

## DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ESQUEMA *BSC* QUE VALORE EL IMPACTO DE LAS NIIF EN PYMES INDUSTRIALES BOYACENSES

Área de investigación: Contabilidad, costos y auditoría

### Asbleidy Villegas Barrera

Servicio Nacional de Aprendizaje

Centro de Gestión Administrativa y Fortalecimiento Empresarial

Investigadores contables, pedagógicos y financieros

Colombia

avillegas93@misena.edu.co

### Amparo Consuelo Márquez Gutiérrez

Servicio Nacional de Aprendizaje

Centro de Gestión Administrativa y Fortalecimiento Empresarial

Investigadores contables, pedagógicos y financieros

Colombia

acmg@misena.edu.co

**Agradecimientos:** La labor que realizan entidades como SENNOVA – Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e innovación al interior del SENA, a INNOVEN - Grupo de investigación, innovación, desarrollo social, empresarial y tecnológico del Centro y al SENA, que a través del Centro de Gestión Administrativa y Fortalecimiento Empresarial - CEGAFE permiten y apoyan los proyectos de investigación. No menos importante es el aporte que brindan los aprendices, quienes con sus ideas y mentalidad joven, son la base del proyecto.

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ESQUEMA BSC QUE VALORE EL IMPACTO DE LAS NIIF EN PYMES INDUSTRIALES BOYACENSES



### Resumen

La globalización económica ha exigido que Colombia actualice los procesos empresariales, haciendo necesario que se adopten las normas internacionales de información financiera (NIIF). Con el propósito de conocer el impacto administrativo y financiero generado al trabajar bajo estándares internacionales de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) del sector Industrial de Boyacá, se propone elaborar una herramienta que muestre el desempeño que ha tenido el negocio, bajo estructura de cuadro de mandos, basado en el esquema Balance Scorecard (BSC). Este instrumento permite medir la gestión en todos los niveles dentro de la organización, basándose en indicadores financieros y de gestión, que determinan el desempeño e impacto económico, financiero y patrimonial al implementar las NIIF, siguiendo las políticas y objetivos organizacionales. Pero siendo más optimistas, lo que se busca es convertir la herramienta en instrumento que controle el estado de salud corporativo y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión y objetivos propuestos por la organización permitiendo realizar procesos de planificación integral y llevando a que las Mipymes sean más competitivas. Al contar con una herramienta bajo estructura de cuadro de mandos integral, se logra la integración de aspectos del direccionamiento estratégico y se forma un planteamiento dinamizando los procesos administrativos-financieros, haciendo la contabilidad en un instrumento fundamental de gestión en el proceso de toma de decisiones. Es así como las Mipymes podrán ejercer control, evaluar la gestión, corregir las deficiencias presentadas y replantear las políticas internas, siempre en busca del mejoramiento continuo. El proyecto tiene un enfoque cualitativo mediante un estudio de caso en empresas pertenecientes a un sector representativo en la región como es el industrial, buscando servir así de incentivo para las demás empresas.

**Palabras clave:** NIIF, indicador de gestión, impacto, financiero, cuadro de mando integral

### Introducción







Los procesos empresariales en la última década han tenido diferentes cambios, siendo más exigentes, debido a la globalización económica, la aplicación de nuevas tecnologías, y la adopción de normas o estándares internacionales de información financiera, que exigen más competitividad y eficiencia, no solo en los procesos operacionales, sino, también en los procesos de planificación, gestión y control. En el caso de las Mipymes en Colombia se encuentran enfrentando un periodo de transición en los procesos financieros adaptándose a estándares internacionales, por lo que no se conoce el impacto que puede generar en la gestión empresarial y en la estructura financiera, pero más allá de ello es vital establecer formas adecuadas para medir el desempeño en los diferentes procesos organizacionales que lleven al camino para lograr competitividad y el desarrollo empresarial de estas organizaciones tan necesarias para la economía del País.

Es de resaltar que Colombia por ser un país agrícola presenta una gran concentración en la industria, principalmente la que recurre al aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero y el Departamento de Boyacá se ha caracterizado por ser industrial, es por esto que el proyecto está enfocado a este tipo de sociedades, además de que la industria abarca todos los procesos operativos, administrativos y financieros en el desarrollo de su actividad económica, aspectos importantes para ser evaluados con la herramienta.

De acuerdo a información de la Confederación Colombiana de Cámaras (Confecamaras) para el año 2016 en Colombia existían 2,5 millones de micro, pequeña y mediana empresas y según las cifras del departamento nacional de estadística (DANE), estas generan un 67% de empleo y aportan el 28% del producto interno bruto, eso sin contar con que este tipo de empresas sumen el 94,7% de las inscritas en registro único empresarial (RUES), lo que confirma la importancia en el país de este tipo de organizaciones.

Se han realizado varios estudios sobre los impactos generados por la implementación de las NIIF en las PYMES, a nivel nacional, pero en el departamento de Boyacá, no se conoce herramienta de valoración alguna que mida el impacto administrativo y financiero en este tipo de organizaciones. Es por esto que al desarrollar el proyecto lo que se pretende es identificar el impacto que pudo haber generado al





implementar la nueva normatividad y más aún que se convierta en el puente para el mejoramiento de los problemas actuales que presentan las Mipymes industriales, por lo que se plantea generar un instrumento que permita al empresario, medir el desempeño en la gestión de los procesos internos, logrando minimizar riesgos y aprovechando mejor los recursos organizacionales.

La mayoría de Mipymes industriales en la región de Boyacá apenas están iniciando con el proceso de implementación de las NIIF, a pesar de que los plazos establecidos ya se vencieron, Sin embargo los entes gubernamentales buscan incentivar al cumplimiento de ello, lo que se puede evidenciar con el programa que lanzo en el año 2017 la gobernación lanzo denominado Clínica de empresarios cuyo fin es beneficiar al sector empresarial del Departamento con apoyo técnico y económico en la adopción de esta normatividad para que salgan del atraso financiero en que se encuentran. Este atraso sumado a que la mayoría de Mipymes miden su rendimiento en el aspecto financiero, hace que no sea suficiente si se quiere lograr una gestión eficaz, por lo que se hace necesario medir las otras formas de rendimiento y esto se logra a través de un tablero cuadro de mandos de control integral. Para lograr el objetivo del proyecto se debe conocer los indicadores existentes, para luego seleccionar los acordes al sector, estableciendo los rangos y determinar así el nivel la gestión, claro todo integrado en una herramienta digital accesible a los empresarios y alimentada con la información generada por la empresa.

Dentro del proyecto se describen los antecedentes del proceso de implementación de las NIIF en Colombia, se da una breve explicación de las NIIF, las características de las Mipymes, se explica la orientación detallada con la descripción del BSC, luego se muestran la metodología utilizada con las respectivas fases y se finaliza con los resultados obtenidos, planteando el análisis y la discusión generada.

## Marco teórico





## Antecedentes

La implementación de las NIIF en Colombia, nace con la Ley 1314 del 2009, donde se obliga a manejar la información bajo estándares financieros, estableciendo que para el año 2017 se deben reportar los estados financieros comparativos bajo estos parámetros. Debido a que a partir de esta Ley se generó varios decretos como el 2706 del 2013 donde incluye el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo tres es decir las microempresas, El decreto 3022 de 2013 el cual establece el marco técnico normativo para los preparadores de la información financiera que conforman el Grupo 2 y el Decreto 2784 de 2012 que funda el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 1, entre otros, en el año 2015 se promulga el Decreto Único Reglamentario (DUR) 2420, donde se unifica la normatividad y se divide en cuatro anexos:

- Anexo 1 Marco técnico normativo para los preparadores de información Financiera que conforman el grupo 1
- Anexo 2 Marco técnico normativo para los preparadores de información Financiera que conforman el grupo 2
- Anexo 3 Marco técnico normativo para los preparadores de información Financiera que conforman el grupo 3
- Anexo 4 Normas de aseguramiento de la información (NAI)

En el año 2016 los Ministerios de Industria y Comercio, Turismo, Hacienda y Crédito Público emiten decretos modificatorios al DUR 2420, dentro de los cuales se encuentra el Decreto 2101 del 2016, que adiciona el título cinco con la Normas de Información Financiera para entidades que no cumplen la hipótesis de negocio en marcha, el Decreto 2131 del 2016 donde se incluyen modificaciones a la NIC 7, 12 y NIIF 5 y se incorporó en el anexo la Sección 23 Ingresos de actividades ordinarias para grupo dos y el Decreto 3132 del 2016 en el cual se incorpora la Norma Internacional de Prácticas de Auditoría 1000.

## Marco conceptual

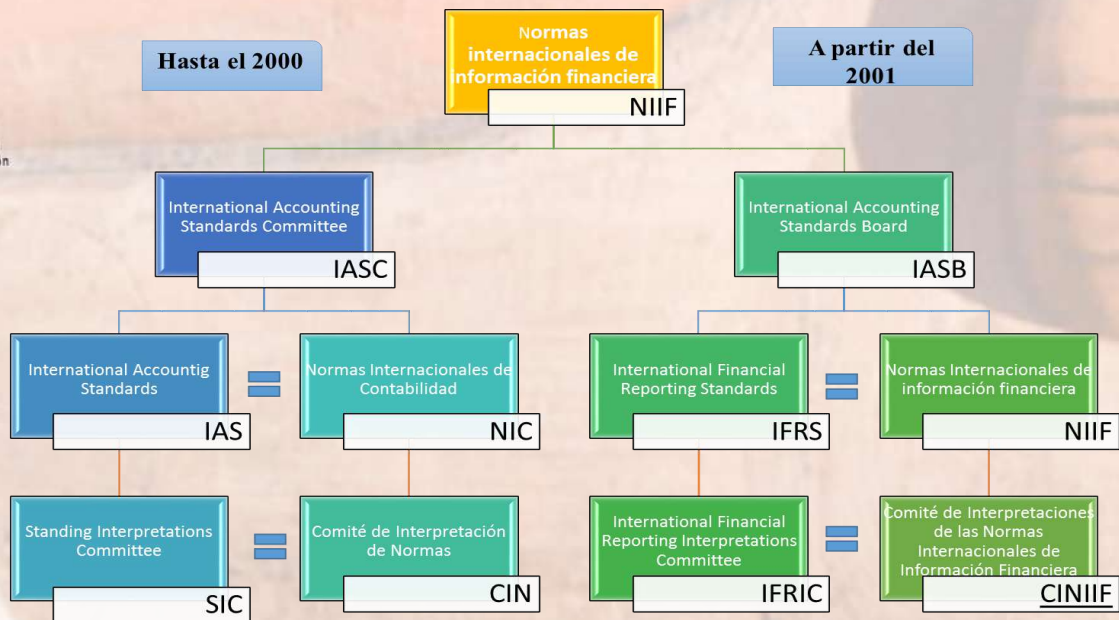
### Normas internacionales de información financiera en Colombia





Las normas internacionales de información financiera son un grupo de reglas contables que han tenido una gran aceptación a nivel mundial y que buscan unificar el manejo de la información con parámetros universales, logrando así generar información fiable, estándar y entendible para todos los usuarios de la información. Estas normas son emitidas por un comité que reúne expertos profesionales de diferentes países, en inglés, razón por la cual deben ser traducidas en diferentes idiomas, dentro de ellos en español, las cuales son convertidas como se observa en la imagen 1.

*Ilustración 1: NIIF*  
*Elaboración propia*



### Características de las Mipymes

Según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590 del 2000, se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.





- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Para efectos de información financiera bajo estándares internacionales se establecieron con las siguientes características:

**Grupo 2:** conformado por las pymes que no cumplan con las características del grupo uno o tres, además de los siguientes requisitos:

- i. Empresas que posean Activos totales por valor entre quinientos (500) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) o planta de personal entre once (11) y doscientos (200) trabajadores, y que no sean emisores de valores ni entidades de interés público.
- ii. Microempresas que tengan Activos totales excluida la vivienda por un valor máximo de quinientos (500) SMMLV o planta de personal no superior a los (10) trabajadores, y cuyos ingresos brutos anuales sean iguales o superiores a 6.000 SMMLV
- iii. No cotizar en la bolsa
- iv. No ser emisores de valores

**Grupo 3:** En Colombia el manejo de la información contable para estas microempresas bajo estándares internacionales se le denomina contabilidad simplificada y la abreviatura es NIF, Normas de Información Financiera, ya que en el resto del mundo no existe esta clasificación y lo que se hizo fue adecuar la normatividad de las NIIF a este tipo de empresas. Anexo 3 Decreto 2420 de 2015, serán microempresas las organizaciones que cumplan la totalidad de los siguientes requisitos:

- i. Contar con una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores.
- ii. Poseer activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV).
- iii. Tener ingresos brutos anuales inferiores a 6.000 SMMLV.

Las entidades que conforman el Grupo 3 debieron realizar en el año 2014 un paralelo de la contabilidad bajo lo establecido en el Decreto 2649 de



1993 y la aplicación del nuevo marco Grupo 3 técnico normativo establecido.



### Cuadro de mandos integral BSC

El *Balanced ScoreCard* (BSC) es el resultado de una investigación desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan, donde realizaron un estudio a diferentes empresas norteamericanas, concluyendo que más del 70% de las organizaciones no lograban obtener éxito con sus estrategias debido a que se estaba analizando indicadores netamente financieros, por lo que se dio la necesidad de amplificar los controles desde perspectivas internas, logrando así un equilibrio en la organización. A través de los años diferentes autores han dado definiciones al BSC tales como las que se encuentran en la tabla 1.





**Tabla 1: Definiciones BSC**  
*Elaboración propia*

AUTOR	CONCEPTO
Robert Kaplan y David Norton	Herramienta que representa la estructura coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente ligados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, dependientes al logro de unas metas determinadas y respaldados por un conjunto de iniciativas. Kaplan y Norton, (1996).
Robert Kaplan	Bolsa de mediciones más robusta que va más allá de las finanzas para crear un beneficio futuro. Kaplan, (2000)
Scaramussa, Sadi, Reisdorfer, Vitor, Ribeiro,	Sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Scaramussa, Sadi, Reisdorfer, Vitor, Ribeiro, Antonio (2010).
Tomas Escobar Rodríguez	Herramienta de gestión, se configura como un mecanismo ideal para canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos, adoptando el concepto de información necesaria y suficiente presentada en un formato de fácil lectura y rápido uso como la piedra angular sobre la que se ha de cimentar el desarrollo del sistema de información contable. Escobar [1999, p. 1075].
Alberto M Ballvé	Herramienta para alinear e implementar estrategias debido a que reduce el riesgo de dispersión, al especificar y establecer reglas para toda la organización, apuntando los recursos individuales a la búsqueda de oportunidades e impulsando metas claras y precisas. Ballvé (2006).

Para lograr el equilibrio los Señores Kaplan y Norton propusieron evaluar cuatro perspectivas que mostraban el comportamiento de la organización, estas son:

- a. Perspectiva Financiera: Creación del valor sostenible, es decir, establecer el cómo se máxima la inversión de los accionistas, se plantean los objetivos financieros
- b. Perspectiva de Clientes: "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." Kaplan & Norton, (1996)
- c. Perspectiva de Procesos Internos: Determina los procesos internos deben ser excelentes para así lograr los objetivos financieros y satisfacer a los clientes
- d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Aquí se busca lograr formación y crecimiento en las áreas de personal, sistemas y clima organizacional, que permita cumplir con las perspectivas anteriores.

Para los años 80, Kaplan en una entrevista afirmo que los indicadores financieros no eran suficientes para llevar las compañías al éxito, pues no indicaban hacia el futuro, midiendo situaciones pasadas, además de





que no median la gestión en lo administrativo y operativo, limitando el éxito de las organizaciones. Es por esto que decidieron crear indicadores que reflejaran el valor de crecimiento de las empresas en un periodo y que complementen la parte financiera. Estos indicadores debían medir la relación con los clientes, las mejoras en los procesos e innovaciones y la capacidad de empleo y motivación.

Metodología: "La participación de los niveles ejecutivos ha de permitir que los procesos puedan ser acelerados, habiendo una integración de las actividades que se ejecuten en las fases, tareas y talleres que hacen parte de tal proceso". [Parra de Párraga, 2006, p. 62]

Fase 1: Definición de la estrategia

Fase 2: Los objetivos estratégicos

Fase 3: Mapa estratégico y metas

Fase 4: Comunicación, implantación, despliegue y automatización

Según Scaramussa (2010), el BSC o el cuadro de mando integral es uno de los indicadores más destacados durante años y a lo mejor el más tenido presente para la evaluación organizacional. Hoy podría afirmarse que las necesidades han tenido un giro y son otras las prioridades ya que van enfocadas a una planeación estratégica integradora con los diferentes aspectos de la empresa, lo que representa una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial: es decir asumir el autocontrol generando la capacidad de lograr excelentes resultados en las organizaciones.

### Metodología para la investigación:

El proyecto es una investigación cualitativa, donde se aplica un estudio de caso para identificar el protagonismo del conocimiento en la dinámica económica actual (Cortés, 2008); dando continuidad al proyecto año 2016, el cual planteaba la implementación de las NIIF en empresas del sector Industrial en Boyacá. El desarrollo del proyecto plantea cuatro fases, que se dan en un año, estas son:

- **Fase 1.** Selección de indicadores financieros y de gestión: en la cual se realiza la Búsqueda y compilación de las fuentes de información, la lectura y análisis de la documentación sobre estos







y la selección de los adecuados indicadores financieros y de gestión enfocados al sector industrial.

- **Fase 2.** Diseño de una herramienta de valoración que mida el impacto financiero y no financiero al aplicar las NIIF para pymes: Aquí se establecen los rangos con alertas para medir el desempeño de la gestión, para luego proceder a realizar el prototipo de la herramienta.
- **Fase 3.** Desarrollo de la herramienta de valoración BSC: Aquí se elabora prototipo de la herramienta de valoración bajo esquema BSC.
- **Fase 4.** Revisión y ajuste de la herramienta: En esta fase se prueba la herramienta ingresando información para verificar su funcionamiento, determinar los ajustes y corregirlos.

## Resultados

### Identificación y selección de indicadores

Para el desarrollo del proyecto lo primero a realizar es la búsqueda y compilación de las fuentes de información, la lectura y análisis de la documentación sobre estos y la selección de los adecuados indicadores financieros y de gestión enfocados al sector industrial. Se realiza la consulta documental donde se define los conceptos que deben ser tenidos en cuenta para la selección de los indicadores, los cuales están mencionados en la fundamentación teórica. Se establece que los indicadores, deben ser fáciles, uniformes, no deben ser ambiguos, aplicables en diferentes escenarios, deben cubrir las estrategias, factores de éxito y en general todos los aspectos del negocio, además estar claramente acoplados a las diferentes perspectivas.

Para la selección de los indicadores se definieron los aspectos concernientes con cada una de las perspectivas planteadas, teniendo en cuenta todos los procesos tanto estructurales (planeación y organización) y operacionales (ejecución, dirección y control) de la empresa, junto con el sistema documental administrativo y contable de la empresa tales como políticas y manuales. Se da inicio con la selección a los indicadores financieros, donde se clasifican en cuatro grupos: liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad, luego se complementa con los indicadores de gestión enfocando a las otras tres perspectivas: formación y crecimiento, clientes y procesos internos, los



cuales como ya se mencionó están involucrados directa o indirectamente con el proceso de adopción de las normas internacionales de información financiera. Finalmente se establecen los indicadores financieros y de gestión acorde a las Mipymes industriales, relacionados en las tablas 2 y 3.





**Tabla 2: Indicadores financieros sugeridos**  
**Elaboración propia**

No.	IND	CLASE	FORMULA	DESCRIPCION	INTERPRETACIÓN
1	Razón Corriente	Liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.	Por cada peso que debe en el pasivo corriente, se tiene \$(resultado) para pagar o respaldar esa deuda.
2	Capital de Trabajo	Liquidez	Activo corriente - Pasivo corriente	Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.	Una vez la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedaran \$(resultado) para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.
3	Prueba Ácida	Liquidez	(Activo corriente - inventarios) / Pasivo corriente	Permite medir la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo sin depender de la venta de sus existencias (inventarios); es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.	Por cada peso que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$(resultado) para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios.
4	Razón de endeudamiento	Endeudamiento	Total pasivo / Total Activo	Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda.	Del total de la inversión el (resultado) ha sido financiada con recursos de terceros.
5	Razón de autonomía	Endeudamiento	Total Patrimonio / Total Activo	Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por los propietarios.	Del total de la inversión el (resultado) ha sido financiada con recursos de sus propietarios.
6	Endeudamiento patrimonial - Apalancamiento Leverage	Endeudamiento	Total Pasivo / Total Patrimonio	Permite medir hasta qué punto se encuentra comprometido el patrimonio de la empresa, con respecto a sus acreedores.	Por cada \$ de patrimonio se tiene de compromiso con terceros (resultado).
7	Endeudamiento financiero	Endeudamiento	Total obligaciones financieras/Ingresos ordinarios	Permite medir que tanto absorbe el endeudamiento financiero con respecto a sus ingresos.	Del total de ingresos se tiene comprometido (resultado) con obligaciones financieras.
8	Margen de utilidad bruta	Rentabilidad	Utilidad bruta/ Ventas netas	Mide capacidad de la empresa en el manejo de sus ventas para generar utilidades antes de los gastos.	Nos indica, cuanto se ha obtenido por cada peso vendido luego de descontar el costo de ventas.
9	Margen de utilidad neta	Rentabilidad	Utilidad neta / Ventas netas	Nos muestra el porcentaje de utilidad que está generando la empresa en el desarrollo de sus actividades.	Por cada peso en las ventas netas, se está generado un (resultado) de utilidad.
10	Rendimiento sobre Activos	Rentabilidad	Utilidad neta / Activos	Indica el rendimiento que está generando la inversión en la empresa.	Por cada peso invertido en la empresa sé esta generando un (resultado) de rentabilidad
11	Rotación de inventarios	Actividad	Costo de ventas / Inventarios totales promedio	Es el número de veces en un año, que la empresa logra vender el nivel de su inventario.	El inventario se logro convertir (resultado) veces en ventas.
12	Días de inventarios	Actividad	(Inventario promedio x 365) /costo de las materias primas O 365/Rotación de inventarios	Días que tarda el inventario en convertirse en efectivo. Muestra la eficiencia de la empresa, en el manejo y desplazamiento de la mercancía.	La empresa logro hacer efectivos sus inventarios cada (resultado) días.
13	Rotación de cartera	Actividad	Ventas netas / deudores comerciales	Indica el numero de veces que la cartera ha sido rotada o renovada en el año.	La cartera se logro convertir (resultado) veces en efectivo durante el año.
14	Días de cartera	Actividad	(deudores comerciales x 365) / Ventas netas	Días que tardan las cuentas por cobrar en convertirse en efectivo. Refleja la eficiencia del área de cobranza, sin embargo un período de cobro muy reducido podría ser porque la empresa no otorga crédito	La empresa se demora (resultado) días en recuperar la cartera.
15	Rotación de activos fijos	Actividad	Ventas netas / Propiedad, planta y equipo	Mide la relación que existe entre los ingresos y el monto de la inversión.	La compañía está generando ingresos equivalentes a (resultado) veces la inversión en la PPyE.



**Tabla 3: Indicadores de gestión sugeridos**  
**Elaboración propia**

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	PERSPECTIVA	FORMULA	DESCRIPCION	INTERPRETACIÓN
1	Tasa de deserción clientes	Clientes	No de clientes sin comprar en el periodo / total clientes	Permite identificar los clientes que no se lograron mantener con la organización. La diferencia es la tasa de retención.	El (resultado)% de los clientes rompieron la relación comercial con nuestra compañía durante el periodo.
2	Tasa de retención clientes CRR (Customer Retention Rate)	Clientes	100% - tasa de deserción	Permite conocer el porcentaje de clientes que repiten año tras año con la empresa.	Del total clientes se lograron fidelizar o mantener el (resultado)%.
3	Vida media	Clientes	100 / tasa de deserción	Indica el promedio que dura un cliente con la organización, es decir número de años que se estima que puede durar la relación comercial con los clientes.	En promedio los clientes perduran 4 años con la organización. Esto significa cada (resultado) años se habrían perdido todos los clientes actuales.
4	Tasa de captación	Clientes	clientes nuevos / Total clientes	Permite identificar el porcentaje que se lograron convertir en clientes finales.	La empresa tuvo un nivel de captación de nuevos clientes del (resultado)% para este periodo.
5	Valor de vida clientes CLV (Customer Lifetime Value)	Clientes	(Media Facturación Periodo * Media Margen Periodo) / (1 Ratio Retención)	Se refiere a la predicción de la rentabilidad del cliente a lo largo del tiempo. En otras palabras, el valor monetario de un cliente basado en su valor actual y la proyección de los flujos de caja consecuencia de la relación futura con dicho cliente.	Los (resultado), es la suma del valor actual promedio por cliente.
6	Devoluciones	Clientes	Valor devoluciones / valor ventas brutas	Indica el porcentaje de devolución de la mercancía por parte de los clientes	La compañía presenta un (resultado)% de devolución de sus productos.
7	Tasa de quejas	Clientes	Cantidad de clientes con quejas / total clientes	Indica el nivel de insatisfacción de los clientes manifestado por las quejas presentadas en el periodo	Se presenta un nivel de insatisfacción del (resultado)% debido a las quejas presentadas por los clientes.
8	Tasa de innovación	Procesos internos	Número de Innovaciones generadas / Oportunidades de Innovación Identificadas	Este indicador es del tipo "Eficacia", y se basa en la relación entre el número de innovaciones generadas y el número de oportunidades de innovación identificadas.	La organización presenta un (resultado)% de Innovación en sus productos.
9	Resultados innovación	Procesos internos	Ingresos por procesos innovadores / Inversión en Innovación para el producto	Se basa en la cuantificación monetaria de los recursos utilizados en llevar a cabo innovaciones a cierto proceso, con relación a los beneficios económicos obtenidos por su implementación y muestra la rentabilidad económica de la innovación	Por cada peso que la empresa invirtió ha recuperado el (resultado)% con la venta de estos.
10	Nivel de unidades defectuosas	Procesos internos	Unidades defectuosas/Unidades producidas totales	Muestra el porcentaje de producción defectuosa que presenta la empresa en un periodo.	La empresa maneja un (resultado)% de productos defectuosos.
11	Capacidad de producción	Procesos internos	Producción real / Capacidad de diseño	Mide la capacidad como el volumen de producción que tiene una empresa dentro de un periodo.	La empresa presenta un nivel optimo de producción ya que está cumpliendo en un (resultado)% de su capacidad máxima.
12	Productividad de la mano de obra PMO	Procesos internos	Ingresos del periodo / Valor total MOD	Indica la eficiencia del factor humano dentro del proceso de producción. Una baja eficiencia puede ser porque estos no sean eficientes, o porque no cuentan con el equipo o material suficiente para trabajar.	La organización presenta un (resultado)% de eficiencia en la productividad.
13	Rotación de empleados	Formación y Crecimiento	(No. Empleados nuevos - empleados dado de baja) / total trabajadores	Calcula el grado de permanencia de los trabajadores en la compañía, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros.	Si el índice es muy bajo, se produce un estancamiento y envejecimiento del personal de la organización mientras que, en caso de que sea elevado, se presenta demasiada fluidez en el movimiento de personal que puede afectar negativamente a la estabilidad de la compañía.
14	Capacitación	Formación y Crecimiento	Personas asistentes / Personas programadas	Muestra el nivel de cumplimiento y compromiso por parte de los empleados en las capacitaciones.	La actividad de cursos y capacitación presento una cobertura del (resultado)%
15	Inversión en capacitación	Formación y Crecimiento	Inversión en formación / Gastos de personal	Indica el nivel de inversión en capacitaciones a los empleados, realizada por la empresa.	La organización invirtió un (resultado)% en capacitación para sus empleados
16	Tasa Accidentabilidad laboral	Formación y Crecimiento	No de accidentes presentados / No de trabajadores	Reflejan la incidencia de accidentes laborales en un periodo determinado	Se presentó el (resultado)% de accidentes en la población durante el periodo
17	Índice de absentismo	Formación y Crecimiento	No de horas de absentismo / No total horas laborales	medura las ausencias del personal en el lugar de trabajo en periodos normales, ya sea por faltas, por atrasos o permisos. Es un índice capital que puede llegar a indicar tendencias sintomáticas no solo del trabajador sino del funcionamiento de la empresa.	La organización presenta un (resultado)% de ausencias laborales.
18	Tasa de directivos	Formación y Crecimiento	Nº puestos directivos / nº de departamentos	Muestra el porcentaje de funcionarios directivos dentro de la organización para las áreas.	La empresa cumple en un (resultado)% con personal directivo para sus departamentos.
19	Nivel de Inversión en TI y SI	Formación y Crecimiento	Valor de la inversión en tecnología y sistemas / Total ingresos	Indica el porcentaje de inversión en tecnología y sistemas con respecto a sus ingresos.	La empresa destina para en tecnología y sistemas un (resultado)% de sus ingresos
20	Grado de cumplimiento de la alianza proveedores	Formación y Crecimiento	Pedidos entregados a tiempo / Total compras realizadas	Muestra el nivel de cumplimiento de los proveedores de la empresa en el periodo.	Los proveedores le cumplieron a la empresa en un (resultado)%





## Análisis de los rangos

Una vez establecidos los indicadores se procede a realizar el análisis de los rangos a aplicar en la herramienta, estableciendo por colores el nivel de riesgo y gestión del desempeño, mostrando los resultados en forma de semáforo donde el rojo implica una alerta máxima, que demuestra un nivel alto de riesgo en ese resultado y que puede llegar a afectar la estructura económica de la empresa; el amarillo indica que se encuentra en un término regular y el verde implica que hay una buena gestión en ese proceso. Es de aclarar que los rangos se establecieron de forma estándar para que apliquen a empresas industriales, no obstante, el análisis de los resultados puede variar de acuerdo a las políticas de la empresa, condiciones del sector y del entorno. El análisis de los rangos se encuentra en la tabla 3, 4, 5 y 6.



**Tabla 3: Rango indicadores de liquidez**  
*Elaboración propia*

INDICADORES DE LIQUIDEZ					
INDICADOR	EXPRESION	RANGO	ALERTA	COLOR	OBSERVACIONES
Razón Corriente	Unidades monetarias	Menor que 0	Sin Liquidez para atender las obligaciones a corto plazo.	Red	
		Mayor que cero y menor que 1.5	Liquidez moderada para atender las obligaciones a corto plazo.	Amarillo	
		Mayor que 3	Infrautilización de los activos corrientes, es decir no se aprovecha lo suficiente las capacidades del activo corriente.	Amarillo	
		de 1.5 a 3	Liquidez optima para atender las obligaciones a corto plazo.	Verde	
Capital de trabajo	Unidades monetarias meses	Valores negativos hasta los valores menores que los gastos promedio de un mes	Recursos insuficientes para respaldar las operaciones necesarias en el desarrollo normal del negocio.	Red	Los gastos promedio se calculan: (Costos de ventas + gastos de administración + gastos de ventas) /12
		Mayor que los gastos promedio de un mes hasta dos meses	Recursos prudentes para respaldar las operaciones necesarias en el desarrollo normal del negocio.	Amarillo	
		Mayor que los gastos promedio de seis meses	Exceso de recursos para respaldar las operaciones, lo que implica subutilización del activo corriente.	Amarillo	
		Mayor que los gastos promedio de dos meses hasta seis meses	Recursos suficientes para respaldar las operaciones necesarias en el desarrollo normal del negocio.	Verde	
Prueba Ácida	Unidades monetarias	Menor que 0: valores negativos	Insuficiencia de liquidez para cubrir las obligaciones a corto plazo y necesidad de recurrir a los inventarios para atender los pasivos corrientes.	Red	
		Mayor que cero y menor que 1.0	Liquidez moderada para atender las obligaciones a corto plazo y mesurada necesidad de recurrir a los inventarios para cumplir con los pasivos corrientes.	Amarillo	
		Mayor que 2.5	Subutilización de al activo corriente al presentar un valor excesivo sin contar con los inventarios, al pagar las obligaciones a corto plazo.	Amarillo	
		Mayor que 1.0 e inferior que 2.5	Liquidez optima para atender las obligaciones a corto plazo y no se requiere recurrir a los inventarios para el cumplimiento de estas.	Verde	



**Tabla 4: Rango indicadores de endeudamiento**  
*Elaboración propia*

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
IND	EXPRESION	RANGO	ALERTA	COLOR	OBSERVACIONES
Razón de endeudamiento	Porcentaje %	Mayor de 80%	Nivel máximo de endeudamiento, con una elevada financiación de los activos por terceros, lo que conlleva a la descapitalización de la empresa generando dependencia total de los acreedores.	Red	La suma de este indicador con la razón de autonomía debe dar el 100%
		Mayor que el 50% e inferior al 80%	Nivel intermedio de endeudamiento, con una importante financiación de los activos por terceros, lo que conlleva a la descapitalización de la empresa generando dependencia media de los acreedores.	Amarillo	
		Inferior al 50%	Nivel aceptable de endeudamiento, con una moderada financiación de los activos por terceros, con independencia de la empresa frente a sus acreedores.	Verde	
Razón de autonomía	Porcentaje %	Menor que 50%	Nivel de endeudamiento con una baja financiación de los activos por los socios u accionistas, con una dependencia de la empresa frente a terceros.	Red	La suma de este indicador con la razón de endeudamiento debe dar el 100%
		Mayor que el 50% e inferior al 80%	Nivel de endeudamiento, con una aceptable financiación de los activos por los socios u accionistas, con dependencia moderada de la empresa frente a terceros.	Amarillo	
		Mayor de 80%	Nivel de endeudamiento con una importante financiación de los activos por los socios u accionistas, con independencia de la empresa frente a terceros.	Verde	
Endeudamiento patrimonial - Apalancamiento Leverage	Porcentaje %	Mayor de 80%	Alto nivel de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa, lo que implica un mayor riesgo en la de pérdida de capital.	Red	
		Mayor que el 50% e inferior al 80%	Nivel medio de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa, lo que implica un representativo riesgo en la de pérdida de capital.	Amarillo	
		Inferior al 50%	Nivel bajo de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa, lo que implica un menor riesgo en la de pérdida de capital.	Verde	

**Tabla 5: Rango indicadores de rentabilidad**  
*Elaboración propia*

IND	EXPRESION	RANGO	ALERTA	COLOR	OBSERVACIONES
Margen de utilidad bruta	Porcentaje %	Menor que $\leq 10\%$ y valores negativos	Incapacidad de la empresa para generar recursos suficientes para cubrir los costos de ventas.	Red	
		$11\% \leq 30\%$	La empresa genera recursos limitados para cubrir los costos de ventas y dejando para cubrir algunos gastos no operacionales.	Amarillo	
		$30\% \leq \text{más}$	La empresa genera recursos suficientes para cubrir los costos de ventas y dejando para sus gastos no operacionales.	Verde	
Margen de utilidad neta	Porcentaje %	Valores negativos	La empresa genera pérdidas en el periodo, no genera recursos para cubrir los costos y gastos totales.	Red	
		Valores $A11 \leq 15\%$	La empresa genera un margen mínimo de utilidad neta dentro del promedio de las Pymes	Amarillo	
		$16\% \leq \text{más}$	La empresa genera recursos suficientes para cubrir los costos de ventas y dejando para sus gastos no operacionales.	Verde	
Rendimiento sobre Activos	Porcentaje %	Valores $\leq 2,9\%$	La empresa no tiene capacidad para cubrir el costo de oportunidad	Red	
		$3\% \leq 10\%$	La empresa genera un margen mínimo de renta sobre el activo disponible para la operación con riesgo de pérdida.	Amarillo	
		$11\% \leq \text{más}$	La empresa genera recursos suficientes para cubrir los costos de ventas y dejando para sus gastos no operacionales.	Verde	



**Tabla 6: Rango indicadores de actividad**  
**Elaboración propia**

INDICADORES DE ACTIVIDAD					
IND	EXPRESION	RANGO	ALERTA	COLOR	OBSERVACIONES
Rotación de inventarios	Veces	De 0 a 6	Alto riesgo en la pérdida y deterioro de los inventarios. Debido a la lenta rotación menor movilidad del capital invertido en inventarios y muy tardía la recuperación de la utilidad que tiene el producto terminado.	Red	Indicadores sujetos al tipo de producto
		Mayor que 6 e inferior a 12	Riesgo medio en la pérdida y deterioro de los inventarios. Regular movilidad del capital invertido en inventarios y moderada recuperación de la utilidad que tiene el producto terminado.	Yellow	
		Mayor que 12	Riesgo inferior en la pérdida y deterioro de los inventarios. Debido a la acelerada rotación, mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene el producto terminado.	Green	
Días de inventarios	Días	Mayor a 60 días	Menor eficiencia en el manejo y desplazamiento de la mercancía disponibilidad de inventarios para vender durante un largo periodo.	Red	Indicadores sujetos al tipo de producto
		Mayor de 30 a 60 días	Moderada eficiencia en el manejo y desplazamiento de la mercancía y disponibilidad de inventarios para vender durante un periodo intermedio.	Yellow	
		de 0 a 30 días	Mayor eficiencia en el manejo y desplazamiento de la mercancía y disponibilidad de inventarios suficientes para vender durante un periodo razonable.	Green	
Rotación de cartera	Veces	De 0 a 4	Nivel bajo en el recaudo de la cartera. La gestión en el cobro es regular, lo que conlleva a un riesgo alto en el deterioro de la cartera, afectando la liquidez de la empresa.	Red	Indicadores sujetos a las políticas de la empresa
		Mayor que 4 e inferior a 12	Nivel bajo en el recaudo de la cartera. La gestión en el cobro es regular, lo que conlleva a un riesgo medio en el deterioro de la cartera y puede afectar la liquidez de la empresa.	Yellow	
		Mayor que 12	Nivel óptimo en el recaudo de la cartera gracias a la buena gestión en el cobro y al cumplimiento de los clientes, lo que conlleva a un riesgo mínimo en el deterioro de la cartera.	Green	
Días de cartera	Días	Mayor a 90 días	Promedio de cobro inadecuado que refleja el incumplimiento de los clientes, lo que permite la congelación de fondos en los deudores comerciales.	Red	Indicadores sujetos a las políticas de la empresa
		Mayor de 30 a 90 días	Promedio de cobro intermedio que refleja incumplimiento por parte de los clientes, lo que conlleva a una posible congelación de fondos en los deudores comerciales.	Yellow	
		de 0 a 30 días	Promedio de cobro adecuado que demuestra el cumplimiento de los clientes, lo que impide la congelación de fondos en los deudores comerciales.	Green	
Rotación de activos fijos	Veces	Mayor que cero y menor que uno	Regular uso de la PPYE, ya que esta generando bajos ingresos por la inversión realizada.	Red	
		Mayor que uno e inferior que dos	Uso aceptable de la PPYE, ya que esta generando moderados ingresos por la inversión realizada.	Yellow	
		de 0 a 3	Eficiente uso de la ppye, ya que esta generando altos ingresos por la inversión realizada.	Green	

Para los rangos de los indicadores de gestión el proceso fue un poco más complejo y aunque inicialmente se determina dejarlos abiertos, debido a que cada compañía posee políticas, en ocasiones muy particulares, sobre sus procesos internos, se toma la decisión de establecer unos rangos a los indicadores de cada perspectiva. Para la elaboración de estos rangos se consultan personas con experiencia en el tema y se tienen en cuenta las diferentes situaciones que se pueden dar en las Mipymes industriales. Algunos rangos se pueden observar en las tablas 7, 8 y 9.

**Tabla 7: Rango de indicadores perspectiva clientes**  
**Elaboración propia**



PERSPECTIVA CLIENTES						
IND	EXPRESION	PERIODICIDAD	RANGO	ALERTA	COLOR	OBSERVACIONES
Tasa de deserción clientes	Porcentaje %	Mensual	Mayor de 40%	Tasa de abandono de los clientes, alta, implica que los clientes no están lo suficientemente satisfechos, por lo que deben replantear las estrategias para fidelizarlos.	Red	
			Entre el 15% y el 40%	Tasa de abandono de los clientes, media, el nivel de satisfacción es moderado, mejorar estrategias para retener más clientes.	Yellow	
			Inferior al 15%	Tasa de abandono de los clientes, aceptable, los clientes se encuentran satisfechos, son leales y tienden a regresar, continuar con las estrategias para mantener los clientes fidelizados.	Green	
Tasa de retención clientes CRR (Customer Retention Rate)	Porcentaje %	Mensual	Menor del 60%	La Proporción de clientes fieles es baja, lo que traduce que no hay satisfacción. Replantear las estrategias para ganar la confianza de los clientes, mantenerlos y aumentar la fidelización.	Red	De acuerdo al tipo de negocio, este indicador varia, hay algunos con retención alta y otros baja, lo importante es ir en aumento con este indicador.
			Del 60% hasta el 85%	La Proporción de clientes fieles es media, lo que traduce que hay posibilidad de perder la continuidad de negocio con el cliente. Revisar las estrategias para aumentar la fidelización de los clientes.	Yellow	
			Mayor de 85%	La Proporción de clientes fieles es alta, lo que traduce que tienen confianza y seguirán con la empresa. Continuar con las estrategias para mantener y mejorar la fidelización de los clientes.	Green	
Tasa de captación	Porcentaje %	Mensual	De 0 a 5%	Nivel de captación de nuevos clientes, regular. Establecer estrategias que permitan un aumentar enganche de clientes.	Red	
			De 5 a 20%	Nivel de captación de clientes nuevos medio. Mejorar las estrategias que para persuadir más clientes.	Yellow	
			De 20% en adelante	Nivel de captación de clientes nuevos, bueno. Continuar con las estrategias comerciales para mantener el enganche de clientes nuevos.	Green	



**Tabla 8: Rango de indicadores perspectiva procesos internos**  
**Elaboración propia**





PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS						
IND	EXPRESION	PERIODICIDAD	RANGO	ALERTA	COLOR	OBSERVACIONES
Resultados innovación	Porcentaje %	Mensual	Del 0 a 5%	Los beneficios económicos obtenidos son muy bajos para recuperar la inversión en los productos innovadores, lo que implica un riesgo alto en la no rentabilidad económica de la innovación.	Red	
			Del 5 a 10%	Los beneficios económicos obtenidos no son suficientes para recuperar la inversión en los productos innovadores y se puede afectar la rentabilidad económica de la innovación.	Amarillo	
			Mayor del 10%	Los beneficios económicos obtenidos son suficientes para recuperar la inversión de los productos innovadores a corto plazo, lo que implica una buena rentabilidad económica	Verde	
Nivel de unidades defectuosas	Porcentaje %	Mensual	Mayor del 10%	La producción defectuosa que presenta la empresa es alta y existe un riesgo cuantioso de pérdida, por lo que aumenta considerablemente el costo y en la misma proporción disminuye la rentabilidad del periodo.	Red	
			Del 5% al 10%	La producción defectuosa que presenta la empresa es media y existe un riesgo moderado de pérdida por lo que aumenta mesurablemente el costo y en la misma proporción disminuye la rentabilidad del periodo.	Amarillo	
			Del 0 al 5%	La producción defectuosa que presenta la empresa es aceptable y existe un riesgo menor de pérdida por lo que la afectación del costo es mínima y no influye considerablemente la rentabilidad de la empresa.	Verde	
Capacidad de producción	Porcentaje %	Mensual	Menor del 70%	La empresa presenta un nivel regular de producción ya que su nivel de cumplimiento no es el adecuado en el volumen de producción con respecto a su capacidad máxima.	Red	
			Del 70% al 90%	La empresa presenta un nivel intermedio de producción ya que tiene su nivel de cumplimiento es aceptable en el volumen de producción con respecto a su capacidad máxima.	Amarillo	
			Mayor del 90%	La empresa presenta un nivel óptimo de producción ya que tiene un nivel de cumplimiento adecuado en el volumen de producción con respecto a su capacidad máxima.	Verde	

**Tabla 9: Rango de indicadores perspectiva formación y crecimiento**  
**Elaboración propia**



PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO						
IND	EXPRESION	PERIODICIDAD	RANGO	ALERTA	COLOR	OBSERVACIONES
Rotación de empleados		Semestral	Mayor que 50%	Demasiada fluidez en el movimiento de personal, muestra bajo sentido de pertenencia, baja productividad, y mala imagen corporativa, El riesgo de generar más costos por procesos de vinculación del personal es alto.	Red	
			Del 10% al 50%	Rotación de personal en condiciones aceptables, presenta retención de personal que aporte a procesos, aunque hay un riesgo de generar más costos por procesos de vinculación del personal es medio.	Amarillo	
			Menor o Igual a 10%	Los empleados están fidelizados a la empresa. Verificar que no sea por estancamiento y envejecimiento del personal.	Verde	
Capacitación		Semestral	Menor 50% al	Bajo compromiso institucional en cursos y capacitación, lo que genera un desaprovechamiento en la inversión a los empleados.	Red	
			Mayor de 50% menor del 80%	Compromiso medio de los trabajadores hacia la actualización y mejora de proceso.	Amarillo	
			Mayor al 80%	Nivel de cobertura ideal, hay un aprovechamiento en las capacitaciones y compromiso por parte de los empleados.	Verde	
Índice de absentismo		Mensual	Mayor 2,5%	Requiere intervención y seguimiento ya que para la empresa implica asumir gastos adicionales de personal que no producen ningún beneficio económico y que puede afectar su rentabilidad.	Red	
			Igual 2,5%	Tasa aceptable de ausentismo según Organización Internacional del Trabajo.	Amarillo	
			Menor que 2,5%	Situación ideal de absentismo.	Verde	



### Desarrollar el instrumento de valoración de indicadores

Establecidos los rangos se procede a desarrollar el prototipo de la herramienta, la cual queda en el link: [analisis-gestion.byethost24.com](http:// analisis-gestion.byethost24.com), (anexo 1) donde el empresario procede a ingresar el usuario y clave, los cuales solo los autoriza el administrador de la herramienta, para luego ingresar la información del periodo que desea validar. El diseño del instrumento se realiza con herramientas informáticas (Para el FrontEnd: Html5, Css3 y JavaScript y para el BackEnd: Php, Ajax y El motor de base de datos es Mysql; entregado el código de fuente respectivo. El usuario y clave solo se podrá por el administrador de la herramienta.

Para ingresar la información financiera se cuenta con dos tableros: el estado de situación financiera y estado de resultados de dos periodos (Anexo 2) y para medir el desempeño, existe tres tableros donde se ingresa la información necesaria para hacer los cálculos e interpretar la información. Una vez subidos los datos, se selecciona resultados, donde arroja la interpretación de cada indicador, determinando si está en verde, rojo o amarillo

### Análisis





El resultado principal del proyecto es el instrumento de valoración o herramienta bajo esquema BSC, pero al cierre del proyecto se logró un prototipo el cual se debe revisar, validar y así poder aplicar a empresas del sector industrial.



Al seleccionar los indicadores se asumieron los sugeridos en el esquema BSC, los cuales manejan una similitud con los que se manejan en el país, a pesar de que esta herramienta está basada en empresas norteamericanas, no obstante, es necesario diferenciar que las Mipymes colombianas y más aún las de la región son muy pequeñas en comparación con las de otros países, lo que puede generar diferencias en los resultados.

El objetivo de diseñar un cuadro de mando integral que permita medir el impacto en la implementación de las NIIF, se cumple al realizar un análisis comparativo del comportamiento financiero y de procesos antes de la aplicación de la norma frente a los resultados posteriores. Pero luego se amplía al propósito de dejar una herramienta digital, que sea un instrumento de medición en la gestión de procesos empresariales y que sirva como base para una planeación estratégica.

A pesar de que existen aplicaciones similares y más el BSC que es conocido en el mundo empresarial, los indicadores seleccionados e incorporados a la herramienta están directamente relacionados con los posibles ajustes y cambios en los procesos contables del reconocimiento, medición y revelación de la información financiera bajo estándares internacionales, estableciendo parámetros específicos para la medición, con rangos que se consideraron adecuados y los cuales no se han implementado en otras herramientas semejantes.

Queda por validar la herramienta, aplicarla y establecer el impacto de la adopción de las NIIF en las empresas. Lo que se espera es que se convierta en una fuente de generación de estrategias para que las Mipymes industriales logren permanecer en el mercado y competir con altos estándares al mismo nivel de las grandes empresas y en el ámbito nacional, ampliando su participación en el internacional.

## Conclusiones





Es necesario que los empresarios de las Mipymes reconozcan la importancia de analizar y diagnosticar su situación financiera, más aún en la aplicación de las NIIF, ya que esto es va a permitirles realizar una acertada toma de decisiones, mejorar su competitividad y expandirse a mercados internacionales.

Los impactos que genera la aplicación de las normas internacionales afectan tanto los procedimientos contables, como administrativos y operativos, lo que conlleva a que se haga necesario el control, pero para poder controlar es necesario medir y que mejor forma que con una herramienta integral que permita determinar la gestión en la organización.

Para el logro de una buena gestión se requiere del compromiso y la participación de todos, conllevando así alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la organización, es por ello que todos los integrantes de las micro y pequeñas empresas deben conocer y manejar el sistema de cuadro de mandos, al menos en las áreas que le competen.

Para lograr establecer rangos a un sector se deben tener en cuenta varios aspectos, que pueden llegar a diferenciar bastante los resultados, por lo que quizás se tomó un riesgo al tratar de establecer rangos generales en la herramienta, solo queda observar si estos fueron acertados una vez aplicada la herramienta. Se espera que así sea ya que los rangos se establecieron de acuerdo a la experiencia de los profesionales en el tema.

### Bibliografía

Cortés, R (2008). Método de estudio de casos como estrategia de Investigación aplicada en organizaciones. *Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*, XX (1), 94 -94

Ballvé, A (2006). *Creando conocimiento en las organizaciones con el cuadro de mando integral y el tablero de control*. *Revista de contabilidad y dirección*, vol. 3 pp 13-38.  
Recuperado:[http://responsabilitatsocial.accid.org/revista/documents/tendencias\\_castellano\\_013-038.pdf](http://responsabilitatsocial.accid.org/revista/documents/tendencias_castellano_013-038.pdf)

Cámara de Comercio de Tunja (2017). *Boyacá en cifras año 2015-2016*.  
Recuperado de





<http://ccomerciotunja.org.co/ccomercio/boyacaencifras/BoyacaEnCifras2015-2016.pdf>



Decreto 2420 de 2015. Diario oficial de la república de Colombia, Bogotá, Colombia, diciembre de 2015.

Escobar, T. (1999): "El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa", Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol. XXVIII, núm. 102.

Institución nacional de contadores públicos Colombia INCP (2012). Principales indicadores financieros y de gestión. Recuperado: <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

García, L. A. M. (2016). Indicadores de la gestión logística. Ecoe Ediciones.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., Robert, S. K., & David, P. N. (2002). Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard. Gestión 2000.

Ley 590 del 2000. Diario oficial de la república de Colombia, Bogotá, Colombia, diciembre de 2000.

Parra de Párraga, E. "Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados". Revista Negotium-Ciencias Gerenciales, Julio 2006, Año 2, No 4

Scaramussa, Sadi A., Reisdorfer, Vitor K., & Ribeiro, Antonio A. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. Revista Dinero (04 de abril de 2016) Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. Publicaciones Semana S.A. Recuperado en <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

