacional a la división de actividades que se desarrollan en una empresa, las cuales son agrupadas en áreas o departamentos. El objetivo principal de este modelo consiste en organizar y dividir las tareas para poder cumplir, con

mayor facilidad, aquellos objetivos perseguidos por la organización. (economica, 2018)

- “Estructura social, formada y organizada, que implica normas de actividad definidas con claridad y en las que cada acción está funcionalmente relacionada con los propósitos y objetivos de la organización” (Merton, 1964, pág. 275)

Según diversos autores la estrategia organizacional es un concepto que permite establecer las variables que contribuyen a servir y cumplir un objetivo en común, colectivamente con la misión, visión, objetivos, políticas, el entorno y otras variables que influyen en el desarrollo de las organizaciones; lo que permite establecer y comprender cómo funciona el mercado. A su vez también se encarga de diseñar la estructura y las responsabilidades de cada uno de los integrantes de esta.

Indicadores de gestión: “Un indicador de gestión o indicador de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) es una forma de medir si una organización, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos” (Roncancio, Pensemos, 2018).

- Los indicadores constituyen una herramienta para medir el cumplimiento de los objetivos de cualquier proceso o institución. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. No se pueden tomar decisiones por simple intuición. Los indicadores mostrarán los puntos problemáticos del proceso y ayudarán a caracterizarlos, comprenderlos y confirmarlos. (Pérez Quintero, 2014)

Según diferentes autores estos son medidas cuantitativas utilizadas que permiten determinar el éxito de un proyecto, organización. Estos son ampliamente abarcados por los altos directivos para ser utilizados como evaluadores de desempeño.

Mapa estratégico:

- Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último, de aprendizaje y crecimiento. (Roncancio, PENSEMOS, 2018)
- “Los mapas estratégicos son herramientas de proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia” (Hernandez Lopez, 2014, pág. 1)

El mapa estratégico representa la relación causa-efecto entre los objetivos trazados y los variables estratégicas, por esto cuando ya las relaciones están debidamente definidas, se pueden comunicar a las personas interesadas y delegar funciones. A parte este ayuda a involucrar a los colaboradores en el logro de dicho objetivo, con un mayor conocimiento respecto a lo planteado.

Plan de acción

- “Mediante un plan de acción, lo que se pretende es proporcionar una base clara u “hoja de ruta” para la implementación de actividades destinadas a tratar las cuestiones prioritarias que se haya identificado” (Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones [UNITAR], 2009, pág. 6)
- Se entiende por plan de acción como la presentación de ciertas tareas que deben ser realizadas en un tiempo determinado, es decir es aquel momento en el cual se decreta, decide y se asignan las tareas, donde luego se definen los plazos de tiempo para poder realizarlas y se calcula el uso de ciertos recursos; estas tareas deben realizarse por ciertas personas en un tiempo previamente determinado y en específico, por medio de la utilización de un conjunto de recursos que les fueron asignados con la finalidad de cumplir un objetivo en específico. (Yirda, 2020).

Este se define como la representación de ciertas actividades que deben de ser realizadas en un tiempo determinado, se definen, se distribuyen y se les asigna un tiempo determinado y a su vez se le asigna un recurso para la correcta aplicación. Al momento de llevar a cabo este plan es necesario tomar en cuenta que se quiere lograr, en cuanto tiempo se quiere realizar, en qué lugar, como saber si el objetivo planteado se está llevando a cabo o se está cumpliendo, como saber si se tuvo éxito.

Plan estratégico:

- En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible (Marciniak, 2013)
- La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. (López Parra, 2013, pág. 2)

Este concepto permite una planificación económica, financiera y estratégica para que las organizaciones puedan cumplir con la misión y visión, y con ellos alcanzar sus objetivos, entonces ofrece herramientas para el diseño y la construcción del futuro para el ente económico.

Plan operativo:

- Un plan operativo es un documento en el cual representantes de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir para alcanzarlos. (Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua [UNAN], 2019, pág. 33)
- “Es una herramienta de gestión que facilita la coordinación de los recursos de la organización (humanos, financieros y físicos) para que sea posible alcanzar las metas y los objetivos que están contenidos en los planes estratégico y táctico de dicha empresa" (Corvo, 2019).

El plan operativo establece una serie de objetivos a cumplir y cuáles son los pasos para lograrlos, por lo cual este se maneja de forma anual. Ayuda a que la organización se ubique, se visualice, y se proyecte para lograr las metas establecidas.

Plan de auditoría: “La planificación de auditoría es un proceso primordial que permite al auditor organizar su trabajo de manera adecuada y conseguir el alto estándar de calidad exigido tanto por la normativa como socialmente. Que el trabajo esté correctamente planificado garantiza que se tengan en cuenta todos los riesgos a los que está expuesta la empresa, que se dé una respuesta adecuada a dichos riesgos y que todo el trabajo se efectúe y supervise en el momento idóneo.” (Núñez Guerrero, 2017, pág. 5).

- “El plan de auditoría debe ser más detallado que la estrategia de auditoría, puesto que en este se incluye la naturaleza, el momento de realización y la extensión de los procedimientos de auditoría” (Actualícese, 2019).

Este plan constituye procedimientos a seguir por parte del auditor para evaluar si cumple con las normas o procedimientos de cumplimiento, es tan detallado que establece si las indagaciones se han completado, a qué conclusiones se ha llegado y cuál es su razonamiento frente a lo encontrado. Es de gran importancia que este explique los objetivos, su alcance y su línea de tiempo.

Plan de mejoramiento:

Un Plan de Mejoramiento es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones. (Ministerio de Educación Nacional, 2004)

- El **Plan de Mejoramiento** es un conjunto de acciones sistemáticas que propende por el mejoramiento permanente de la gestión y los procesos de la entidad, el cual se construye a partir de las fortalezas y debilidades encontradas en el proceso de evaluación realizado por los diferentes entes de control. (fogacoop, 2020)

Este plan es un conjunto de acciones establecidas para lograr un incremento en la calidad y el rendimiento de la organización. Este se mide de forma más general se centra en los problemas crónicos ya que estos son el estancamiento de la posible mejora; también se puede establecer en áreas o en procesos específicos.

6.3 Marco Histórico.

Caicedonia es un municipio ubicado en el norte del departamento del Valle del Cauca al occidente del territorio colombiano, fue fundado el 3 de agosto de 1910, su actividad económica principal es el agro, con cultivos principalmente de café, plátano y cítricos. Y con base en esto la Organización Botero con la asociación su Moto del Café la cual fue fundada en el 2006 en la ciudad de Armenia cuyo objeto social principal de la empresa es la comercialización y financiación de motocicletas, repuestos y accesorios, hace presencia en 2 departamentos y tienen cobertura en 7 municipios, a través de 12 puntos de venta, uno como ya se mencionó en el municipio de Caicedonia, esto ya que se detectó la necesidad de

movilidad y de transporte en los pueblos, para desplazarse del campo a los municipios y viceversa, ya que normalmente los concesionarios estaban en las capitales, y la empresa lo empezó a ver como una oportunidad la empresa empezó a tomar fuerza en el municipio aproximadamente desde el 2015.

Nuestro principal proveedor para motocicletas y repuestos es AUTECO SAS, es una empresa fundada en 1941 con sede en la ciudad de Medellín es la primera ensambladora del país y en la actualidad representa y ensambla 3 de las marcas más importantes de motocicletas en el mundo, de acuerdo con su categoría, así: BAJAJ® de la India, y KTM® de Austria Y HUSQVARNA de Suecia. Así mismo, AUTECO MOBILITY SAS ensambla y distribuye su propia marca VICTORY; también desde el año 2016 ha incursionado en movilidad eléctrica con la marca STÄRKER., como las marcas KAWASAKI® de Japón; KYMCO® de Taiwán, y la marca de motocarros PIAGGIO. (Rincón, 2019)

6.4 Marco Contextual

Este marco permite establecer y delimitar el lugar en que se desarrollara el presente trabajo.

Para el desarrollo del trabajo se tomará como referente la Organización Botero una empresa que nació en febrero del 2003, su Motos del Café abrió sus puertas en 2006 en la ciudad de Armenia, buscando llenar un espacio que había en la ciudad, pues no había distribuidor de Auteco hacía unos años; empezaron con un local pequeño ubicado en la Carrera 19 N° 13- 4, con dos empleados y con un inventario de solo moto Boxer y otras motos en consignación como era la Plus, la KMX, la Magic, la Kaz, la Max II.

La marca estaba un poco desprestigiada pues no había tenido mucha suerte con modelos anteriores, así que con la nueva Boxer empezó la recuperación de Auteco y logró ganar terreno en un segmento que estaba en crecimiento. Ahora, gracias a su distinción

como marca y a su posicionamiento en el mercado se encuentra ubicada en varios departamentos, Quindío, Risaralda, Caldas, Tolima, Valle del Cauca, cuenta con 42 almacenes y con un área de repuestos en 19 de estos lo cual nos permitirá establecer el enfoque del trabajo que va encaminado hacia el área de repuestos en la organización en el almacén que se encuentra en Caicedonia Valle del Cauca para la cual se planteará un modelo de Balance Scorecard o cuadro de mando integral, con base en un diagnóstico realizado con la metodología COSOI, como complemento para la obtención de los objetivos, como un método de organizacional para el mejoramiento de los procesos y de la competitividad.

Ilustración 3 departamentos de influencia organización Botero



Fuente: pinterest. (s.f) Mapa del Eje Cafetero. [Imagen]. Recuperado de

<https://www.pinterest.es/pin/218143175681334595/>

6.5 Marco Legal

Constitución Política, Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

LEY 590 DEL 2000: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Esta ley también es conocida como ley Mipyme dado que se hizo con el propósito de promover y apoyar este tipo de empresas.

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 colombiana y se dictan otras disposiciones.

LEY 1014 DE 2006: De fomento a la cultura del emprendimiento. Esta ley como su nombre lo indica busca que se promueva en todos los integrantes de la sociedad empezando desde los estudiantes una cultura de emprendimiento.

LEY 1340 DE 2009: Por medio de la cual se dictan normas en materia de protección de la competencia. Esta ley busca proteger la libre competencia en el país, y las entidades que deben encargarse de dicha labor.

LEY 1314 DE 2009: por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. Esta ley buscaba la convergencia de las normas contables colombianas a la convergencia con las normas de internacionales de información financiera.

DECRETO 0302: por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para las normas de aseguramiento de la información.

DECRETO 2420: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones.

Código de Comercio: el cual se expidió mediante el **Decreto 410 de 1971**. Este código es el que regula todas las actividades que se consideren mercantiles y las relaciones de carácter mercantil.

Estatuto Tributario: este se expidió mediante el **decreto 624 de 1989**, al cual corresponde los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales. En este estatuto se encuentran todas las regulaciones y normas con respecto a los temas tributarios y de recaudo de impuestos por parte del estado.

Código Sustantivo del Trabajo: adoptado en el **decreto 2663 de 1950**, este código regula las relaciones laborales entre empleadores y empleados, tanto en aspectos de derechos individuales o particulares como los colectivos.

SG-SST: estas son las siglas del Sistema General de Seguridad y Salud en el trabajo, el cual fue determinado mediante **decreto 1072 de 2015 Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6**; lo que se pretende con la aplicación de este sistema es mejorar los sistemas de seguridad, procesos, y demás aspectos relacionados con las tareas o actividades que realizan los empleados, minimizando y previendo riesgos para evitar posibles accidentes o incidentes en las zonas de trabajo.

ISO 90001 de 2005: implementación y mejoramiento de Sistema de Gestión de Calidad.

7. Metodología

7.1 **Enfoque de estudio:** “el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento” (**Guelmes Valdés & Nieto Almeida, 2015, pág. 24**). Para el desarrollo de este trabajo y de sus objetivos específicos se utilizará un enfoque mixto, aunque principalmente se desarrollará una etapa cualitativa con los 3 objetivos. Pero teniendo en cuenta que el Balanced Scorecard posee indicadores cualitativos como cuantitativos, este enfoque es el más adecuado.

7.2 **Tipo de estudio:** El tipo de estudio es descriptivo y propositivo, los estudios descriptivos, “son estudios observacionales, en los cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad” (**García Salinero, 2014, pág. 1**). Con este se busca representar diferentes aspectos de una sociedad y sus características, de ciertos sucesos o acontecimientos. Y los propositivos se “fundamentan en una necesidad o vacío dentro de la institución [...] Al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos y dar una solución dentro de un contexto específico” (**Correa Calle, 2014, pág. 1**).

Por lo anterior, con este trabajo se busca detallar los distintos procesos que integran las 4 perspectivas del BSC las cuales son perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, con las cuales se busca identificar las falencias de la empresa para proponer y diseñar el plan estratégico que contribuyan al aumento de la competitividad.

7.3 Método de investigación: El método escogido para este trabajo es el inductivo, ya que este como lo indican Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, (2017, pág. 10) “es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan”.

Por lo tanto, al tratarse de la Organización Botero, la cual se divide en cuatro sociedades distintas este método es el más apropiado ya que como se mencionó toma casos particulares para llevarlos a un plano más general, por lo tanto aunque cada sociedad se encuentre en un contexto con ciertas variables el diseño del BSC y el plan estratégico, serán de gran utilidad para el área de repuestos de la organización ya que en cada una de las ya mencionadas sociedades, en su funcionamiento, en sus procesos internos y su organización no varían significativamente.

7.4 Fuentes y técnicas de recolección de la información.

7.4.1 Fuentes Primarias: Es toda aquella información que se obtiene directamente ya sea de forma oral y escrita, la cual para este caso será proporcionada por los gerentes, empleados y demás personal que integra el área de repuestos de la organización, para lo cual se utilizará técnicas como la observación, las encuestas y entrevistas.

7.4.2 Fuentes secundarias: Estas fuentes obedecen principalmente a la parte de la bibliografía, es decir a los distintos autores, trabajos, artículos, páginas web, entre otros, pero tomando como principal fuente el trabajo realizado por Robert Kaplan y David Norton quienes son los autores de mayor relevancia en cuanto al BSC. La información se conseguirá a través de la biblioteca de la universidad, informes proporcionados por la empresa.

7.5 Técnicas de recolección de la información

7.5.1 Entrevistas. Estas se realizarán por medio de una reunión con la parte gerencial del área de repuestos de la Organización Botero, con el fin de obtener el punto de vista de las personas a cargo y así conceptuar una idea sobre cuáles pueden ser las posibles fortalezas y debilidades de esta área y determinar las posibles estrategias a diseñar.

Para el fin de este proyecto se utilizó un tipo de entrevista estructurada la cual es “En las primeras o entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden)” **(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 403).**

7.5.2 Encuestas: Estas se elaborarán con el fin de conocer la opinión de los clientes externos, para tomar en cuenta otras perspectivas a parte de la gerencia con el fin de ampliar más la visión que se tiene acerca de la Organización Botero e ir analizando los aspectos relevantes para el diseño del mapa estratégico con base en las cuatro perspectivas del BSC.

Para las encuestas se definió que la muestra será probabilística ya que como se menciona en el libro metodología de la investigación “ En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis” **(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 175).** Por lo tanto, la encuesta será realizada a los clientes, los cuales serán elegidos al azar.

7.6 Procedimiento metodológico

Para el desarrollo metodológico del presente trabajo, se llevará a cabo el primer objetivo relacionado con el verbo diagnosticar a partir de la metodología COSO I la situación actual del área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca. Para dar cumplimiento a este objetivo se requiere la realización de la metodología COSO I para lo cual será necesario la información obtenida de las fuentes primarias por lo tanto se realizarán las entrevistas necesarias, además de las distintas pruebas documentales que serán solicitadas a los encargados del área con el fin de realizar la evaluación del sistema de control interno, se implementará un cuestionario con base en los cinco componentes para posteriormente realizar un análisis de la información para detectar los riesgos existentes al igual que los potenciales a través de una matriz de riesgos.

Para el segundo objetivo planteado bajo el verbo diseñar un Balanced Scorecard o cuadro de mando integral para el área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca. Para realizar el procedimiento metodológico del presente objetivo se tomará la información consultada de las fuentes secundarias, en las bases de datos, libros, entre otros, y posteriormente con los antecedentes obtenidos de dichas fuentes y con los datos que proporciona el primer objetivo se procederá a diseñar el BSC el cual integrará en sus cuatro perspectivas, la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento; se establecieron los objetivos los cuales serán la base para la propuesta del plan estratégico del área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

El tercer objetivo relacionado con el verbo proponer el plan estratégico para el mejoramiento de la gestión y la competitividad del área de repuestos de la Organización Botero del municipio de Caicedonia Valle del Cauca. Este objetivo depende del desarrollo de

los primeros dos propósitos y de la información que estos proporcionan, ya que con base en el diagnóstico de la metodología COSO I y el BSC se puede elaborar el plan estratégico con el cual se pretende proponer las estrategias que se usarán para dar cumplimiento a los objetivos trazados por la empresa.

8. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE REPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN BOTERO A PARTIR DE LA METODOLOGÍA COSO I

Las empresas u organizaciones ven en la actualidad la necesidad de aplicar o desarrollar estrategias que le permitan ser más competitivas y lograr posicionarse en el mercado, estos procesos deben ser continuos y deben abarcar la mayor cantidad de aspectos posibles dentro de la empresa, pero igualmente es relevante conocer aquellos aspectos donde existe una mayor falencia o riesgo y así crear las estrategias o medidas de contención según sea necesario para cada situación. Por lo anterior es necesario la aplicación de herramientas o metodologías que ayuden a obtener la información para detectar y prevenir los riesgos que se puedan presentar, por lo tanto, metodologías como el COSO I permiten realizar una evaluación del control interno de las empresas y conocer los riesgos de las distintas actividades, son de gran utilidad para conocer la situación actual de la entidad.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se hace necesario conocer la situación del área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, por lo que se ha considerado la metodología COSO I como la más adecuada para realizar dicho diagnóstico. Como se mencionó en el párrafo anterior permitirá conocer las falencias o riesgos en el área de repuestos con el fin de plantear los objetivos y diseñar las estrategias correspondientes para lograr el mejoramiento en los procesos que permita un aumento en la competitividad.

Para la consecución de este objetivo se desarrolló un cuestionario con base en los cinco componentes del COSO I, el cual consta de 40 preguntas que permitieron tener una visión sobre la situación actual del área de repuestos, posteriormente se elaboró la matriz de riesgo teniendo en cuenta la evaluación y el nivel de riesgo.

8.1 Cuestionario

Tabla 1 Respuestas y puntuación cuestionario

Para el desarrollo del cuestionario las preguntas son de tipo cerradas, es decir, sus son cortas y delimitadas, las opciones son SI, SI PARCIALMENTE y NO, a cada una de las respuestas a estas preguntas se les asignó un valor numérico, por lo que cada componente tiene una puntuación máxima dependiendo del número de preguntas.

RESPUESTA	PUNTUACIÓN
SI	2
SI PARCIALMENTE	1
NO	0
COMPONENTE	PUNTUACIÓN MÁXIMA
AMBIENTE DE CONTROL	20
EVALUACIÓN DE RIESGOS	16
ACTIVIDADES DE CONTROL	20
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	16
SUPERVISIÓN	8

Fuente:
Propia

Además, con base a la puntuación máxima y a la puntuación obtenida se calculó la calificación ponderada que es el porcentaje con el cual se determinara el nivel de control y gestión de la organización.

$$\text{Calificación Ponderada} = \frac{\text{Puntaje Obtenido (PO)}}{\text{Puntuación Máxima (PM)}} \times 100$$

Menor que 51%	Inexistencia de controles y Gestión inadecuada
Entre 52 y 63%	Nivel de control y Gestión incompletos.
Entre 64 y 77%	Nivel de control y Gestión moderados
Entre 78 y 91%	Niveles de control y Gestión aceptables

Mayor de 92%

Niveles de control y Gestión óptimos.

8.1.1 Ambiente de Control

Tabla 2 Ambiente de Control

ÁREA DE REPUESTOS ORGANIZACIÓN BOTERO ALMACEN DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA.							
METODOLOGIA COSO I							
COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL.							
No DE PREGUNTA	PREGUNTA	RESPUESTA				OBSERVACIONES	PUNTAJE
		SI	SI PARCIALMENTE	NO	NO APLICA		
1	¿El área de repuestos cuenta con un código de ética?			X			0
2	¿Se promueven regularmente los valores y principios entre los responsables del Área?		X				1
3	¿El área cuenta con su propia misión y visión?			X			0
4	Si la respuesta anterior fue SI ¿dicha misión y visión son promovidas dentro del área?				X		0
5	¿Cuentan con una estructura organizacional bien definida?	X					2
6	¿El personal conoce los objetivos correspondientes al área de repuestos?	X					2
7	¿Se tiene un plan estratégico que contribuya al cumplimiento de los objetivos?	X					2
8	¿Se posee un manual de funciones actualizado y coherente con la estructura organizacional?	X					2
9	¿Las personas encargadas de las distintas actividades del área cumplen con los requisitos para desempeñar dichas actividades?	X					2
10	¿El área de repuestos cuenta con políticas claras sobre el control y manejo de inventarios?	X					2
	TOTAL						13
	PUNTUACIÓN MÁXIMA						20
	PONDERADO						65%

Fuente: elaboración propia

Evaluación Ambiente de Control.

Una vez realizadas las preguntas en el componente de Ambiente de Control y obtenidos los resultados, los cuales fueron un total de 13 en el puntaje obtenido y 65% de la calificación ponderada, lo cual permite identificar que los niveles de control y gestión son moderados. Lo anterior se debe principalmente a la ausencia de un código de ética donde se vean reflejados los principios y valores que deben incorporar el personal del área de repuestos para así evitar conductas inadecuadas que afecten el funcionamiento e imagen de la empresa frente a sus usuarios externos. El segundo aspecto para destacar es que el área carece de una visión y misión propia, ya que esta se basa en la misión y visión que posee la Organización Botero en general para todas sus áreas, aun así, sería importante que un área como la de repuestos tenga una misión y visión definida claramente alineadas con las que ya tiene la Organización.

Por último, es válido destacar que el área de repuestos de la Organización botero cuenta con una estructura organizacional bien definida, la selección de personal se hace con base a las necesidades de cada actividad y se manejan políticas claras en el manejo de inventarios.

Recomendaciones Ambiente de Control

- La primera recomendación consiste en la elaboración de un código de ética en el cual se establezcan los principios y valores para prevenir conductas inadecuadas por parte de los empleados de la empresa.
- Establecer en el área una misión y visión que permita el planteamiento de unos objetivos y planes estratégicos que vayan de acuerdo con las metas del área y se integren a la misión y visión general de la empresa.

8.1.2 Evaluación del Riesgo

Tabla 3 Evaluación del Riesgo

ÁREA DE REPUESTOS ORGANIZACIÓN BOTERO ALMACEN DE CAICEDONIA VALLE							
METODOLOGIA COSO I							
COMPONENTE EVALUACIÓN DEL RIESGO.							
No DE PREGUNTA	PREGUNTA	RESPUESTA				OBSERVACIONES	PUNTAJE
		SI	SI PARCIALMENTE	NO	NO APLICA		
1	¿Se realiza una promoción de los objetivos, metas y estrategias, a los empleados del área?	X					2
2	¿Se promueven las políticas en lo correspondiente a la detección y prevención del riesgo?		X				1
3	¿Se tienen mecanismos o sistemas que permitan la detección y medición de los riesgos?	X					2
4	¿La administración realiza un seguimiento a los riesgos existentes y a los destacados como posibles?		X				1
5	¿En los procesos relacionados con la parte financiera y de procesos internos, se considera la posibilidad de fraude?	X					2
6	¿En los procesos relacionados con la parte financiera, de clientes, de procesos internos y desarrollo e innovación cuentan con matrices de prevención del riesgo?			X			0
7	¿En los procesos relacionados con la parte financiera, de clientes, de procesos internos y desarrollo e innovación cuentan con planes de contingencia?		X				1
8	¿En los procesos relacionados con la parte financiera, de clientes, de procesos internos y desarrollo e innovación existen los indicadores para medir el impacto de estas perspectivas en el área de repuestos?		X				1
TOTAL							10
PUNTUACIÓN MÁXIMA							16
PONDERADO							63%

Fuente: elaboración propia

Evaluación de componente de Evaluación del Riesgo

En lo correspondiente a este componente la puntuación obtenida fue de 10 puntos sobre 16 posibles, lo que arroja una puntuación ponderada del 63% con lo cual se determina que el nivel de control y gestión es incompleto, es decir, existen algunas políticas y estrategias para evaluar los riesgos en la organización, pero estos resultan insuficientes para determinar los riesgos reales y potenciales con el fin medir el impacto de estos en el área de repuestos. Lo primero que se puede observar es la necesidad de mejorar con respecto a las políticas para la prevención y detección de riesgos y el seguimiento por la parte administrativa, ya que, aunque estas actividades se realizan no son lo suficientemente eficientes, lo que puede generar que varios riesgos no se detecten a tiempo o el seguimiento no sea el adecuado, lo que claramente puede resultar contraproducente para el área de repuestos y posteriormente para la organización.

Por otro lado, se debe mencionar que, los procesos relacionados con la parte financiera, de clientes, de procesos, aprendizaje y crecimiento, no se tienen matrices que permitan identificar los riesgos lo que produce que los planes de contingencia no contemplen realmente todas o la gran mayoría de variables que puedan significar un riesgo, además de no poseer los indicadores suficientes o adecuados para medir la eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos ya mencionados.

Recomendaciones Evaluación del Riesgo

- Se recomienda una promoción de forma más regular en cuanto a las políticas de detección y prevención del riesgo, con el fin de detectar a tiempo los riesgos existentes y potenciales y de esta manera dar una solución adecuada.

- La segunda recomendación consiste en mejorar el seguimiento que se hace de los riesgos ya detectados, ya que si el seguimiento es inadecuado los riesgos pueden ser más contraproducentes de lo que eran en un principio.
- La tercera recomendación es realizar una matriz de riesgos que permita identificar y evaluar los riesgos con los procesos relacionados con la parte financiera, de clientes, de procesos internos, aprendizaje y crecimiento, con la finalidad de tomar decisiones más acertadas con respecto a cada proceso y así minimizar el impacto de estos.
- La siguiente recomendación consiste en reforzar los planes de contingencia que permitan que el área de repuestos brinde una respuesta más efectiva en el caso de los riesgos que no son eliminados o minimizados inicialmente, además de generar indicadores que permitan una mejor información sobre los procesos relacionados con la parte financiera, de clientes, de procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y así reducir al mínimo posible la incertidumbre en la toma de decisiones.

8.1.3 Componente Actividades de Control

Tabla 4 Actividades de Control

ÁREA DE REPUESTOS ORGANIZACIÓN BOTERO ALMACEN DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA.							
METODOLOGIA COSO I							
COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL.							
No DE PREGUNTA	PREGUNTA	RESPUESTA				OBSERVACIONES	PUNTAJE
		SI	SI PARCIALMENTE	NO	NO APLICA		
1	¿Existe un manual de procesos que indique detalladamente cada una de las actividades a realizarse dentro del área de repuestos?	X					2
2	¿Se desarrollan acciones para determinar el debido cumplimiento del manual de procesos?		X				1
3	¿El área de repuestos cuenta con sistemas que permitan generar información?	X					2
4	¿Esta información cuenta con los canales pertinentes que posibilite que los empleados tengan acceso a esa información?	X					2
5	¿Se registra de manera completa y confiable todas las transacciones contables y su impacto financiero y económico?	X					2
6	¿Se tiene política en cuanto al aseguramiento de la información financiera?	X					2
7	¿Se diseñan estrategias de mercadeo para fidelizar a los clientes actuales y atraer potenciales clientes?		X				1
8	¿El manejo de inventarios cuenta con los documentos y demás elementos que permitan un correcto manejo y control de las existencias?	X					2
9	¿Se promueve una cultura de participación de los empleados con la finalidad de detectar posibilidades de mejora y de innovación en los productos y procesos?	X					2
10	¿Cuenta el área de repuestos con indicadores de rendimiento?		X				1
TOTAL							17
PUNTUACIÓN MÁXIMA							20
PONDERADO							85%

Fuente: elaboración propia

Evaluación componente Actividades de Control

En el presente componente se obtuvo una puntuación de 17 sobre 20 puntos posibles lo que da una puntuación ponderada de 85% con lo cual se puede determinar que el nivel de control y de gestión es aceptable, ya que cumple con la mayoría de los planteamientos propuestos en el cuestionario, y en los pocos restantes el cumplimiento es parcial. El área cuenta con un manual de procesos internos, cuenta con sistemas que permiten generar información la cual a su vez posee los canales necesarios para que el personal del área pueda acceder a dicha información. Igualmente se cuenta con un buen manejo de la información contable y financiera y los sistemas respectivos para el aseguramiento de esta información. Se tienen políticas claras en cuanto al manejo de inventarios, se tiene en cuenta la participación de los empleados en cuanto a propuestas para el mejoramiento de los procesos.

Igualmente, en este componente se observan otros aspectos tales como que las acciones para determinar el debido cumplimiento del manual de procesos pueden resultar en ocasiones insuficientes, falta mejorar las estrategias de marketing y finalmente también es necesario mencionar que el área cuenta con indicadores de rendimiento, aunque estas son casi en su totalidad netamente cuantitativos por lo que no se tienen en cuenta otras variables que también son importantes.

Recomendaciones componente Actividades de Control

- Mejorar las acciones que promuevan el debido cumplimiento del manual de procedimientos para así poder mejorar la eficiencia en estos para alcanzar los objetivos y metas planteados en el área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

- Diseñar nuevas estrategias de mercadeo con el fin de fidelizar los clientes actuales y atraer otros potenciales, lo que permite un mejoramiento tanto en la imagen de la empresa como en sus ventas y por consiguiente sus utilidades.
- Plantear indicadores que permitan un análisis más amplio del área de repuestos para mejorar la toma de decisiones y evaluar o analizar otros factores que anteriormente no se tenían en cuenta.

8.1.4 Componente Información y Comunicación

Tabla 5 Información y Comunicación

ÁREA DE REPUESTOS ORGANIZACIÓN BOTERO ALMACEN DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA.							
METODOLOGIA COSO I							
COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.							
No DE PREGUNTA	PREGUNTA	RESPUESTA				OBSERVACIONES	PUNTAJE
		SI	SI PARCIALMENTE	NO	NO APLICA		
	INFORMACIÓN						
1	¿Se le proporciona al personal la información necesaria para el desarrollo de sus actividades (manuales, políticas, informes, etc...)?	X					2
2	¿Las actividades de control ayudan a que la información sea oportuna, de calidad, fidedigna y completa?		X				1
3	¿Los sistemas de información posibilitan una correcta toma de decisiones?	X					2
4	¿Se establece y presenta periódicamente la información relacionada al cumplimiento de objetivos?	X					2
5	¿Se cuenta con canales que permitan conocer la peticiones, quejas, reclamos o solicitudes tanto de usuarios internos como externos?	X					2
	COMUNICACIÓN						
6	¿Se tiene en el área canales de comunicación adecuados tanto de forma interna como con el resto de la organización?	X					2
7	¿Se da a conocer la información con respecto al grado de cumplimiento de los objetivos?	X					2
8	¿Se comunica oportunamente los riesgos detectados al área o persona responsable para que tome las decisiones pertinentes?		X				1
	TOTAL						14
	PUNTUACIÓN MÁXIMA						16
	PONDERADO						88%

Fuente: elaboración propia

Evaluación componente Información y Comunicación.

En este componente se puede observar que los niveles de control y gestión son aceptables ya que la puntuación ponderada fue de 88% lo que es el resultado de obtener 14 de los 16 puntos posibles. Lo anterior se debe a que cumple con la mayoría de los elementos que generan eficiencia y eficacia en el componente de información y comunicación, empezando con la parte de información; el área de repuestos cuenta con los sistemas de información necesarios para comunicar a los empleados de cuáles son sus actividades y cómo deben desarrollarlas. La información también permite conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, al igual que la información permite una correcta toma de decisiones. También se recoge información con respecto a las peticiones, quejas, reclamos o solicitudes tanto de los clientes internos como externos. En cuanto a la comunicación, el área cuenta con canales que permiten comunicar la información tanto de la parte interna como externa de la empresa y además se les comunica a los empleados la información correspondiente al grado de cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, se observa con respecto a la información que las actividades de control no son las pertinentes o necesarias para que la información cumpla con unas características básicas y permitan una mejor y más acertada toma de decisiones y en lo que corresponde a la comunicación, la información correspondiente a los riesgos que se presentan o se pueden presentar no es comunicada en ocasiones de forma clara y oportuna a los responsables del proceso o de dar solución a dicho riesgo.

Recomendaciones componente de Información y Comunicación.

- Es necesario crear actividades de control que permitan que la información sea de calidad, clara, fidedigna y completa, con lo cual el índice de incertidumbre sea lo suficientemente bajo para que las decisiones que se tomen se ajusten a la realidad de la

empresa lo que permitirá un planteamiento de objetivos y estrategias más claros que realmente contribuya al crecimiento de la organización y aumenten su nivel de competitividad.

- Es preciso que se realicen o tomen medidas para que la información correspondiente a los riesgos pertinentes al área de repuestos llegue con mayor prontitud y claridad a los responsables de cada proceso y/o personal encargado de mitigar dichos riesgos, ya que esto permite tomar decisiones más rápidas y de ser necesario implementar los planes de contingencia.

8.1.5 Componente de Supervisión

Tabla 6 Componente de Supervisión

No DE PREGUNTA	PREGUNTA	RESPUESTA				DOCUMENTO SOPORTE	OBSERVACIONES
		SI	SI PARCIALMENTE	NO	NO APLICA		
	SUPERVISIÓN						
1	¿Se tiene un monitoreo constante sobre los procesos del área de repuestos?	X					2
2	¿Se realiza un seguimiento a los riesgos reales y potenciales una vez identificados?		X				1
3	¿Se realiza un seguimiento a las estrategias de mejora para eliminar o minimizar los riesgos?	X					2
4	¿Se realiza un control y vigilancia sobre el manejo de inventarios dentro del área de repuestos?	X					2
	TOTAL						7
	PUNTUACIÓN MÁXIMA						8
	PONDERADO						88%

Fuente: elaboración propia

Evaluación Componente de Supervisión

En este componente se obtuvo una puntuación de 7 sobre una puntuación máxima de 8 con una puntuación ponderada de 88% por lo cual el nivel de control y gestión es aceptable, ya que se realiza un monitoreo constante sobre los procesos del área de repuestos, igualmente se realiza un seguimiento de las estrategias que permiten eliminar o mitigar los riesgos que afectan los procesos de la empresa y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos, se realizan los controles y la vigilancia necesaria sobre los inventarios lo que permite que la comparación de existencias con lo registrado en los libros de contabilidad arroje un mínimo en diferencias.

Aunque falta un mayor seguimiento de los riesgos existentes y potenciales una vez identificados, lo que puede causar que se tomen decisiones tardías y que el o los riesgos tengan consecuencias graves para el área de repuestos y la empresa en general.

Recomendaciones componente de Supervisión

- En este componente se recomienda aumentar y mejorar el seguimiento a los riesgos una vez identificados o detectados, con lo cual se logre implementar las medidas adecuadas para mitigar estos riesgos y así evitar afectaciones en los procesos que impidan un debido desarrollo y crecimiento de la empresa para que esto afecte su parte competitiva.

Análisis general de los componentes

De forma general se puede determinar que la empresa cuenta con un nivel de gestión aceptable ya que obtuvo una calificación de 48 sobre 60 lo que da una calificación ponderada de 80%, por lo tanto, el área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca debe diseñar políticas o estrategias que permitan mejorar los

aspectos que se mencionaron anteriormente, para lograr una mayor eficiencia y calidad en sus procesos, lo que permite aumentar su competitividad. Las estrategias para la detección oportuna de los riesgos y sus políticas para mitigarlos es un factor que debe ser prioritario para el área ya que esto permitirá que los procesos se desarrollen de forma adecuada y así evitar pérdida tanto en tiempo como económicas que impidan el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos para el área de repuestos de la Organización Botero. La creación del manual de ética y la actualización del manual de procesos internos son también factores importantes a la hora de mejorar la gestión y eficiencia de los procesos.

Teniendo en cuenta lo anterior es necesario identificar los riesgos existentes y potenciales, cuáles son sus causas y las actividades de control que se deben ejecutar para llevar un control sobre dichos riesgos, saber si pueden causar afectaciones importantes en el área o determinar si se están mitigando o incluso si se ha eliminado el riesgo por completo. Así que esto crea la necesidad de plantear una matriz de riesgos en el cual se incluyan las variables ya mencionadas, así lograr identificar y tomar acciones tempranas para los riesgos tanto existentes como potenciales.

8.2 Matriz de Riesgo.

Teniendo en cuenta las evaluaciones y recomendaciones realizadas con base en los resultados obtenidos en la elaboración del cuestionario en el cual se evalúan los cinco componentes de la metodología COSO 1, se crea la necesidad de realizar una matriz de riesgo donde se registren justamente los riesgos que se pueden identificar, ya sean existentes o potenciales. Las matrices de riesgo son de gran importancia hoy en día en las organizaciones, ya que le permiten identificar los riesgos, calcular el nivel de riesgo y el impacto de este en la empresa. Como lo dice Davis Flores (Portillo Flores, 2019)

hoy en día es casi imprescindible el uso de una herramienta que nos permita identificar, cuantificar y valorar los riesgos a los que tenemos que hacer frente, así como trazar un mapa que nos guíe en una ruta de éxito para nuestra empresa.

Por esto a nivel global es muy aceptada la práctica de elaborar Matrices de Riesgos, que nos permitan la identificación y valoración de estos, considerando también el impacto que podrían generar la ocurrencia de tales o cuales variables.

Así que con referencia a lo anterior esta matriz de riesgo permitirá al presente proyecto elaborar los objetivos en el Balanced Scorecard y además plantear las estrategias necesarias para el cumplimiento de estos objetivos.

La matriz de riesgo se elaboró en base a, primero se realizó el proceso en el cual se presenta o puede presentar el riesgo, segundo se plantearon las causas que producen la existencia o posible existencia del riesgo, tercero el efecto qué puede tener el riesgo en la empresa, cuarto el nivel del riesgo e impacto y por último la técnica de control con la cual se puede mitigar el riesgo.

En la elaboración de esta matriz de riesgo se asignaron tres niveles de riesgo y de impacto e igualmente a cada nivel se le asignó un color, quedando los niveles de riesgo como ALTO “ROJO”, MEDIO “AMARILLO” Y BAJO “VERDE” y el impacto del riesgo se clasificará si es MUY SIGNIFICATIVO “ROJO” SIGNIFICATIVO “AMARILLO” y POCO SIGNIFICATIVO “VERDE”.

Tabla 7 Matriz de Riesgo

Fuen
te:
elab
oraci
ón
prop
ia

PROCESO	RIESGO	CAUSAS	EFFECTO DEL RIESGO	NIVEL DEL RIESGO	IMPACTO DEL RIESGO	TECNICA DE CONTROL
Políticas de prevención del riesgo	No detección a tiempo de los riesgos existentes y potenciales.	No se cuenta con políticas de la gestión del riesgo lo que puede generar pérdidas.	Puede afectar las operaciones diarias de la empresa lo que conlleva a pérdidas económicas, de tiempo, y de clientes.	MEDIO	MUY SIGNIFICATIVO	Establecer las políticas de prevención del riesgo.
Administrativo	Conductas inadecuadas por parte del personal perteneciente al área de repuestos.	La ausencia de un código de ética que contenga los valores y principios de la organización	Perdida de confianza por parte de la comunidad y por consiguiente disminución en ventas y utilidades.	ALTO	MUY SIGNIFICATIVO	Elaborar un código de ética.
Manual de procesos	No contar con acciones preventivas que permitan establecer el debido cumplimiento del manual de procesos.	Posibles violaciones del manual de procesos.	Fallas en los procesos, desviaciones, faltantes o sobrantes.	MEDIO	SIGNIFICATIVO	Elaborar acciones de prevención para establecer si se cumple o no el manual de procedimiento.
Ventas	Dejar de vender, devolver mal el dinero, vender el producto equivocado	Desconocimiento del vendedor, falta de atención, no atender adecuadamente, no brindar un servicio rápido	Perdida de clientes, reducir ingresos, devoluciones en ventas	ALTO	MUY SIGNIFICATIVO	Capacitar al vendedor y exigirle atención
Devoluciones	Que devuelvan un repuesto dañado	El cliente pudo dañar el repuesto por inadecuado uso	Incurrir en el gasto de un repuesto dañado	MEDIO	SIGNIFICATIVO	Tener políticas de garantías y devoluciones
Estrategias de marketing y mercadeo.	Dejar de vender, no atraer clientes potenciales, no fidelizar clientes.	No hay suficientes estrategias de marketing que permitan generar mayor competitividad.	Menos flujo de dinero, pérdidas económicas, pérdida clientes.	MEDIO	SIGNIFICATIVO	Crear nuevas estrategias de innovación, marketing y mercadeo.
Actividades de control	No contar con actividades de control para la supervisión de los almacenes de repuestos.	Posibles errores significativos en los procesos contables y de inventarios.	Posibles desfalcos, mal control de inventarios, mal manejo de dineros.	ALTO	MUY SIGNIFICATIVO	Implementar más actividades de control que permitan un informe más detallado de los procesos y la manera en la que se ejecutan.
EVALUACIÓN DEL RIESGO		COLOR		NIVEL DEL RIESGO		COLOR
ALTO				MUY SIGNIFICATIVO		
MEDIO				SIGNIFICATIVO		
BAJO				POCO SIGNIFICATIVO		

Análisis matriz de riesgo.

En la anterior matriz de riesgo se pueden observar falencias o posibles riesgos, como por ejemplo la ausencia de un código de ética en el cual queden expresados los principios y valores con los cuales el personal del área puede determinar qué acciones van en contra de la misión y visión de la organización para así evitar fraudes o errores. Igualmente, la ausencia o ineficacia en cuanto a políticas que contribuyan al control o mitigación del riesgo, con lo cual muchos riesgos no son o serán detectados con la pertinencia necesaria.

Igualmente, los riesgos correspondientes a la parte de ventas requieren de gran atención ya que se pueden presentar inconvenientes que afecten la imagen del área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca. También se observa la necesidad del diseño de estrategias de mercadeo que permitan la fidelización y atracción de clientes potenciales, lo que permita una mejor ubicación y referencia con respecto a la competencia.

La matriz de riesgo no solo permitió identificar los riesgos existentes y potenciales, sino que también se puede observar las causas de estos riesgos las cuales recaen principalmente en la ausencia de políticas o manuales o incluso la actualización de los ya existentes como es el caso del manual de procesos, es necesario realizar una evaluación completa de todos los aspectos correspondientes a la normatividad interna de la empresa, que permita identificar qué políticas están alineadas con las metas del área y cuáles no influyen significativamente en el cumplimiento de los objetivos para de esta manera ajustar dichas políticas a las necesidades reales y actuales del área de repuestos ya que si se quiere mejorar la competitividad, esto debe ser un compromiso desde la gerencia y los colaboradores para que el proceso sea continuo.

Los riesgos identificados en la matriz de riesgo con el tiempo pueden variar, ser mitigados, anulados o incluso aparecerán nuevos riesgos, por lo que la matriz de riesgo presentada en

este proyecto de investigación corresponde a la actualidad de la organización, por lo que es necesario realizar una evaluación constante de los riesgos, para de esta manera ir actualizando la matriz de riesgo y así preparar las estrategias o contingencias necesarias.

Por lo anterior la matriz de riesgo es un gran método de diagnóstico que le permitió al presente trabajo tener una visión de la situación actual del área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, esto gracias al cuestionario realizado en el área ya mencionada en el cual se abarcaban los cinco componentes de la metodología COSO I, donde se plantearon las distintas preguntas relacionadas a cada componente, este aspecto es bastante importante ya que con base a la información obtenida se pueden plantear objetivos y estrategias para dar solución a los riesgos existentes y potenciales, utilizando herramientas como el Cuadro de Mando Integral y el plan estratégico propuesto para dicho fin.

9. DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA EL ÁREA DE REPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN BOTERO DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA.

Debido a los nuevos cambios a nivel organizacional que exige el mismo mercado teniendo en cuenta aspectos económicos, tecnológicos y productivos, entre otros, se hace necesario crear estrategias que vayan a la mano de los procesos internos como los son lo financiero y lo administrativo, lo que conlleva a la toma de decisiones según sea el caso. De acuerdo con lo anterior se planteó la necesidad de crear un modelo que abarcara diferentes áreas con factores internos y externos. Para el caso de la Organización Botero en su área de repuestos en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, se contempló la aplicación de la metodología COSO I como una forma de diagnóstico para la situación actual del área ya mencionada, con la finalidad de hallar aquellos aspectos que se pueden mejorar con el fin de aumentar la eficiencia y competitividad.

Por lo que ya realizado el diagnostico se procede a la elaboración del Balance Scorecard abarcando sus cuatros perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, para plantear los objetivos y metas con los cuales el área de repuestos de la Organización Botero del municipio de Caicedonia Valle del Cauca logre mejorar la eficiencia y eficacia en sus procesos relacionados con las cuatro perspectivas y así lograr ser más competitiva y posicionarse como una de las mejores en su sección de mercado.

Para lo anterior, a parte del diagnóstico realizado con la metodología COSO I, fue necesario aplicar otros métodos de recolección de información como lo son la entrevista y la encuesta, la primera realizada al Sr. Daniel Eduardo Ríos quien es el director comercial del área de repuestos, con el propósito de conocer su visión sobre la situación actual del área y reconocer los aspectos que a juicio de él se debían mejorar.

. Las encuestas se realizaron también a los clientes esto con el objetivo de conocer su percepción acerca del área de repuestos, ya que justamente en la perspectiva de clientes en el Balanced Scorecard se busca dar respuesta a la pregunta ¿Cómo nos ven nuestros clientes? Así que teniendo en cuenta lo anterior se realiza el diseño del Balanced Scorecard para plantear los objetivos, metas e indicadores correspondientes a cada perspectiva.

Análisis con base en la entrevista

A raíz de esta entrevista se pudo evidenciar que hay procesos de mercadeo, de manual de procesos, de facturación e inventario, y tiempos de espera, que aun necesitan herramientas de control y medición que permitan establecer qué medidas se deben aplicar para mejorar su eficiencia. Por lo tanto, es necesario el planteamiento de objetivos que no solo den solución a los inconvenientes presentados en algunos de los procesos, sino que igualmente busquen mejorar los demás procesos, ya que mejorar la competitividad es algo que requiere de una mejora continua de todos los procesos, que cada vez sean más eficientes y respondan de forma oportuna a las necesidades del área de repuestos.

9.1 Encuesta

Para esta encuesta se utilizó el método probabilístico para la selección de la muestra, por lo cual esta encuesta fue realizada al azar a los clientes del área de repuestos de la Organización Botero del municipio de Caicedonia Valle del Cauca, por consiguiente, se realizó a una muestra de cuarenta y nueve 49 clientes, y esta muestra se obtuvo del promedio de facturación mensual que dio como resultado un aproximado de ciento cincuenta (150) clientes. Para la determinación de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N-1) * Z_a^2 * p * q}$$

n: ¿Tamaño de muestra	n=?
N: Tamaño de la población	N= 150
Z: Coeficiente de confianza	Z=1.96 (teniendo como nivel de confianza 95%)
p: Probabilidad de éxito	p= 5% (0.05)
q: Probabilidad de fracaso.	q= 1-p (1-0.05=0.95)
d: Error máximo admisible	d= 5% (0.05)

$$n = \frac{150 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (150-1) * 1.96^2 * 0.05 * 0.05}$$

$$n = 49.32 \approx 49$$

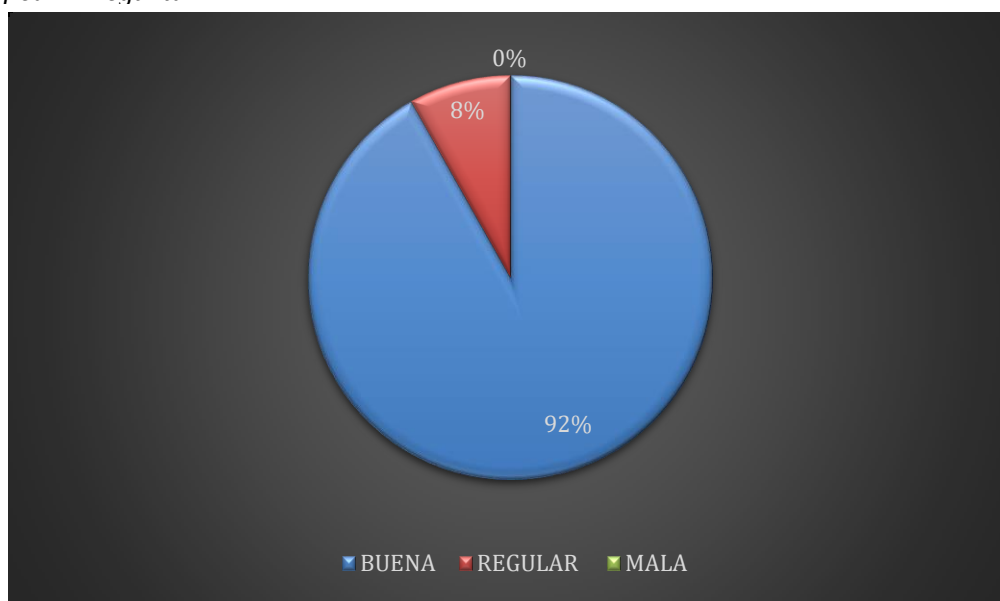
Resultados de la encuesta para los clientes del área de repuestos de la Organización Botero en el almacén ubicado en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

Pregunta No 1

- ¿Cómo calificaría usted la atención prestada?

1 PREGUNTA		
	BUENA	45
	REGULAR	4
	MALA	
TOTAL		49

Grafica 1 Pregunta 1



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

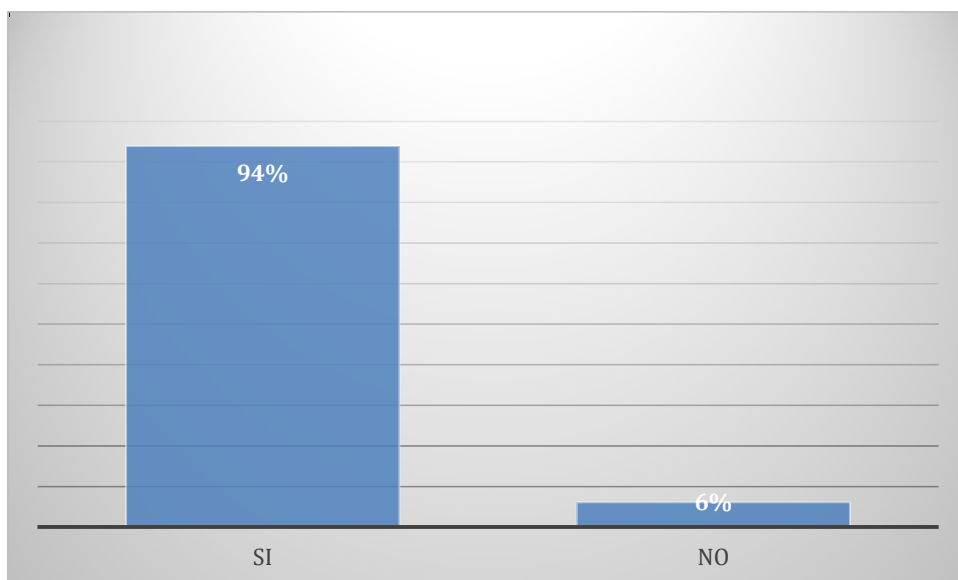
La gran mayoría de los clientes (92%) considera que la atención prestada por el personal de ventas es buena y una minoría (8%) considera que es regular y ninguno (0%) piensa que es mala, aunque de cierta manera en general los clientes encuestados piensan que es buena, el 8% restante demuestra que es necesario implementar medidas que mejoren aún más este porcentaje ya que la idea es estar lo más cerca posible del 100%.

Pregunta No 2.

2. ¿En el momento había disponibilidad del repuesto o producto que estaba solicitando?

2 PREGUNTA		
OPCIONES	SI	46
	NO	3
TOTAL		49

Grafica 2 Pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

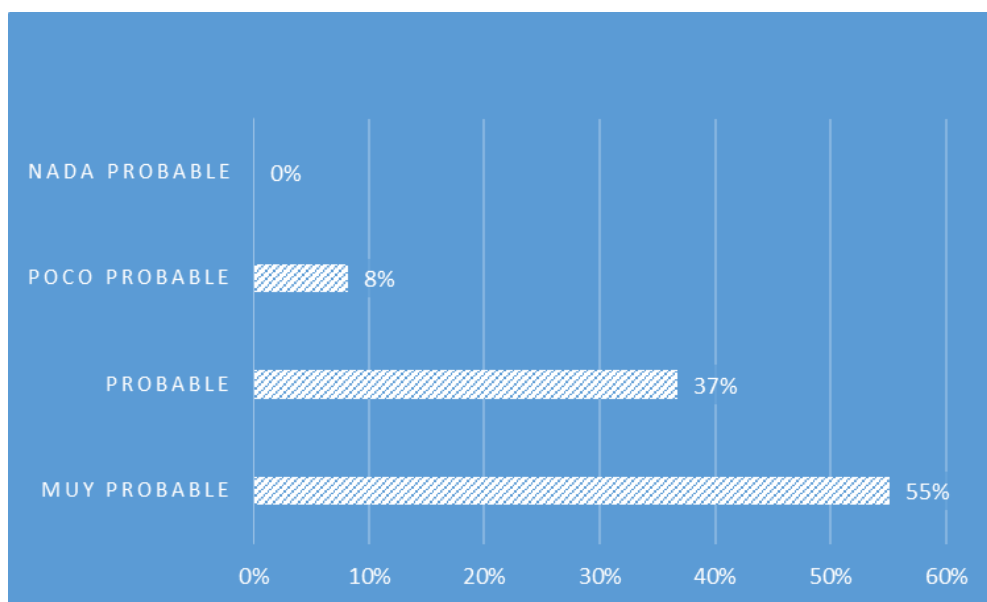
En esta pregunta el 96% de los encuestados contestaron que sí encontraron el repuesto que estaban buscando, mientras el 4% indicó que no, esto se puede deber a que el proveedor del área de repuestos no contaba en el momento con el producto o que no se realizó a tiempo la solicitud del repuesto por el encargado del área, con lo cual se hace necesario un mejor manejo con respecto al mínimo de inventario para evitar estas situaciones que pueden provocar la pérdida de un cliente.

Pregunta No 3.

3. ¿Qué probabilidad hay de que usted volvería a comprar nuevamente en este almacén?

3 PREGUNTA		
	MUY PROBABLE	27
	PROBABLE	18
	POCO PROBABLE	4
	NADA PROBABLE	
TOTAL		49

Grafica 3 Pregunta 3



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

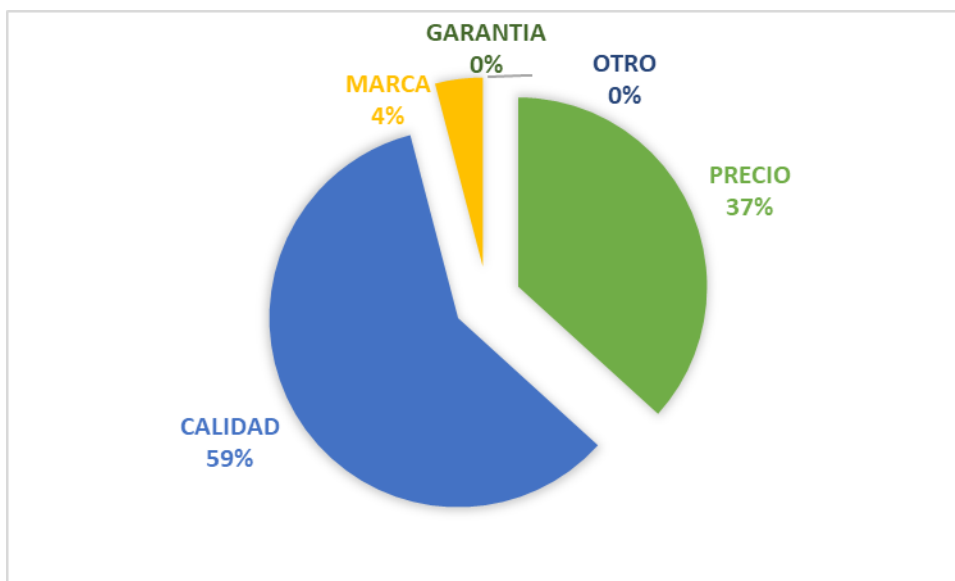
Para la pregunta No 3, se tiene que el 55% de los clientes ve muy probable volver a comprar en el almacén, el 37% lo considera probable y el 8% lo cree poco probable, con estos resultados se puede observar que el índice de recompra en general positivo, pero se debe de diseñar estrategias que permitan fidelizar a los clientes y así evitar que estos busquen otras opciones en la competencia, lo que es bastante negativo para la empresa si se pretende incrementar el número de clientes.

Pregunta No 4

4. Seleccione la o las razones por las que la que compraría nuevamente en este almacén.

4 PREGUNTA		
OPCIONES	PRECIO	18
	CALIDAD	29
	MARCA	2
	GARANTIA	0
	OTRO	
TOTAL		49

Grafica 4 Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

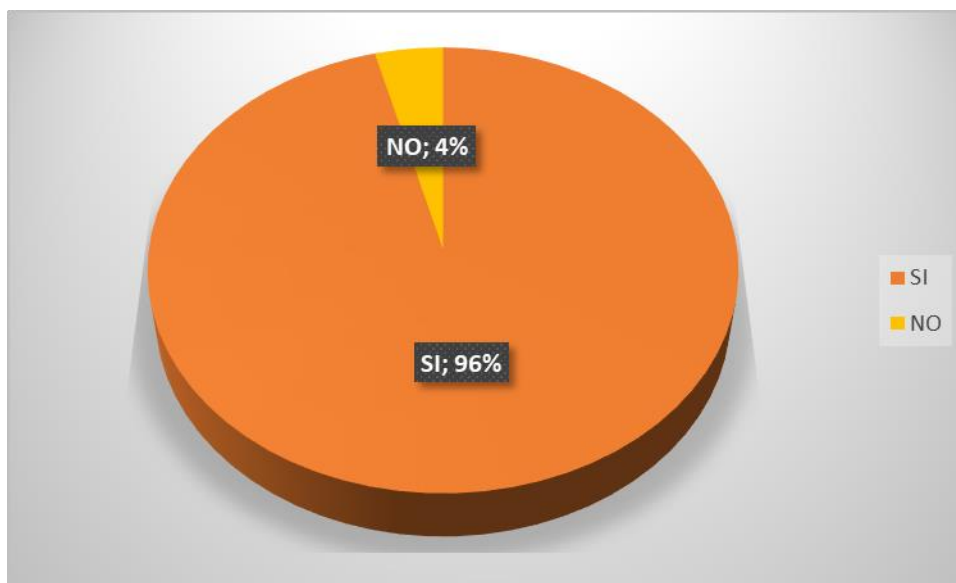
De la gráfica anterior se puede determinar que los factores como calidad y precio con el 59% y 37% respectivamente son los dos que hacen que los clientes vuelvan a comprar en el almacén de repuestos, y teniendo en cuenta que estos dos factores son muy importantes en el momento de un cliente tomar la decisión de comprar esto resulta bastante positivo para el almacén, y por último hay un 4% de clientes que compran en el almacén por la marca o marcas de los repuestos.

Pregunta No 5

5. ¿Recomendaría a otras personas comprar en este almacén?

5 PREGUNTA		
	SI	47
	NO	2
TOTAL		49

Grafica 5 Preaunta 5



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

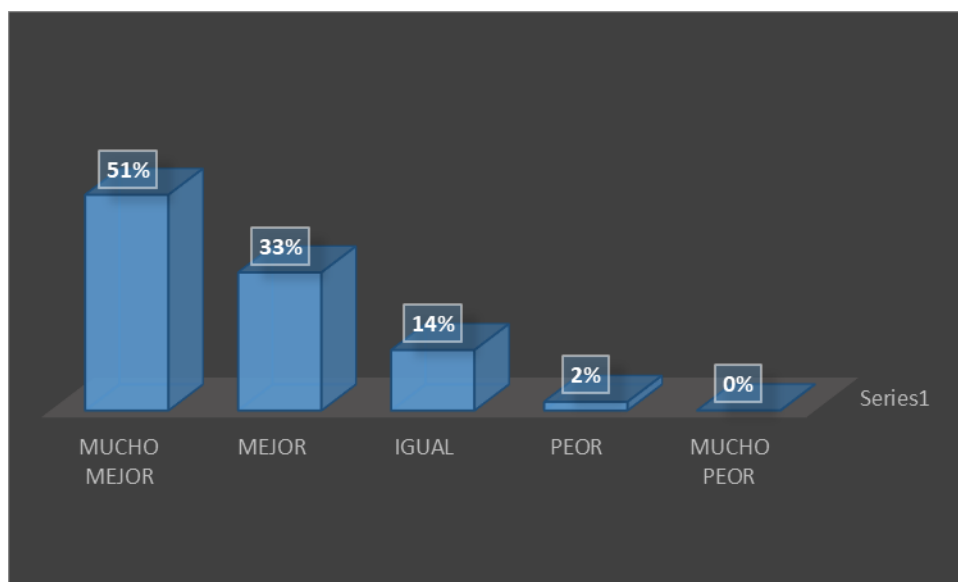
Tenemos en esta pregunta un 96% de los clientes que recomendarían a otras personas comprar en el almacén de repuestos, en cambio hay un 4% de los clientes que no lo harían, aunque este último porcentaje es bajo no deja de ser un factor importante, ya que ese 4% representa la posible pérdida de clientes potenciales.

Pregunta No 6

6. ¿Cómo percibe usted la relación precio/calidad de los productos con relación a los demás almacenes de repuestos del municipio?

6 PREGUNTA		
	MUCHO MEJOR	25
	MEJOR	16
	IGUAL	7
	PEOR	1
	MUCHO PEOR	0
TOTAL		49

Grafica 6 Preguntar 6



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

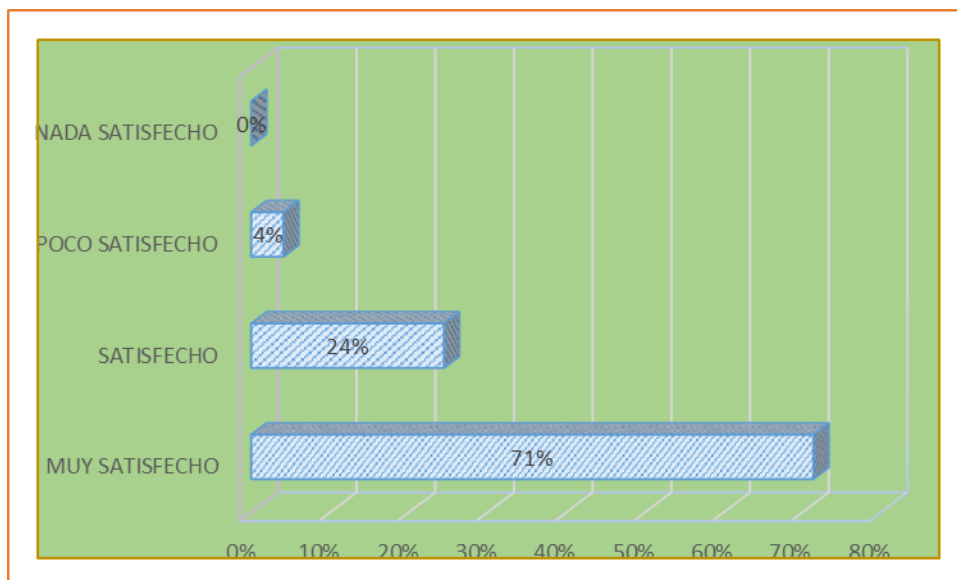
En lo correspondiente a esta pregunta se puede observar lo que ya se había analizado en una pregunta anterior y es la relación precio/calidad donde la mayoría de los clientes perciben que es mucho mejor con un 58%, mejor 33%, igual 14% y peor 2%. Con lo anterior se puede decir que, aunque los clientes encuestados consideran mucho mejor esta relación el almacén aún se pueden buscar estrategias que reduzcan el costo de venta y permita una disminución en los precios para convertir este elemento en una fuerte ventaja competitiva.

Pregunta No 7

7. ¿Qué tan satisfecho se siente usted en general con la atención y demás aspectos en el proceso de su compra?

7 PREGUNTA		
OPCIONES	MUY SATISFECHO	35
	SATISFECHO	12
	POCO SATISFECHO	2
	NADA SATISFECHO	
TOTAL		49

Grafica 7 Pregunta 7



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El 71% de los clientes se siente muy satisfecho con la atención y demás aspectos relacionados con el proceso de compra, luego un 24% de los encuestados contestó satisfecho y un 4% insatisfecho. Con lo anterior se puede concluir que el servicio de atención al cliente es bueno, pero faltan aspectos por corregir para lograr una mejor atención y demás aspectos con los que el cliente se sienta cómodo y tranquilo para lograr que este se convierta en un cliente permanente y atraiga clientes potenciales.

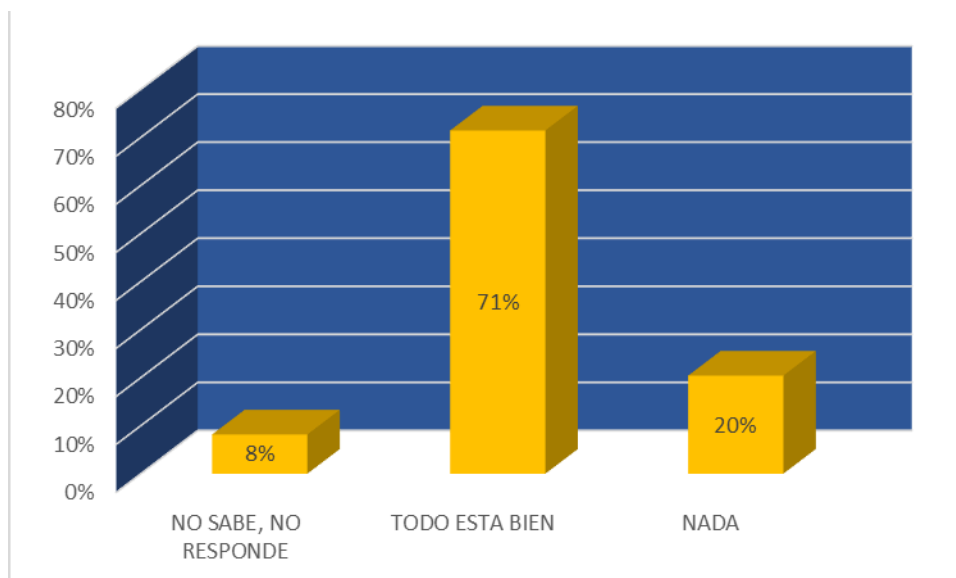
Pregunta No 8

8. ¿Qué considera usted que puede ser un aspecto a mejorar en el área de ventas de

repuestos del

almacén?

8 PREGUNTA		
RESPUESTAS RECURRENTE		
	NO SABE, NO RESPONDE	4
	TODO ESTA BIEN	35
	NADA	10
TOTAL		49

Grafica 8 Pregunta 8

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Con esta pregunta se pretendía determinar qué aspectos consideraba el encuestado que era necesario mejorar, las respuestas fueron muy cortas y se pueden resumir en estas tres opciones como las más comunes; todo está bien con el 71%, nada con el 20% y no sabe o no responde con el 8%.

9.2 Cuadro de Mando Integral.

Ya realizada tanto la entrevista como las encuestas y con la información obtenida del diagnóstico mediante la metodología COSO I se propone en el siguiente Cuadro de Mando Integral, con sus respectivos objetivos, indicadores y metas teniendo en cuenta cada una de las perspectivas.

Tabla 8 Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL							
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	METAS	ACCIONES A REALIZAR	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
FINANCIERA	Maximización de los ingresos	Tasa crecimiento de los ingresos	$((\text{Ingresos año actual} - \text{Ingresos año anterior}) / \text{Ingresos año anterior}) * 100$	Mejorar las utilidades de la organización	Diseño estrategias de mercadeo que permitan la atracción de nuevos clientes	TRIMESTRAL	ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS
	Aumento de la utilidades	Ganancia neta	$((\text{Ganancia neta año actual} - \text{Ganancia neta anterior}) / \text{Ganancia neta anterior}) * 100$		Reducción de costos innecesarios o gastos excesivos.	TRIMESTRAL	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN
	Disminución del costo de venta	Costos de venta del periodo	$(\text{costo de venta} / \text{ventas netas}) * 100$		Aumento de la eficiencia en el uso de los activos.	TRIMESTRAL	ÁREA DE CONTABILIDAD
	Mejora en la productividad	Productividad por equipos	$(\text{ventas netas} / \text{Activos totales}) * 100$				
CLIENTES	Fidelización	Indice recompra	$(\text{habituales} / \text{Total ventas}) * 100$	Mejorar la satisfacción del cliente, la fidelización y atracción de otros potenciales.	satisfacción de los clientes para el diseño de planes de mejora.	TRIMESTRAL	MERCADEO Y VENTAS
	Atraer Clientes Potenciales	Porcentaje de nuevos clientes	$(\text{Ventas a clientes nuevos} / \text{Total ventas}) * 100$		• promoción de políticas y valores que permitan una atención oportuna y de calidad a los clientes.	TRIMESTRAL	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN
	Incrementar la participación en el mercado	% de participación en el mercado	$(\text{mercado año actual} - \text{Participación en el mercado año anterior}) / \text{Participación en el mercado año anterior} * 100$		Disminución del precio de ventas	TRIMESTRAL	ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS
	Satisfacción	Nivel de satisfacción del cliente	(Encuestas con respuestas favorables)		• Revisión regular de las mercancías y entrantes y existentes para	MENSUAL	ÁREA DE INVENTARIOS
PROCESOS	Mejorar capacidad de repuesta	Eficiencias en tiempos de entrega	$(\text{Productos entregados con retraso} / \text{Total de entregas}) * 100$	Coayudar a la mejora oportuna de los procesos, de la calidad y de la atención.	• Creación de estrategias que permitan la optimización de los procesos	SEMESTRAL	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN
	Calidad del producto	Numero de devoluciones	$(\text{Devoluciones} / \text{Total ventas}) * 100$		• Realización de capacitaciones constantes al personal.	TRIMESTRAL	ÁREA DE RR HH
	Mejorar manual de procesos	Rentabilidad de los procesos	$(\text{Costo por procesos} / \text{Total Ingresos}) * 100$		• Análisis del manual de procesos y realizar las actualizaciones y/o correcciones necesarias	ANUAL	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN
	Fortalecimiento de la relación con proveedores estratégicos	% Porcentaje de regularidad de proveedores	$((\text{proveedores antiguos} - \text{proveedores nuevos}) / \text{proveedores antiguos}) * 100$		Realizar actividades para fortalecer las relaciones con los proveedores estratégicos	SEMESTRAL	ÁREA DE COMPRAS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Programas de aprendizaje y crecimiento	Indicadores de formación y preparación	$(\text{Número de capacitaciones realizadas} / \text{Total de capacitaciones}) * 100$	Lograr un aprendizaje y crecimiento integral de los colaboradores.	• Realización de capacitaciones en nuevas técnicas y tecnologías.	SEMESTRAL	ÁREA DE RR HH
	Mejorar comunicación interna	Indice de satisfacción del colaborador	(Encuestas con respuestas de empleados que)		• Implementación de sistemas de información más eficientes y	ANUAL	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN
	Brindar estabilidad a los colaboradores	Retención del talento clave	$((\text{Número de empleados antiguos a inicio de año} - \text{empleados nuevos a final de año}) / \text{Número de empleados antiguos a inicio de año}) * 100$		• Promoción de programas que permitan la participación de los colaboradores.	TRIMESTRAL	ÁREA DE RR HH
	Fomentar el desarrollo y crecimiento personal de los colaboradores	% Porcentaje de colaboradores ascendidos	$((\text{Colaboradores ascendidos} / \text{total colaboradores}) * 100$		Realizar campañas de evaluación de los colaboradores y actualizar sus hojas de vida para evaluar sus capacidades	ANUAL	ÁREA DE RR HH

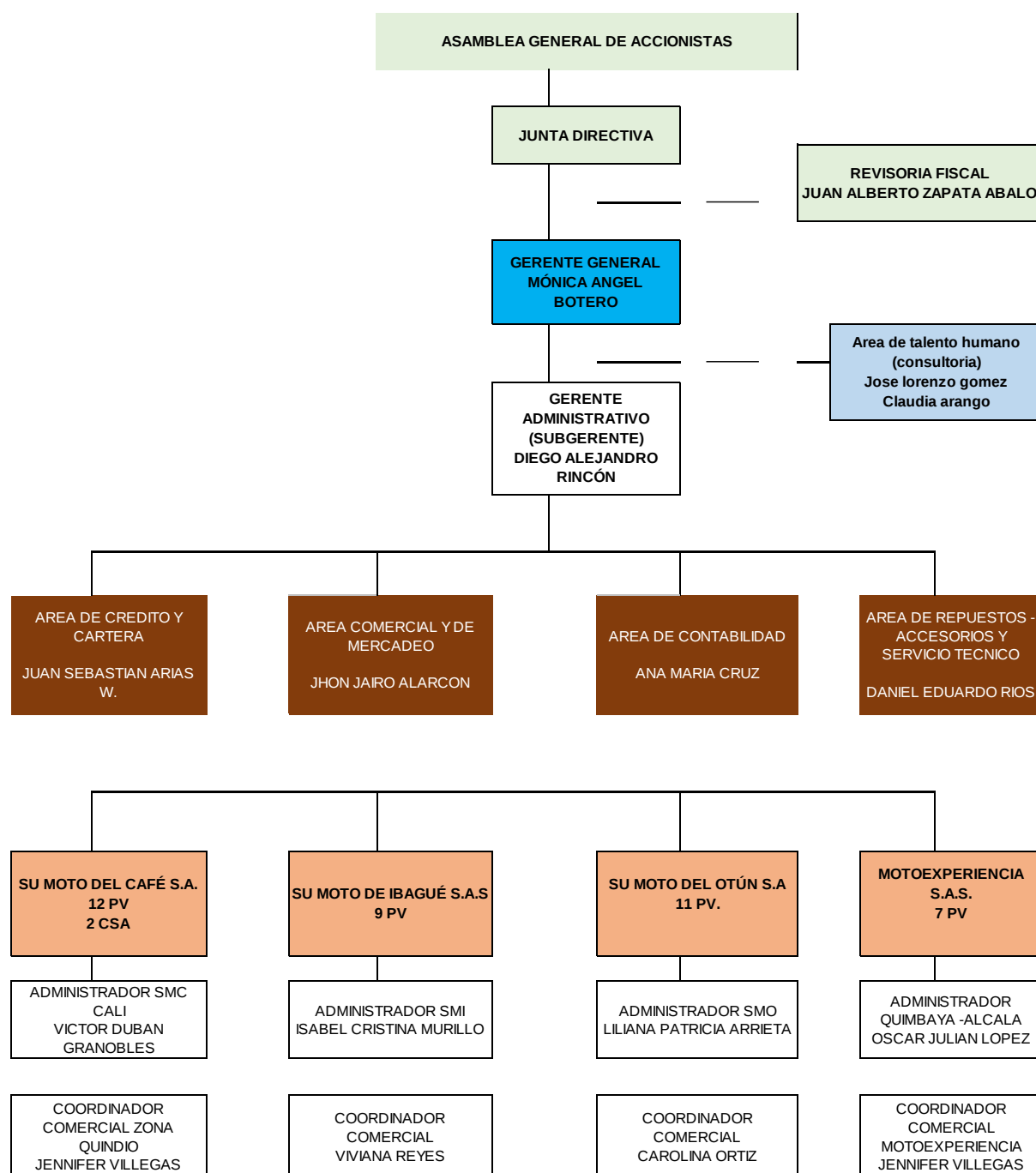
Fuente: elaboración propia

10. PROPOSICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN Y LA COMPETITIVIDAD DEL ÁREA DE REPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN BOTERO DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA.

Los planes estratégicos son aquellos en los cuales, y como su nombre lo indica, la empresa plantea las estrategias con las que se pretende dar solución a una cuestión en específico, dar cumplimiento a uno o varios objetivos propuestos o realizar estrategias de mejora en la organización. Por lo anterior este plan es trascendental en el cumplimiento de las metas, ya que en él se determina cuáles serán las estrategias con las cuales se pretende cumplir con los objetivos propuestos. Para el desarrollo del presente trabajo el plan estratégico se dividirá en dos partes, una parte inicial en la cual se propondrán las estrategias que corresponden a los riesgos detectados en el diagnóstico realizado por medio de la metodología COSO I y la segunda parte corresponde a lo planteado en el Cuadro de Mando Integral.

A continuación, se muestra la estructura organizacional de la Organización Botero, además de la misión y visión de la sociedad Su Moto del Café a la cual pertenece el almacén de repuestos del municipio de Caicedonia Valle del Cauca con lo cual se pretende dar un poco más de contexto para el desarrollo del presente objetivo.

Organigrama



PV= PUNTOS DE VENTA

Fuente: documento direccionamiento estratégico Su Moto del Café

Misión y Visión

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la comercialización y financiación de bienes y servicios, para satisfacer las diferentes necesidades asociadas a la movilidad, gracias al apoyo de un equipo de trabajo integral.

Así contribuimos al desarrollo socioeconómico en los mercados que hacemos presencia, como también a mejorar el bienestar de nuestros clientes internos, externos y accionistas; bajo principios de crecimiento sostenible, generación de valor, innovación y mejoramiento continuo; enmarcados en una cultura de servicio con sentido humano.

VISIÓN

En el año 2024, nos consolidamos como una empresa en crecimiento; líder en la comercialización y financiación de bienes y servicios asociados a las necesidades de movilidad en los mercados que participa.

Seremos una empresa reconocida por su compromiso con la sostenibilidad; donde predomine una cultura de servicio con sentido humano, gracias a la consolidación de un equipo confiable, capacitado, responsable, diligente, flexible e innovador; que genera valor para sus grupos de interés.

10.1 Plan estratégico con base en las falencias o riesgos encontrados en la aplicación de la metodología COSO I.

En la aplicación de la metodología COSO I como forma de diagnóstico a las acciones de control y gestión del área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, se realizó una matriz de riesgo en la cual se determinaron unos riesgos existentes y potenciales, los cuales requieren de acciones de control que permitan la

corrección de los mismos e igualmente la mejora en la eficiencia de la gestión, por lo que a continuación se desarrolla un plan estratégico con base las acciones de mejora mencionadas en la misma matriz de riesgo.

Con el desarrollo de este plan estratégico, lo que se pretende es proponer las estrategias para minimizar o eliminar los riesgos que pueden afectar la eficiencia en la gestión, y así aumentar la posibilidad de éxito de las estrategias que se plantean en la propuesta del plan estratégico con base en las perspectivas del Balanced Scorecard. Con lo que se pretende generar una cultura de mejora continua dentro de la organización y de esta forma lograr una gestión más eficiente con lo cual la competitividad del área de repuestos sea mayor y logre posicionarse como una de las mejores en su mercado.

Ilustración 4 Plan estratégico metodología COSO I

MAPA ESTRATEGICO										
ORGANIZACIÓN BOTERO ÁREA DE REPUESTOS DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA										
CINCO COMPONENTES COSO I										
COMPONENTE	RIESGO	TECNICA DE CONTROL				PERIODICIDAD	RESPONSABLE	EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDAD DE CONTROL		
								ALTO	MEDIO	BAJO
AMBIENTE DE CONTROL	Conductas inadecuadas por parte del personal perteneciente al área de repuestos.	Elaborar un código de ética.				UNA VEZ,(pero con evaluaciones y actualizaciones regulares)	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN			
EVALUACIÓN DE RIESGOS	No detección a tiempo de los riesgos existentes y potenciales.	Establecer las políticas de prevención del riesgo.				TRIMESTRAL	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN			
ACTIVIDADES DE CONTROL	Dejar de vender, devolver mal el dinero, vender el producto equivocado	1. Capacitar al vendedor y exigirle atención 2.Tener políticas de garantías y devoluciones 3. Crear nuevas estrategias de innovación, marketing y				1. SEMESTRAL	ÁREA DE VENTAS			
	Que devuelvan un repuesto dañado					2. ANUAL	ÁREA DE VENTAS			
	Dejar de vender, no atraer clientes potenciales, no fidelizar clientes.					3. SEMESTRAL	ÁREA DE VENTAS			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	No contar con acciones preventivas que permitan establecer el debido cumplimiento del manual de procesos	Elaborar acciones de prevención para establecer si se cumple o no el manual de procedimiento.				SEMESTRAL	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN			
SUPERVISIÓN	No contar con actividades de control para la supervisión de los almacenes de repuestos.	Implementar más actividades de control que permitan un informe más detallado de los procesos y la manera en la que se ejecutan.				TRIMESTRAL	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN			

Fuente: Elaboración propia

Riesgo: No detección a tiempo de los riesgos existentes y potenciales.

Técnica de Control: Establecer las políticas de prevención del riesgo.

En esta técnica de control se plantea la creación de políticas que permitan al personal de la empresa en los distintos procesos detectar los riesgos de manera temprana, para evitar que estos se conviertan en riesgos que afecten de manera importante el correcto funcionamiento de la organización. Por lo tanto, se considera necesario la realización de capacitaciones y actividades que le permitan a los colaboradores del área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca detectar de forma eficaz y eficiente los riesgos.

Riesgo: Conductas inadecuadas por parte del personal perteneciente al área de repuestos.

Técnica de Control: Elaborar un código de ética.

La elaboración de un código de ética para el área de repuestos de la organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca se considera un aspecto muy importante, ya que en este se dejan consignados los valores y principios que deben ser la guía de las buenas prácticas en los diferentes procesos y áreas, esto con la finalidad de reducir los posibles errores o fraudes que puedan afectar no solo la parte funcional de la empresa, sino también su imagen, lo que puede causar la pérdida de cliente tanto actuales como potenciales. Así que la elaboración de dicho código de ética debe responder a las necesidades del área.

Riesgo: No contar con acciones preventivas que permitan establecer el debido cumplimiento del manual de procesos.

Técnica de Control: Elaborar acciones de prevención para establecer si se cumple o no el manual de procedimiento.

En lo respectivo a esta técnica de control, la estrategia más adecuada es establecer metodologías que permitan una adecuada medición del nivel de cumplimiento del manual de procesos, herramientas como el Balanced Scorecard el cual desde sus cuatro perspectivas y con los indicadores tanto cualitativos y cuantitativos permite una comprobación más acertada acerca del cumplimiento de los planteamientos realizados por la administración, con lo cual se detecten las falencias y opciones de mejora correspondientes.

Riesgo: Dejar de vender, devolver mal el dinero, vender el producto equivocado

Técnica de Control: Capacitar al vendedor y exigirle atención.

La realización de capacitaciones es un método bastante importante para mejorar, actualizar y generar nuevos conocimientos, con lo cual para esta técnica de control capacitar al personal especialmente de ventas para brindar una mejor atención a los clientes y así lograr la fidelización de estos, y atraer clientes potenciales que permitan un crecimiento en las ventas del área de repuestos, lo que a mediano y largo plazo será muy beneficioso para la organización.

Riesgo: Que devuelvan un repuesto dañado.

Técnica de Control: Tener políticas de garantías y devoluciones.

El establecimiento de políticas que le proporcionen claridad tanto al personal de ventas como a los clientes en lo relacionado a la garantía de los productos y las condiciones de devoluciones, con lo cual se evitan confusiones y malentendidos que puedan afectar las relaciones de los clientes, igualmente se recomienda un debido manejo e inspección de los inventarios para evitar la venta de productos defectuosos.

Riesgo: Dejar de vender, no atraer clientes potenciales, no fidelizar clientes.

Técnica de Control: Crear nuevas estrategias de innovación, marketing y mercadeo.

Es recomendable la realización de estudios de mercado que permitan identificar las necesidades de los clientes actuales y potenciales del municipio de Caicedonia Valle del Cauca. Realizar encuestas de satisfacción, promociones y demás métodos con los cuales se logre atraer nuevos clientes, herramientas que aumenten la competitividad y le otorguen al área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca un factor diferenciador sobre los competidores.

Riesgo: No contar con actividades de control para la supervisión de los almacenes de repuestos.

Técnica de Control: Implementar más actividades de control que permitan un informe más detallado de los procesos y la manera en la que se ejecutan.

Un control interno ejecutado de forma correcta y eficiente proporciona la posibilidad de detectar riesgos y generar las medidas correspondientes, igualmente posibilita la detección de falencias con el fin de desarrollar estrategias de mejora y aumentar la eficiencia en los procesos. Por lo anterior es necesario el fortalecimiento de las actividades de control para lograr un funcionamiento adecuado de los procesos del área de repuesto de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

10.2 Plan estratégico con base a las perspectivas planteadas en el Cuadro de Mando Integral.

Como se ha mencionado a lo largo de este proyecto de investigación la herramienta del Balanced Scorecard es una de las más utilizadas por las distintas empresas de los diferentes sectores de la economía para mejorar sus procesos y aumentar su productividad y eficiencia, lo que les permite ser más competitivas. Por lo anterior la Organización Botero en su área de

repuestos en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca también se ve en la necesidad de aplicar estas herramientas que le permitan un mejor desempeño en un mercado tan competitivo.

Tomando lo anterior en cuenta se propone las estrategias basadas en los objetivos y metas para la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, correspondientes al Cuadro de Mando Integral diseñado en el objetivo anterior.

Pero antes de la propuesta de plan estratégico se diseñó un mapa estratégico en el cual se presentan los objetivos, las acciones a realizar, la periodicidad de estas y además el área o sección responsable de dichas acciones o estrategias.

10.2.1 Mapa estratégico

Ilustración 5 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

10.2.2 Plan estratégico

Para la elaboración del presente plan de acción se tuvieron en cuenta cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

10.2.2.1 Financiera

Esta perspectiva busca responder a las expectativas de los accionistas, su objetivo principal es crear valor y generar utilidades, teniendo en cuenta factores como lo operativo, el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.

Para esta perspectiva se estableció la siguiente meta.

- **Mejorar las utilidades de la organización**, a la cual se pretende llegar con la ayuda de los siguientes objetivos:
- **Maximización de los ingresos- aumento de las utilidades- disminución del costo de venta- mejora de la productividad.**

Acciones por realizar

- Diseño estrategias de mercadeo que permitan la atracción de nuevos clientes.

Lo que se pretende con esta estrategia es realizar un estudio de mercado en el cual se identifiquen las necesidades de los clientes, permitiendo un crecimiento del porcentaje de optimismo en los clientes y un aumento en las ventas, este se realizará trimestralmente dado que la empresa tiene una política de informes financieros trimestrales, la cual será realizada por el área de ventas de repuestos.

10.2.2.2 Clientes

Con esta perspectiva se pretende encontrar cuáles son las necesidades de los clientes y cómo hacer para satisfacerlas, también se busca la fidelización y la captación de nuevos clientes que permitan generar una rentabilidad a futuro para la organización.

Para esta perspectiva se estableció la siguiente meta

- **Mejorar la satisfacción del cliente, la fidelización y la atracción de otros potenciales**, a la cual se pretende llegar con la ayuda de los siguientes objetivos.
- **Fidelización- Atraer clientes potenciales- satisfacción.**

Acciones por realizar:

- Seguimiento constante al nivel de satisfacción de los clientes para el diseño de planes de mejora.

El cual se manejará por medio de encuestas que permitan establecer el nivel de satisfacción de los clientes como también de conocer las opiniones externas a cerca de esta área, que permitan establecer los planes de mejora, estas se realizarán trimestral y estarán a cargo del área de ventas.

- Promoción de políticas y valores que permitan una atención oportuna y de calidad a los clientes.

Diseñar políticas que permitan un mejor acercamiento a los indicadores de calidad del servicio y del producto, permitiendo un mejor servicio. Se realizará en un periodo de tres meses y estará a cargo del área de administración.

- Revisión regular de las mercancías entrantes y existentes para asegurar la calidad del producto.

Realizar continuamente inventarios en cada almacén, permitiendo un mejor control de los productos, y así optimizar su tiempo de entrega. Este se realiza de manera mensual y es desarrollado por el coordinador de repuestos de la organización.

10.2.2.3 Procesos internos

En esta perspectiva se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos internos y externos claves de la organización con los que se pretende responder a las necesidades de los accionistas como de los clientes.

Para esta perspectiva se estableció la siguiente meta

- **Coadyuvar a la mejora oportuna de los procesos, de la calidad y de la atención, a la cual se pretende llegar con la ayuda de los siguientes objetivos:**
- **Mejorar la capacidad de respuesta- calidad del producto- mejorar el manual de procesos.**

Acciones por realizar

- Creación de estrategias que permitan la optimización de los tiempos.
 - Realización de capacitaciones constantes al personal.
- Mantener a cada uno de los colaboradores capacitados, permitiendo un conocimiento más avanzado y contribuyendo a una mejor atención al cliente.
- Análisis del manual de procesos y realizar las actualizaciones y/o correcciones necesarias.

Se hace necesario estar al tanto de los nuevos procesos para tener una mejor comunicación y reducir el margen de error, como también estar pendiente de los cambios y actualizaciones a este.

10.2.2.4 Aprendizaje y crecimiento

Con esta perspectiva se pretende encontrar la manera de aprender y mejorar como empresa, para esto se deben tener en cuenta factores como el capital humano, sistemas e infraestructura y clima organizacional.

Para esta perspectiva se estableció la siguiente meta

- **Lograr un aprendizaje y crecimiento integral de los colaboradores**, a la cual se pretende llegar con la ayuda de los siguientes objetivos:
- **Generar más programas de aprendizaje y crecimiento- mejorar la comunicación interna- retención del talento clave.**

Acciones para realizar

- Realización de capacitaciones en nuevas técnicas y tecnologías.

Implementar nuevas estrategias de aprendizaje continuo y de innovación.

- Implementación de sistemas de información más eficientes y actualizados.
Contribuir al mejor desarrollo y permitir nuevas tecnologías que ayuden a la optimización de los procesos y de los tiempos.
- Promoción de programas que permitan la participación de los colaboradores.
Promover la interacción de espacios donde se fomente el desarrollo y la integración de los colaboradores, donde se escuche sus opiniones o sugerencias.

10.2.3 Evaluación y seguimiento del plan estratégico.

Una vez propuesto el plan de acción es necesario elaborar los estándares en los cuales se medirá los resultados obtenidos en el plan de acción, para lo cual se tuvo como base los indicadores propuestos y cuál es la meta que se pretende alcanzar, dicha representación se hizo de forma de semáforo, es decir, dependiendo del nivel de cumplimiento esperado, se asigna un color. Estos colores serán equivalentes a un nivel de cumplimiento específico y se asignaron de la siguiente manera: META de color “VERDE”, MEDIA NORMAL de color “AMARILLO” y LIMITE DE RIESGO de color “ROJO”. Esto se ve reflejado en la tabla que se muestra a continuación para cada perspectiva.

10.2.3.1 Financiera

Ilustración 6 Estándares de cumplimiento esperado perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO		
				META	MEDIA NORMAL	LIMITE DE RIESGO
FINANCIERA	Maximización de los Ingresos	Tasa crecimiento de los ingresos	$((\text{Ingresos año actual} - \text{Ingresos año anterior}) / \text{Ingresos año anterior}) * 100$	20%	10%	5%
	Aumento de la utilidades	Ganancia neta	$((\text{Ganancia neta año actual} - \text{Ganancia neta año anterior}) / \text{Ganancia neta año anterior}) * 100$	12%	7%	3%
	Disminución del costo de venta	Costos de venta del periodo	$(\text{costo de venta} / \text{ventas netas}) * 100$	6%	4%	2%
	Mejora en la productividad	Productividad del activo	$(\text{ventas netas} / \text{Activos totales}) * 100$	6%	4%	2%

Fuente: Elaboración Propia

10.2.3.2 Clientes

Ilustración 7 Estándares de cumplimiento esperado perspectiva Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO		
				META	MEDIA NORMAL	LIMITE DE RIESGO
CLIENTES	Fidelización	Indice recompra	(Ventas a clientes habituales / Total ventas)*100	80%	65%	50%
	Atraer Clientes Potenciales	Porcentaje de nuevos clientes	(Ventas a clientes nuevos / Total ventas)*100	60%	40%	20%
	Satisfacción	Nivel de satisfacción del cliente	(Encuestas con respuestas favorables /Total encuestas realizadas)*100	90%	75%	50%

Fuente: Elaboración Propia

10.2.3.3 Procesos Internos

Ilustración 8 Estándares de cumplimiento esperado perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO		
				META	MEDIA NORMAL	LIMITE DE RIESGO
PEROCESOS INTERNOS	Mejorar capacidad de repuesta	Eficiencias en tiempos de entrega	(Productos entregados con retraso / Total de productos vendidos)*100	5%	10%	20%
	Calidad del producto	Numero de devoluciones	(Devoluciones / Total ventas)*100	1%	2%	3%
	Mejorar manual de procesos	Rentabilidad de los procesos	(Costo por procesos /Total Ingresos)*100	10%	15%	20%

Fuente: Elaboración de propia

Ilustración 9 Estándares de cumplimiento esperado perspectiva Aprendizaje y Crecimiento
 10.2.3.4 Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO		
				META	MEDIA NORMAL	LIMITE DE RIESGO
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Programas de aprendizaje y crecimiento	Indicadores de formación y preparación	(Número de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones planificadas)*100	100%	75%	50%
	Mejorar comunicación interna	Indice de satisfacción del colaborador	(Encuestas con respuestas de empleados que expresaron satisfacción /Total de empleados encuestados)*100	95%	80%	70%
	Brindar estabilidad a los colaboradores	Retención del talento clave	((Número de empleados antiguos a inicio de año - empleados nuevos a final de año)/Número de empleados antiguos a inicio de año) *100	95%	75%	50%

Fuente: elaboración propia

Análisis: La empresa espera dar cumplimiento al 100% de los objetivos y por supuesto de las metas planteadas, realizando las estrategias propuestas, tanto para la eliminación y mitigación de los riesgos existentes y potenciales obtenidos en la aplicación de la metodología COSO I, como a lo propuesto en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de los procesos y de la gestión del área de repuestos en la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, por lo que la tabla anterior con los indicadores, las fórmulas para su cálculo y los porcentajes que serán la base para la medición, control y evaluación de las estrategias propuestas así como observar su nivel de cumplimiento.

Por lo anterior es válido destacar la importancia de la metodología COSOI y el Balanced Scorecard para la culminación de este último objetivo, ya que gracias al diagnóstico realizado mediante la metodología COSO I se obtuvo una visión de la situación actual de la empresa, lo que permitió determinar los riesgos existentes y potenciales en el área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca relacionados con el control interno y que no permiten una correcta gestión por parte de la administración y el debido desarrollo de los procesos, posteriormente esta información obtenida con la aplicación del COSO I se diseñó el Cuadro de Mando Integral con los objetivos , metas e indicadores que permitieran cumplir con lo propuesto por la empresa, además de medir los resultados obtenidos y hacer un análisis entre estos y los resultados esperados. Por lo tanto, estos dos objetivos tuvieron una gran relevancia en el diseño del plan estratégico ya que brindaron la información y las bases sobre las cuales se desarrolló este tercer objetivo.

Se espera que con el plan estratégico propuesto el área de repuestos de la Organización Botero, logre alcanzar las metas planteadas para mejorar su competitividad y lograr un mejor posicionamiento en un mercado tan competitivo, este plan estratégico se diseñó con el fin de dar solución a las falencias y opciones de mejora detectados mediante los dos primeros objetivos, pero este proceso debe ser continuo ya que de esta forma el área de repuestos y la organización en general podrán tomar decisiones oportunas y lograr un desarrollo sostenible en la empresa.

11. Conclusiones

- El mercado actual demanda que las empresas generen o apliquen metodologías, herramientas o estrategias que le permitan lograr ser más competitivas y posicionarse en el mercado. Por lo que el área de repuestos de la organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle no es ajena a esta situación, por lo que atendiendo dicha necesidad se realizó el presente trabajo por el cual su primer objetivo consistía en la aplicación de la metodología COSO I como método de diagnóstico con lo que se permitió realizar una evaluación del control interno y gestión del área, con esta metodología se pudo observar que aunque la empresa cuenta con un nivel de control y gestión aceptable, lo que significa que posee actividades y métodos de control y gestión que aunque son de cierta forma eficientes, requiere ciertos ajustes y mejoras que permitan una mayor eficiencia en los procesos.
- En la realización del cuestionario realizado para medir el control y gestión del área de repuestos y con la elaboración de la matriz de riesgo se pudo observar que se deben actualizar y mejorar las actividades de control para evitar la posibilidad de riesgos, ya que, aunque se poseen actividades para controlar y mitigar los riesgos, en ocasiones estas no son aplicadas a tiempo o son insuficientes.
- En el área de repuestos de la Organización Botero en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca se contaba con algunos objetivos estratégicos, pero se consideró que estos no abarcaban todas las necesidades del área por lo que en el cumplimiento del segundo Objetivo que consistía en el diseño de Balanced Scorecarda o Cuadro de

Mando Integral, se plantearon con base en sus cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento) los objetivos pertinentes con sus respectivos indicadores, con los cuales se trazan metas que requieren de la participación de todos los colaboradores, parte administrativa y demás personas que participen en los distintos procesos del área de repuestos del municipio de Caicedonia Valle del Cauca para lograr la mejora continua de dichos procesos y se logre el aumento de la competitividad.

- La propuesta del plan estratégico se diseñó atendiendo las necesidades del área de repuestos de la Organización Botero en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, ya que los planes estratégicos son necesarios para determinar cuáles son los objetivos, las estrategias a desarrollar para dar cumplimiento a las metas. Así que, con la aplicación de estos objetivos y estrategias propuestas de forma correcta el área de repuestos logrará obtener resultados positivos, ya que se observa el compromiso tanto de los mandos administrativos, los responsables de área y demás colaboradores para lograr un excelente posicionamiento en el mercado, para convertir al almacén en uno de los referentes en cuanto al mercado de la venta de repuestos, no solo para los demás almacenes de la sociedad Su Moto del Café y el resto de la Organización Botero, sino también para la competencia.
- Con base a la información e investigación realizada se puede concluir que actualmente es de gran importancia que los entes económicos cuenten con un sistema de control interno que les permita cumplir con sus objetivos establecidos, de acuerdo con variables de cumplimiento, metas, competitividad, perdurabilidad, y así mismo su parte administrativa financiera sea el reflejo del manejo adecuado.

- Para dar cumplimiento a los objetivos planteados por la organización se debe realizar un diagnóstico que permita la identificación de los posibles riesgos generales que puedan impedir su logro, también es importante establecer su probabilidad de ocurrencia y el impacto que este puede generar sobre la organización, con ello poder establecer los planes de acción y las diferentes acciones preventivas que permitan mitigar los riesgos existentes.
- Para el estudio realizado de la Organización Botero, se pudo evidenciar que la organización cuenta con una estructura de control interno establecida, la cual cuenta con bases sólidas en algunos aspectos pero que a su vez necesita reforzar algunos otros en los cuales falta retroalimentación y un mejor manejo.
- Se evidenció que a la organización le falta establecer un código de ética con respecto a su área de repuestos, la falta de misión y visión y su vez las matrices de prevención del riesgo, lo que permite abrir puertas a riesgos futuros.

12. Recomendaciones

- Se recomienda el mejoramiento en las actividades de Control en cuanto a prevención y mitigación del riesgo, entre las cuales una de las de mayor prioridad es la realización o elaboración de un código de ética el cual deberá ser difundido entre todo el personal del área de repuestos.
- El manual de procesos deberá ser revisado y actualizado, teniendo en cuenta los cambios en la estructura organizacional y la actualización de los procesos.
- Se debe capacitar a los colaboradores con el fin de detectar los riesgos existentes de una forma más rápida u oportuna para evitar que estos causen afectaciones relevantes para el área de repuestos y el resto de la Organización.
- Los objetivos estratégicos planteados en el CMI deben ser difundidos en la empresa para que sean de conocimiento de todos y así se integre todo el personal del área en el cumplimiento de estos objetivos.
- El plan estratégico igualmente deberá ser compartido entre los colaboradores y cada proceso se le deben asignar sus diferentes actividades, estrategias de las que son responsables.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Actualícese. (29 de Agosto de 2019). *Actualícese*. Obtenido de actualicese.com:
<https://actualicese.com/planificacion-de-la-auditoria-proceso-importante-para-una-correcta-ejecucion/>
- Aiteco consultores. (2019). *Planes de mejora*. Obtenido de
<https://www.aiteco.com/calidad/plan-de-mejora/#:~:text=Un%20plan%20de%20mejora%20es,los%20resultados%20de%20una%20organizaci%C3%B3n.&text=A%20su%20vez%2C%20los%20planes,un%20servicio%20o%20un%20proceso.>
- auditoriadegestioncoso1*. (17 de 05 de 2015). Obtenido de
<http://auditoriadegestioncoso1.blogspot.com/2015/05/coso-i.html>
- Bedoya, A., & Castaño, V. (2016). *1Library*. Obtenido de 1Library.com:
<https://1library.co/document/zgwww76y-diseno-incentivar-efectividad-facturacion-urgencias-hospital-santander-caicedonia.html?tab=pdf>
- Beltrán Palacios, J. A., Moscoso Pinzón, M. I., & Vargas Muñoz, C. A. (2018). *Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia*. Obtenido de
<https://repository.ucatolica.edu.co/>:
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22436/1/PRESENTACION%20TESIS%20PROYECTO%20BSC%2028-11-2018%20final.pdf>
- Benavides, S., & Catuye, D. (30 de Mayo de 2017). *vitela.javerianacali*. Obtenido de
<http://vitela.javerianacali.edu.co/>:
vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8622/Diseño_sistema_control_interno.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cabezas Cartes, A. (Marzo de 2009). *repositoriouesiglo21*. Obtenido de
repositorio.uesiglo21.edu.ar:
https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12575/TESES_corregidafinal3-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- conexionesan. (8 de septiembre de 2016). *conexionesan*. Obtenido de
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-balanced-scorecard-y-sus-cuatro-grupos-de-indicadores/>
- Correa Calle, W. B. (2014). *Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte*. Obtenido de
<http://repositorio.utn.edu.ec/>:
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/3548/4/CAP%20III%20METODOLOGIA.pdf>
- Correa, F. (24 de 01 de 2004). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com/definicion-de-administracion-y-teorias-administrativas/>
- Corvo, H. (2019). *lifeder*. Obtenido de www.lifeder.com: <https://www.lifeder.com/planeacion-operativa/>
- Cuenca, O. (2018). *BLOG VENTURE CAPITAL*. Obtenido de
https://www.blogventurecapital.com/ESTRATEGIA-EMPRESARIAL-CONCEPTO-Y-ORIGEN_a76.html
- economica, E. (2018). *Enciclopedia economica*. Obtenido de
<https://enciclopediaeconomica.com/estructura-organizacional/>

- Espinosa López, N. Y., & Roa Marín, A. M. (2016). *1Library*. Obtenido de 1library.com: <https://1library.co/document/zwwvo11q-estructura-modelo-balanced-scorecard-trilladora-cafe-cafecai-caicedonia.html>
- Feigenbaum. (1961). *Control de la Calidad Total*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/41045576/Control-Total-de-La-Calidad-Cap-1-AI-7>
- fogacoop. (24 de Enero de 2020). *fogacoop*. Obtenido de fogacoop plan de mejoramiento: <https://www.fogacoop.gov.co/nuestra-gestion/planes/planes-de-mejoramiento>
- García Salinero, J. (Junio de 2014). *webpersonal.uma*. Obtenido de <http://webpersonal.uma.es/>: <http://webpersonal.uma.es/de/jmpaez/websci/BLOQUEIII/DocbIII/Estudios%20descriptivos.pdf>
- Gonzalez Boucha, H., Payán Viveros, R., & Valencia Mosquera, D. (2017). *bibliotecadigital*. Obtenido de bibliotecadigital.univalle.edu.co: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/13150/0593763.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guelmes Valdés, E. L., & Nieto Almeida, L. E. (2015). *scielo*. Obtenido de scielo: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus03115.pdf>
- Hernandez Lopez, F. (2014). *sugestion*. Obtenido de <http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/Estrategia>
- Hernández Mosquera, L. F. (2015). *repositorio utp*. Obtenido de repositorio.utp.edu.co: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5019/6584012H557.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *METODOLOGÍA*. Mexico D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones [UNITAR]. (Marzo de 2009). *unitar*. Obtenido de unitar: https://cwm.unitar.org/publications/publications/cw/pops/AP_Guidance_01_Apr_09_s.p.pdf
- Jiménez, W. (29http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html de 07 de 2009). *ADMINISTRACION EN TEORIA*. LEY 1314 DE 2009, 1314 (El Congreso de Colombia 13 de Julio de 2019).
- López Parra, M. E. (2013). *itson*. Obtenido de itson.mx: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Lopez, A., & Paez, T. (2017). *1Library*. Obtenido de 1Library.com: <https://1library.co/document/y4wwg89q-mejoramiento-procesos-contables-financieros-clinica-odontologica-odontosonrisas-caicedonia.html?tab=pdf>
- Marciniak, R. (07 de 01 de 2013). *renatamarciniak.com*. Obtenido de [https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/#:~:text=El%20plan%20estrat%C3%A9gico%20define%20tambi%C3%A9n%20las%20acciones%20necesarias%20para%20lograr%20ese%20futuro.&text=Lumpkin%20y%20Dess%20\(2003\)%20entienden,a%20lo%20](https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/#:~:text=El%20plan%20estrat%C3%A9gico%20define%20tambi%C3%A9n%20las%20acciones%20necesarias%20para%20lograr%20ese%20futuro.&text=Lumpkin%20y%20Dess%20(2003)%20entienden,a%20lo%20)
- Merton, R. (1964). Teoría y Estructura Sociales. En R. Merton, *Teoría y Estructura Sociales* (pág. 275). Fondo de Cultura Económica.
- Ministerio de Educación Nacional. (26 de Enero de 2004). *mineducacion*. Obtenido de Altablero: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87254.html#:~:text=Un%20Plan%20de%20Mejoramiento%20es,y%20sistem%C3%A>

- 1tica%20desde%20las%20instituciones.&text=Este%20instrumento%20les%20permite%20saber,que%20necesita%20mejorar%20el%20ni%C3%B1o.
- Navarro, J. (10 de 2016). *Definicion ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/plan-operativo.php#:~:text=Econom%C3%ADa%20%C2%BB%20Plan%20Operativo,Qu%C3%A9%20es%20Plan%20Operativo,son%20los%20pasos%20para%20lograrlo>.
- Núñez Guerrero, N. (26 de Octubre de 2017). *idus.us.es/*. Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/76501/Planificacion_de_una_auditoria_financiera_de_una_empresa_de_produccion.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Se%20trata%20de%20una%20gu%C3%ADa,todos%20los%20miembros%20del%20equipo.&text=Permite%20controlar%20e
- Pensemos S.A. (2018). *Pensemos S.A.* Obtenido de [pensemos.com](https://pensemos.com/balanced-scorecard/):
- Peña Carrillo, J. J. (2017). Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/11021/0581178.pdf?sequence=1>
- Pérez Quintero, A. L. (14 de Noviembre de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-definicion-de-indicadores-de-gestion/>
- Porporato, M. N. (s.f.).
- Porporato, M., & Garcia, N. (2011). *Gale Academic OneFile*. Obtenido de <https://go-gale-com.bd.univalle.edu.co/>: <https://link-gale-com.bd.univalle.edu.co/apps/doc/A273079796/AONE?u=univalle&sid=AONE&xid=756e5bbe>
- Portillo Flores, D. A. (19 de Febrero de 2019). *auditool*. Obtenido de www.auditool.org: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/6399-como-disenar-una-matriz-de-riesgos>
- Quintero Rivera, G. (18 de 12 de 2005). *revistasum.umanizales*. Obtenido de <http://revistasum.umanizales.edu.co/>: <http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/1145/1222>
- Rincón, D. A. (2019). PRESENTACIÓN SU MOTO DEL CAFÉ S.A. Armenia, Quindío, Colombia.
- Roncancio, G. (30 de 11 de 2018). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>
- Roncancio, G. (20 de 11 de 2018). *PENSEMOS*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Ronda, G. (11 de 03 de 2002). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Rouse, M. (2018). *Techtarget*. Obtenido de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Programa-de-auditoria-plan-de-auditoria#:~:text=Un%20programa%20de%20auditor%C3%ADa%2C%20tambi%C3%A9n,con%20las%20regulaciones%20de%20cumplimiento>.
- Significados.com. (31 de 10 de 2017). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/plan-de-accion/>

- Solorzano, F. (3 de Octubre de 2014). *Universidad Politecnica Salesiana*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/>:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7125/1/UPS-CT003930.pdf>
- Sunder, S. (2005). *fce.unal*. Obtenido de [fce.unal.edu.co](http://www.fce.unal.edu.co):
http://www.fce.unal.edu.co/publicaciones/images/pdf/Teoria_de_la_contabilidad_2015.pdf
- Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua [UNAN]. (Agosto de 2019). *abacoenred*. Obtenido de [abacoenred](https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/10/LIBRO-El-arte-de-planificar.pdf): <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/10/LIBRO-El-arte-de-planificar.pdf>
- Von Bertalanffy, L. (1989). Teoria General de los Sistemas. En L. Von Bertalanffy, *Teoria General de los Sistemas* (pág. 47). New York: Fondo de Cultura Economica. Obtenido de cienciasyparadigmas.files.wordpress.com:
http://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas_-fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf
- Yirda, A. (23 de Junio de 2020). *conceptodefinicion*. Obtenido de [conceptodefinicion](https://conceptodefinicion.de/plan-de-accion/):
<https://conceptodefinicion.de/plan-de-accion/>

12.1 Bibliometría

Tabla 9 Bibliometría Utilizada

Código	URL	Revista	Base	Título en inglés	Título en español	Autor
1	http://auditoriadegestioncoso1.blogspot.com/2015/05/coso-i.html	no registra	auditoriadegestioncoso1	no registra	COSO I	no registra
2	https://1library.co/document/zgwww76y-diseno-incentivar-efectividad-facturacion-urgencias-hospital-santander-caicedonia.html?tab=pdf	no registra	1library	no registra	Diseño de control interno con base en el modelo COSO I para incentivar la efectividad en el proceso de facturación del servicio de urgencias de la E S E Hospital Santander de Caicedonia Valle del Cauca	Angel Lonardo Bedoya Mora-Victoria Eugenia Castaño Ávalo
3	https://repository.ucatolica.edu.co/:https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22436/1/PRESENTACION%20TESIS%20PROYECTO%20BSC%2028-11-2018%20final.pdf	no registra	repositorio universidad catolica de Colombia	no registra	Implementación de la Metodología Para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa del sector de la construcción	John Alexander Beltrá Palacios-María Isabel Moscoso Pinzón-Carlos Alfonso Vargas Muñoz
4	http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8622/Dise%C3%B1o%20sistema%20control%20interno.pdf?sequence=1&isAllowed=y	no registra	vitela javeriana cali	no registra	Diseño de un sistema de control interno para la compañía Logística Internacional SAS	Dayra Catuche Campo - Sandra Benavides Molina
5	https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12575/1/TESIS_corregidafinal3-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y	no registra	repositorio uesiglo21	no registra	Cuadro de Mando Integral para el área de servicio posventa de la empresa centro motor s.a	Cabezas Cartes Alejandra
6	https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-balanced-scorecard-y-sus-cuatro-grupos-de-indicadores/	no registra	conexionesan	no registra	El Balanced Scorecard y sus cuatro grupos de indicadores	esan business
7	https://1library.co/document/zwwwo11q-estructura-modelo-balanced-scorecard-trilladora-cafe-cafecai-caicedonia.html	no registra	1library	no registra	Estructura de un modelo Balanced Scorecard a la trilladora de café "Cafecai Ltda." de Caicedonia Valle	Yulieth Espinosa López- Angélica María Roa Marín

8	https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/13150	no registra	biblioteca digital univalle	no registra	Diseño de un manual de procesos que permita reducir los riesgos en el manejo del control de inventario en el establecimiento de comercio Lutemar Ltda	Rosalía Payán Viveros - Henry Gonzalez Boucha- Delibeth Valencia Mosquera	2017
9	http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/5019	no registra	Repositorio UTP	no registra	Diseño del cuadro de mando integral para la distribuidora Kawamotos s.a	Luisa Fernanda Hernández Mosquera	2015
10	https://1library.co/document/y4wwg89g-mejoramiento-procesos-contables-financieros-clinica-odontologica-odontosonrisas-caicedonia.html	no registra	1library	no registra	Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo "COSO I" para el mejoramiento de los procesos contables y financieros de la clínica odontológica Odontosonrisas H y C SAS de Caicedonia valle del cauca	Álvaro Hernán López Erazo- Tania Alexandra Páez Hernández	2017
11	https://pensemos.com/balanced-scorecard/	no registra	Pensemos	no registra	Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: Todo lo que debe saber	Pensemos S.A	2018
12	https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/11021/0581178.pdf?sequence=1	no registra	biblioteca digital univalle	no registra	Diseño de un Cuadro de Mando Integral para Mazivo supermercado No.1, de Roldanillo Valle	John Jairo Peña Carrillo	2017
13	http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/articloe/view/1145/1222	Luminia	revista umanizales	no registra	Contabilidad de gestión	Gilberto Quintero Rivera	2005
14	https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7125/1/UPS-CT003930.pdf	no registra	dspace.universidad politecnica salesiana de Cuenca	no registra	Propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca	Fernanda Solorzano	2014

15	https://cienciasparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf	no registra	enciasparadigma	no registra	teoría general de los sistemas	Ludwig Von Bertalanffy	1989	1	no registra
16	http://www.fce.unal.edu.co/publicaciones/images/pdf/Teoria_de	no registra	fce.unal.edu	no registra	teoría de contabilidad y control	Shyam Sander	2005	1	no registra
17	https://www.blogventurecapital.com/ESTRATEGIA-EMPRESARIAL-CONCEPTO-	no registra	blogventurecapita	no registra	Estrategía empresarial. Concepto y origen	Oscar Cuenca	2018	1	no registra
18	https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno	no registra	pensemos	no registra	¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven?	Gabriel Roncancio	2018	1	no registra
19	https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-p	no registra	renatamarciniak	no registra	¿Qué es un plan estratégico?	Renata Marciniak	2013	1	no registra
20	https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Programa	no registra	searchdatacenter	no registra	Programa de auditoría (plan de auditoría)	Margaret Rouse	2018	1	no registra

NOTA: Fuente elaboración propia

12.1.1 graficas

Tabla 10 Aportes de la Bibliometría a la Investigación

APORTES A LA INVESTIGACIÓN	TOTAL
ANTECEDENTES	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
MARCO TEORICO	3
MARCO CONCEPTUAL	5
TOTAL GENERAL	20

Grafica 9 Porcentaje de importancia del aporte de la Bibliometría



NOTA: Fuente elaboración propia

En esta grafica se observa la importancia de la bibliometría en algunos puntos del proyecto, siendo en los antecedentes su mayor aporte en los antecedentes, ya en menor proporción se puede observar los aportes en el marco conceptual, en el marco teórico y el planteamiento del problema.

Tabla 11 Aportes de Bibliometría por año

APORTES BIBLIOMETRIA POR AÑO	TOTAL
1989	5%
2005	10%
2009	5%
2013	5%
2014	5%
2015	10%
2016	15%
2017	15%
2018	30%
TOTAL GENERAL	20

Grafica 10 Aportes de la Bibliometría por año



NOTA: Fuente elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla y la gráfica anteriores, se puede decir, que la mayoría de las publicaciones se realizaron entre los años 2015 a 2018, y los años 2005 a 2014, hubo poca información de los temas correspondientes al presente trabajo.

Tabla 12 Publicaciones por país

PUBLICACIONES POR PAÍS	TOTAL
COLOMBIA	12
ARGENTINA	1
ECUADOR	1
PERU	1
MEXIXO	2
ESTADOS UNIDOS	1
NO REGISTRA	2
TOTAL GENERAL	20

Grafica 11 Publicaciones por país



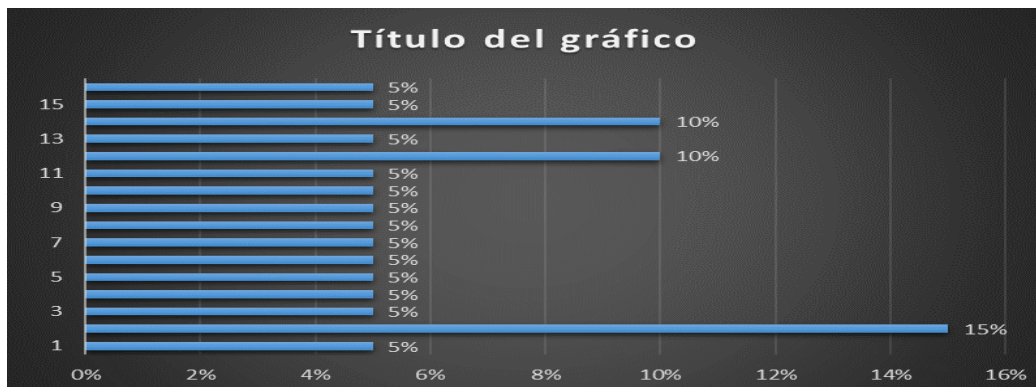
NOTA: Fuente elaboración propia

Con respecto a esta gráfica, se puede determinar que la mayor parte de las fuentes de información tomadas como referencia fueron publicadas en Colombia, con un total de 12 publicaciones.

Tabla 13 fuentes consultadas

FUENTES CONSULTADAS	TOTAL
auditoriadegestioncoso1	1
1library	3
repositorio universidad catolica de Colombia	1
vitela javeriana cali	1
repositorio uesiglo21	1
cienciasyparadigmas	1
fce.unal.edu	1
blogventurecapita	1
renatamarciniak	1
searchdatacenter	1
conexionesan	1
biblioteca digital univalle	2
Repositorio UTP	1
Pensem	2
revista umanizales	1
dspace.universidad politecnica salesiana de Cuenca	1
TOTAL GENERAL	20

Grafica 12 Fuentes consultadas



NOTA: Fuente elaboración propia

La información que nos muestra la anterior tabla y su respectiva gráfica, donde se puede observar que la diversidad de las fuentes con respecto a las publicaciones es significativa, aunque destaca 1library con 3 publicaciones (15%), la biblioteca digital de la Universidad del Valle con 2 publicaciones (10%), y la pensemos también con 2 publicaciones (2%).

Tabla 14 Autores publicaciones de consulta

AUTORES	TOTAL
no registra	1
Angel Lonardo Bedoya Mora- Victoria Eugenia Castaño Ávalo	1
John Alexander Beltrá Palacios- María Isabel Moscoso Pinzón- Carlos Alfonso Vargas Muñoz	1
Dayra Catuche Campo - Sandra Benavides Molina	1
Cabezas Cartes Alejandra	1
esan business	1
Yulieth Espinosa López- Angélica María Roa Marín	1
Rosalía Payán Viveros - Henry Gonzalez Boucha- Delibeth Valencia Mosquera	1
Luisa Fernanda Hernández Mosquera	1
Ludwig Von Bertalanffy	1
Shyam Sander	1
Oscar Cuenca	1
Gabriel Roncancio	1
Renata Marciniak	1
Margaret Rouse	1
Álvaro Hernán López Erazo- Tania Alexandra Páez Hernández	1
Pensempos S.A	1
John Jairo Peña Carrillo	1
Gilberto Quintero Rivera	1
Fernanda Solorzano	1
TOTAL GENERAL	20

NOTA: Fuente elaboración propia

Al igual que las fuentes, el número de autores también muestra una gran variedad, lo que demuestra que hay un interés importante en estos temas que son cada vez más trascendentales en el desarrollo y crecimiento económico de las empresas.

14. ANEXOS

Entrevista.

ENTREVISTA PARA EL DIRECTOR COMERCIAL DEL ÁREA DE REPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN BOTERO EN EL ALMACÉN UBICADO EN EL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA

Objetivo: El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual respecto a la gestión integral para el área de repuestos del municipio de Caicedonia Valle del Cauca con el fin de determinar posibles aspectos relevantes para la elaboración del Balance Scorecard, por lo tanto, esta entrevista se realizó al señor Daniel Eduardo Ríos director comercial del área de repuestos, el cual dio su punto de vista frente los procesos actuales de la organización.

1. ¿Considera usted que el sistema de información financiera de la empresa es adecuado y se ajusta a las necesidades del área de repuestos?

Si o No, ¿y por qué?

Si, contamos con todas las herramientas que nos permiten establecer KPI (indicador clave de desempeño) claves que facilitan la toma de decisiones para minimizar el margen de error y poder tomar acciones de forma oportuna. Tenemos software contable Zeus y trabajamos con el programa Power BI que nos permite revisar en tiempo real cual es la situación actual de la empresa.

2. ¿Cómo considera usted que se debe representar la información financiera del área de repuestos de la organización?

Actualmente esta información se presenta en un PyG mensual, el cual es entregado por el departamento de contabilidad y nos permite tomar decisiones de forma oportuna

3. ¿Los métodos de aseguramiento de la información que maneja la empresa son adecuados?

Si o No, ¿por qué?

Si, tenemos establecidas diferentes formas de seguridad que nos permiten tener 3 copias de seguridad de la información, lo cual nos da tranquilidad sobre la base de datos.

4. ¿Se manejan estrategias de marketing o mercadeo para la fidelización de clientes y la atracción de clientes potenciales?

Si o No, ¿cuáles?

No, estamos trabajando actualmente en la implementación de estrategias que nos permitan aprovechar las bases de datos y las herramientas digitales para dar a conocer los servicios que prestamos.

5. ¿Qué métodos se utilizan para capacitar al personal de ventas de repuestos en atención al cliente?

Utilizamos entrenamientos en los procesos de venta, en servicio al cliente y conocimiento del producto, las capacitaciones se envían por medio de correos, se realizan presenciales y por medio de enlaces virtuales.

6. ¿Considera usted que el manual de procesos internos responder a las necesidades y esta actualizado con respecto al área de repuestos?

No se encuentra actualizado, hay muchos procesos que han tenido cambios y no se han realizado las modificaciones correspondientes

7. ¿Las políticas establecidas actualmente para el manejo de inventarios son eficientes y permiten un buen control de las existencias?

Las políticas establecidas son eficientes, y permiten mantener un control adecuado, sin embargo, siempre tendremos contemplado el error humano.

8. ¿Qué procesos o estrategias de innovación se aplican para mejorar el desarrollo competitivo del área?

Estamos evaluando constantemente las oportunidades internas que tenemos para mejorar los procesos de facturación y de inventario, con el fin de minimizar el tiempo de atención al cliente y poder enfocar al asesor en un mejor servicio. Adicional, tenemos proyectos que hemos ido ejecutando paulatinamente para implementar herramientas que permitan maximizar el valor de la empresa para el cliente, mejorando la experiencia de compra.

Encuesta

ENCUESTA PARA LOS CLIENTES DEL ÁREA DE REPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN BOTERO EN EL ALMACÉN UBICADO EN EL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA

Objetivo: El objetivo de la presente encuesta es conocer la satisfacción de los clientes del almacén del municipio de Caicedonia Valle del Cauca con respecto al área de repuestos, con el fin de determinar cuál es la percepción que tienen estos sobre el área ya mencionada.

1. ¿Cómo calificaría usted la atención prestada?

BUENA ☐ REGULAR ☐ MALA ☐

2. ¿En el momento había disponibilidad del repuesto o producto que estaba solicitando?

SI ☐ NO ☐

3. ¿Qué probabilidad hay de que usted volvería a comprar nuevamente en este almacén?

MUY PROBABLE ☐ PROBABLE ☐ POCO PROBABLE ☐ NADA PROBABLE ☐

4. Seleccione la o las razones por las que la que compraría nuevamente en este almacén

PRECIO ☐ CALIDAD ☐
MARCA ☐ GARANTIA ☐ OTRA ¿CUÁL? _____

5. ¿Recomendaría a otras personas comprar en este almacén?

SI ☐ NO ☐

6. ¿Cómo percibe usted la relación precio/calidad de los productos con relación a los demás almacenes de repuestos del municipio?

MUCHO MEJOR ☐ MEJOR ☐ IGUAL ☐
PEOR ☐ MUCHO PEOR ☐

7. ¿Qué tan satisfecho se siente usted en general con la atención y demás aspectos en el proceso de su compra?

MUY SATISFECHO ☐ SATISFECHO ☐
POCO SATISFECHO ☐ NADA SATISFECHO ☐

8. ¿Qué considera usted que puede ser un aspecto a mejorar en el área de ventas de repuestos del almacén?

Tabla 15 PRESUPUESTO

NOMBRE DEL PROYECTO				APLICACIÓN DEL MODELO COSO I EN EL DISEÑO DE UN BALANCED SCORE CARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE REPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN BOTERO			
ESTUDIANTES		DAIANA MICHELL ORTEGÓN OROZCO JUAN MIGUEL VÉLEZ CUARTAS					
DURACIÓN DEL PROYECTO		6 MESES					
OBJETIVO	SEMANAS	CONCEPTO			VALOR		
1 Diagnosticar a partir de la metodología COSO I la situación actual del área de repuestos de la Organización Botero.	6	HONORARIO PROFESIONAL INVESTIGADOR (ES)			\$	2.400.000	
		PLAN INTERNET			\$	57.000	
		COMPUTADOR			\$	1.200.000	
		VIATICOS (TRANSPORTE)			\$	60.000	
		ASESORIA (2 VECES POR MES)			\$	150.000	
		SERVICIO DE ENERGIA			\$	45.000	
SUBTOTAL 1					\$	3.912.000	
2 Diseñar un Balanced scorecard para el área de repuestos de la Organización Botero, que siga los lineamientos planteados por la empresa para alcanzar sus objetivos.	8	HONORARIO PROFESIONAL INVESTIGADOR			\$	2.800.000	
		PLAN INTERNET			\$	70.000	
		VIATICOS (TRANSPORTE)			\$	80.000	
		SERVICIO DE ENERGIA			\$	60.000	
		ASESORIA (2 VECES POR MES)			\$	200.000	
		PAPELERIA			\$	20.000	
SUBTOTAL 2					\$	3.230.000	
3 Proyectar el mejoramiento esperado con el diseño del Balanced Scorecard en el área de repuestos de la Organización Botero.	10	HONORARIO PROFESIONAL INVESTIGADOR			\$	3.200.000	
		PLAN INTERNET			\$	85.000	
		VIATICOS (TRANSPORTE)			\$	100.000	
		SERVICIO DE ENERGIA			\$	75.000	
		ASESORIA (2 VECES POR MES)			\$	250.000	
		PAPELERIA			\$	20.000	
SUBTOTAL 3					\$	3.730.000	
TOTAL PRESUPUESTO					\$	10.872.000	

NOTA: Fuente elaboración propia