

Una propuesta empírica de Creación de Cuadro de Mando para Pymes desde una interpretación estratégica de las Normas Internacionales de Información Financiera- NIIF¹

Santiago García Carvajal*, Robinson Dueñas**, Henry Acuña Barrantes***.

*Docente Universidad La Gran Colombia UGC; Maestría, Administración de Empresas, Southern New Hampshire University. Estados Unidos. Docente investigador de la Universidad La Gran Colombia. santiago.garcia@ugc.edu.co

**Docente investigador de la Universidad Militar Nueva Granada, magister en Relaciones Internacionales

***Docente-Investigador de la Escuela Española de Negocios Internacionales, máster en negocios internacionales, comercio exterior, Global Marketing e internacionalización- MIBE, Doctorando en Negocios Internacionales - DIB de la EENI. Correo electrónico: hacuna@reingex.com

Recibido: 22 de julio del 2016

Aprobado: 7 de noviembre del 2016

Cómo citar este artículo: García- Carvajal, S., Dueñas, R. y Acuña-Barrantes, H. (2017). Una propuesta empírica de Creación de Cuadro de Mando para Pymes desde una interpretación estratégica de las Normas Internacionales de Información Financiera- NIIF. *Cooperativismo & Desarrollo*, 110(25), xx-xx. doi:

Resumen

Introducción: Hoy en día, surge la necesidad de crear y diseñar procedimientos que tienen como fin el funcionamiento del sistema empresarial a nivel universal, dentro de estos avances puede mencionarse las Normas Internacionales de Información Financiera, siendo estas las más discutidas y de considerable aplicación en todo el ámbito empresarial internacional. **Metodología:** se plantea una revisión de los procesos de convergencia de las normas estándares de contabilidad a las Normas Internacionales de Información Financiera, de tal forma que interprete las posibles consecuencias que podrían darse en la empresa en todas las disciplinas organizacionales sobre la plataforma de un cuadro de mando operativo, esto último corroborado por un análisis correlacional estadístico realizado a Pymes colombianas en SPSS. **Resultados:** en la elaboración del trabajo se han analizado los procedimientos de la NIIF para las PYMES adoptando dicha norma para preparar estados financieros en un cuadro de mando, dicho cuadro, es correlacional en la implementación del modelo en las Pymes, los resultados fueron más que probabilísticos.

¹ Artículo de Investigación, derivado del proyecto de investigación DIS-1812, titulado Cuadro de Mando Integrado NIIF para Pymes, financiado por la Universidad La Gran Colombia UGC y la Universidad Militar Nueva Granada UMNG.

Conclusiones: lo anterior hace llegar a la conclusión de que es una herramienta de gran utilidad para cualquier compañía, el cambio contable que la adopción de la norma implica contempla criterios simplificados.

Palabras clave: balanced score card, mercados emergentes, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Pyme.

Introducción

Se utilizarán como indicadores las 35 secciones de las NIIF para PYMES como modelo econométrico de análisis de desempeño por categorías, al momento de implementar las NIIF se debe tener en cuenta qué secciones se adoptan según las necesidades del cuadro de mando, siempre que existen cambios estos generan resistencia, para lo cual se determina realizar capacitaciones y generar liderazgo activo, abordando el tema de Pymes hacia un patrón empresarial competitivo.

El concepto de Globalización derivado de las disciplinas sociales internacionales, ha influenciado las políticas de internacionalización de la empresa, las teorías de la competitividad y las nuevas teorías del comercio internacional. Hoy es imperativa la necesidad de estandarizar los procesos de auditoría y control de gestión para homologar los procesos contables de distintos países, que facilite la penetración de Mercados multinacionales, la inversión extranjera y los procesos de auditoría internacional. El artículo de investigación plantea la importancia y el desarrollo de una política de internacionalización de las Pymes Colombianas que propenda por la eficiencia y la certeza de logro de objetivos organizacionales; sin embargo para la gerencia el paradigma de la complejidad siempre está presente. La complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten el orden y el desorden, razón y sin razón las armonías y disonancias, por eso este proyecto se propone crear en las Pymes un cuadro de mando estratégico integrado en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) que de importancia tanto a los sentidos comunes como al sentido emergente de las interacciones entre grupos, los intercambios en un ambiente incierto y cambiante, con una competencia agresiva, donde la innovación tecnológica lleva al acortamiento de los ciclos de renovación tanto en métodos y equipos de producción como en bienes y servicios finales.

Es interesante observar los estudios que ha realizado el Banco Mundial (2002), donde enuncian que: “Esto se evidencia con experiencias internacionales como en el caso de Taiwán, donde el 98% de las empresas son MIPYME, las cuales emplean al 70% de la población activa y aportan el 65% del volumen total de las exportaciones. En otros países como Chile las MIPYMES representan el 92 % del parque empresarial con una participación del 40,8% en las exportaciones En el caso de Colombia, donde hay grandes limitaciones de información en este campo, se estima que las empresas de menor tamaño,

agrupan un 91,3% sólo en el sector manufacturero; las cuales generan cerca del 42% del empleo industrial y realizan un poco más del 20% de las exportaciones industriales (DANE, 2001). Concretamente, al mirar la evolución de las PYMES en Colombia, se observa como a pesar de las políticas de estímulo a esta clase de empresas el promedio de antigüedad de las PYMES en Colombia es de 10 años

Las normas IFRS surgieron de las dificultades de comparar los informes financieros entre un país y otro, dado que cada uno tenía sus propias normas contables. Bajo este esquema, se hace complejo tomar decisiones de negocio en distintos países al no contar con información homogénea. Están diseñadas para ser aplicadas en los estados financieros con propósito general, de entidades con ánimo de lucro, estableciendo requisitos para el reconocimiento, baja en cuenta, medición, presentación y revelación. Aplican tanto a compañías individuales como Estados Financieros Consolidados. (Viveros, 2014)

El cuadro de mando estratégico fue creado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, este fue aplicado primordialmente a empresas con ánimo de lucro en Europa y Los Estados Unidos. Este funciona como una consola de mando en un carro de carreras usado por los pilotos para supervisar las condiciones del carro y al mismo tiempo respondiendo estratégicamente a los movimientos de otros carros en la pista de carreras. En este caso el propósito es adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas gerenciales más estructuradas que faciliten el desempeño organizacional, y al mismo tiempo les permitan aumentar su nivel de productividad.

El cuadro de mando estratégico es un sistema integrado por que emplea cada una de las perspectivas del negocio, cada perspectiva es indispensable para visualizar la firma como un todo, es un sistema balanceado porque es esencial que la estrategia sea coherente y balanceada con el grupo de indicadores ya sean estos financieros o sean obtenidos como un resultado del proceso. Es estratégico por que los objetivos están relacionados de tal forma que la estrategia se traduce en un mapa de causa y efecto. El propósito principal de la herramienta del cuadro de mando estratégico no es simplemente el de desarrollar un grupo de indicadores, a pesar de que esos indicadores ayudan a describir los objetivos y las metas del proyecto, los resultados proveen el enlace que evalúa el personal para el alcance de una estrategia exitosa. El uso potencial de una estructura de indicadores debe perseguir la creación de un sistema integrado gerencial. Kaplan y Norton (1996) indicaron “Las estructuras basadas en indicadores no deberían solamente buscar los medios para obtener una meta de mayor alcance: un sistema estratégico gerencial que ayude a ejecutivos a implementar un instrumento para obtener retroalimentación del desempeño de la estrategia”. (p.283)

Revisión Literaria

Según estudios de Muñoz (2009) afirmó que las NIIF para PYMES “Es un conjunto auto contenido de principios de contabilidad que se basan en los IFRS plenos, pero que ha sido simplificado para que sea adecuado para las PYMES, por ello el estándar ha sido organizado por temas para hacer que se parezca

a un manual de referencia. IASB tiene la intención de que sea más amigable para los preparadores de las PYMES y para los usuarios de los estados financieros de las PYMES”

Entre otras características, las PYMES se reconocen como organizaciones que realizan transacciones de pequeño o mediano volumen, al igual que sus operaciones monetarias, la cantidad de personas que trabajan en ella, no son definitivas e iguales para todas y pueden diferir entre un país industrializado y un país en desarrollo; es por esto que no es posible definir las PYMES sólo en términos cuantitativos, es necesario también establecer las cualidades del negocio.

La Declaración Internacional sobre Prácticas de Auditoría IAPS 1005, le asigna a estas entidades las siguientes características:

1. La concentración de la propiedad y administración pertenece a un número pequeño de individuos (generalmente un solo individuo)
2. Tienen una o más de las siguientes particularidades:
 - a. Pocas fuentes de ingresos
 - b. Sistemas de registros no sofisticados.
 - c. Controles internos limitados y la posibilidad de que la administración sobrepase los controles.

Este tipo de empresas no presentan necesariamente todas las características mencionadas anteriormente, pero se clasificarán aquí solo aquellas que posean alguna de las particularidades siguientes.

La aplicación de controles internos sofisticados en estas empresas puede resultar innecesario. Las funciones se concentran en pocas personas y el propietario administrador es quien ejerce algunos controles. Entonces, para asegurar la calidad y validez de los procesos, se hace necesaria la segregación de funciones en cargos clave y la implementación de controles por parte del propietario administrador que propendan por la salvaguarda de los activos a través de la medición del desempeño y el control de las operaciones.

En este tipo de empresas las decisiones y el direccionamiento de la entidad corren por cuenta del propietario administrador. Cuando las funciones se encuentran demasiado concentradas se requiere, para resguardarse de fugas de dineros, que el propietario administrador autorice todas las transacciones relacionadas con compras y pagos, de tal manera que exista un control severo de estas actividades para detectar intenciones de fraude o errores cometidos.

Los poderes asignados al administrador, cuando no es el propietario, pueden conllevar a la ejecución de fraudes por parte de éste. La auditoría que se ejerza deberá ser muy estricta al momento de evaluar la administración y deberá investigar y verificar las operaciones que pudieren ser influidas por el administrador y que indiquen la presencia de malversaciones.

Al investigar profundamente las actividades administrativas no se trata de establecer la deshonestidad del administrador. El auditor, haciendo uso de su escepticismo profesional, debe expresar una opinión objetiva sobre los manejos de la administración sin plantear juicios incriminatorios ni respaldar su absoluta honradez. (Salazar, 2013).

Además de las NIIF Plenas, ha desarrollado y elaborado NIIF para PYMES, por sus siglas en inglés (IFRS for Small and Medium-sized Entities). Estándares que aplican a aquellas entidades privadas y entidades sin obligación pública de rendir cuentas.

Para el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (2009):

Las NIIF están diseñadas para ser aplicadas en los estados financieros con propósito de información general, así como en otra información financiera, de todas las entidades con ánimo de lucro. Los estados financieros con propósito de información general se dirigen a la satisfacción de las necesidades comunes de información de un amplio espectro de usuarios, por ejemplo accionistas, acreedores, empleados y público en general. El objetivo de los estados financieros es suministrar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil para esos usuarios al tomar decisiones económicas. (p.11)

A su vez, Un patrón estratégico a seguir son los Cuadros de Mando Integral - CMI se diferencia de otras herramientas de manejo de negocios, en que está más orientados al seguimiento de indicadores que al análisis minucioso de información.

Por otro lado, es muy común que un CMI sea controlado por la Dirección general de la empresa, por tanto, los gerentes analizan el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa (o llamado también plan estratégico). Una vez que lo han construido, los responsables de la Pyme utilizan como modelo.

A trazar CMI en un plan estratégico cuantitativo, este implanta las cifras que debe alcanzar la Pyme; el cual, describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, indicando los plazos de los que dispone la empresa para alcanzar esas cifras.

Para lograrlo, se requiere ajustarlo a las necesidades de cada Pyme, se debe incorporar en la reflexión al particular de la empresa. Cuanto mayor sea la participación de las personas y áreas (de ahí la importancia de lo trabaja anteriormente) que integran la empresa, mayor será su compromiso y, por tanto, se tendrá más posibilidades de tener un plan estratégico con éxito.

Metodología

La metodología de esta investigación está orientada a realizar unos procesos de convergencia que se articulen con los planes gubernamentales contemplados en la normatividad vigente, Art. 7 Ley 1314 de 2009, sobre las bases técnicas de aceptación universal, comparable, y con credibilidad, que contemple las variables que afectan el desarrollo contable en relación entre los negocios y los proveedores de capital.

A diferencia de los países anglosajones, que están más orientados a la predicción con sus sistemas contables, dirigidos a inversores y el mercado, cuyos objetivos son evaluar la situación presente y futura

de la empresa, propenden por la separación entre contabilidad-Fiscalidad, y protección del mercado; los países hispanos están orientados al control: reportan su Información dirigida a propietarios y acreedores, su objetivo es el rendición de cuentas y control, mantienen Influencia fiscal, y propenden por la protección patrimonial.

Entorno y Ámbito de aplicación NIIF Y NICS: Contextualizar de forma global el marco de aplicación NIIF (Normas internacionales de información financiera) y establecer un cuadro de mando que permita guiar a los responsables de los informes de gestión y de la planeación financiera. (Especialmente NIIF

Los estándares internacionales de auditoría (ISAs), en su concepción inicial fueron diseñados para su aplicación en cualquier tipo de organización sin interesar su tamaño, la naturaleza jurídica, la forma de administración, ni el tipo de operaciones.

Los estándares internacionales de auditoría, aseguramiento y servicio relacionados, son emitidos por el Comité Internacional de Normas de Auditoría y Aseguramiento IAASB, el cual reemplazó en abril del año 2002 al comité de Prácticas de Auditoría IAPAC que venía funcionando desde 1997.

El IAASB depende de la Federación internacional de Contadores IFAC y tiene como finalidad:

1. Servir al interés público fiando estándares de auditoría y aseguramiento de alta Calidad
2. Proveer la convergencia de las normas nacionales con los estándares internacionales de auditoría, para así lograr la uniformidad en la práctica de la auditoría alrededor del mundo.
3. Fortalecer la confianza en la auditoría en el mundo.

El IAASB trabajó desde el año 2003 en el proyecto Claridad, el cual se terminó a finales del año 2009, este proyecto buscó los siguientes objetivos:

1. Uniformar la estructura en la redacción de cada ISA, fijando los objetivos de cada una y las obligaciones del auditor.
2. Mejorar su comprensibilidad
3. Unificar ciertos términos, enfatizando el carácter obligatorio de su cumplimiento.
4. Eliminar la redacción ambigua.
5. Introducción de cambios sustanciales mediante un proceso de revisión a prácticamente el 50% de las ISAs.
6. Definir una misma fecha de aplicación de as ISAs.

Características de las Pequeñas y Medianas Empresas.

La PYMES generalmente se maneja con documentación y tecnología menos compleja a la utilizada en las grandes empresas. Es por lo anterior, que los cambios que genera la aplicación de las NIIF dentro de una organización no solo afecta al área contable-financiera, si no a todas las áreas, procesos y sistemas

de la empresa, es decir que el Aprendizaje debe integrar a todo personal implicado con las operaciones y financiamiento de la organización.

Por tal motivo que se considera que se debe implementar un proceso de capacitación sobre las NIIF con el fin de que estas permeen en la estructura organizacional, logrando así los objetivos empresariales adecuándolos a las Normas Internacionales.

Procedimiento

La persona responsable del proyecto es quien debe liderar el proyecto (Gerente) y realizar un plan de implementación donde se realice la capacitación de los funcionarios, incluido el líder, según el cargo que desempeñen.

Por consiguiente se debería capacitar a:

1. Gerentes (Administrador): Esta persona es la encargada de dirigir la organización y tomar las decisiones más apropiadas teniendo siempre en cuenta el factor humano ya que las personas son el factor primordial en cualquier organización, brindarles la capacitación, los descansos y lo necesario para que se sientan a gusto y cómodos con el trabajo que conlleva la implementación de las NIIF.

Estará al tanto de la rentabilidad y la capacidad financiera, ya que la financiación del desarrollo es como invertir el capital que posee, como bien se sabe la implementación de las NIIF genera costos, los cuales el administrador deberá estar al tanto para no invertir en estas normas más del capital que se posee, deberá adecuarse a todos los cambios que se generen en el entorno y así anticiparse a los problemas que pueden darse. Las habilidades que deben poseer los administradores, son las siguientes:

Adaptación: Aplicar el conocimiento contable para resolver problemas del mundo real, dejando a un lado las prácticas tradicionales.

Comunicación tanto en la organización, como con personas de otras culturas y transferir conocimiento, manejo de segundo idioma (Inglés).

Negociación en ambientes globales y otras culturas

Capacidades intelectuales: capacidad de investigación, encontrar soluciones, pensamiento lógico y razonable, entre otros.

Habilidades interpersonales: trabajo en equipo, resolver conflictos motivar al personal.

Visionario, conducta ética, creativo, persistencia, etc.

Compromiso de aprendizaje para toda la vida.

2. Contadores: Es el contador quien lleva el procedimiento a cabo, es el encargado de llevar los hechos y transacciones económicas dentro de la organización, cumpliendo así las normas y reglas

propuestas para este fin. Las nuevas normas internacionales exigen por tanto a todos los profesionales, conocer, estudiar, determinar su contenido, impacto, sus procesos y procedimientos para la manipulación de la información

El papel de los contadores es fundamental ya que son ellos deben contar con las siguientes competencias:

Interpretar la norma y mirar como la aplica a una empresa, dependiendo el sector productivo que esta maneje.

Analizar esos datos registrados emitiendo informes mucho más profundos y detallados sobre la realidad financiera y económica de la empresa.

Nivel de competencia amplio

Dominar técnicas cuantitativas de áreas como la econometría, la informática, el pronóstico, la gerencia y la dirección, entre otros.

3. Auditores: En el caso de los auditores, estos deben conocer las NIIF debido a que si su intervención es en un tema contable específico es necesario adaptarse a las nuevas normas que la empresa se encuentra implementando, sin embargo debido a que los auditores son agentes ajenos a la empresa contratados bajo el régimen especial de prestación de servicios no influyen considerablemente en el proceso de permeabilidad de las NIIF en la estructura organizacional.
4. Abogados: En cuanto al rol que cumplen los abogados es necesario que estos tengan conocimiento acerca de la normatividad que rige las NIIF, que normas las cobijan y legalmente que ente las vigila, además de conocer en buena medida las NIIF debido a los procesos legales que podrían necesitar de dicho conocimiento.

Esta capacitación se llevara a cabo mediante:

Asesorías: Los asesores tienen un alto conocimiento y experiencia en aspectos técnicos dependiendo del sector y las necesidades de la empresa.

Esta brinda los requerimientos necesarios para la adopción de las NIIF la primera vez, así mismo las estrategias para llevar a cabo la asimilación del cambio, la revisión de políticas, preparación de los estados financieros, entrenamiento y desarrollo de tareas sobre las NIIF aplicables a la compañía, y demás servicios.

Cursos en línea: Este método se lleva a cabo cuando el personal no tiene el tiempo necesario para acudir a un curso presencial y cuando no se desea intervenir en las horas laborales, este se realiza a través de internet utilizando una plataforma donde se le explica el proceso de implementación de las NIIF, utilizando ya sea videos, audio, gráficas y demás, así mismo poder desarrollar actividades que evalúen el nivel de comprensión o conocimiento que se tiene de la Norma según el avance de cada sección.

Cursos de programación sistemática: Como bien sabemos para implementar esta norma la empresa deberá instalar un nuevo software, por tal motivo el personal deberá tener el conocimiento necesario para el buen manejo del nuevo sistema.

A continuación se presenta el proceso previo de diagnóstico y planeación que debe llevarse a cabo antes de formular el proceso de trabajo de campo que conlleve a la creación de un cuadro de mando estratégico.

Trabajar con NIIF significa observar a la empresa y el entorno desde distintas perspectivas:

Perspectiva de la Pyme con relación a las NIIF

¿Cómo elaborar una perspectiva dirigida a NIIF para PYMES, que aborde los obstáculos de la conversión desde el punto de vista organizacional?

1. Distintas interpretaciones de las NIIF.
2. Elevado costo de implementación.
3. Aplicación rigurosa y consistente de las normas.
4. Las distintas regulaciones que entran en conflicto.
5. La dificultad para monitorear la aplicación de las normas.
6. Oposición al proceso por parte de diversos grupos de interés.
7. La dificultad de la medición del valor razonable en mercados no desarrollados.
8. La falta de personal para la preparación y aseguramiento de la información.

(García S, et al, 2014).

Existiendo estos problemas y la bibliografía revisada se puede entender las ventajas y desventajas que podría tener una PYME si incorpora las NIIF en su organización.

Ventajas

- a) Las normas NIIF para Pyme son más simples y sencillas que las normas de NIIF completas.
- b) Mejora la calidad en cuanto a la presentación de información financiera
- c) Ayuda a que las organizaciones cuenten con mayor transparencia y mayor confianza con sus inversionistas e instituciones financieras, etc.
- e) Mejora la comparabilidad de la información financiera de las PYMES.
- f) Mayor facilidad y accesibilidad para obtener fuentes de financiamiento, tanto locales como extranjeras.

Desventajas

- a) No existe suficiente conocimiento de las NIIF para Pyme, en los países.
- b) No se ve la financiación por parte del Estado para la reeducación de los profesionales y profesores en los temas de normatividad internacional.

- c) Aumento en costos ya que la organización se verá obligada a capacitar a su personal y adquirir un nuevo software para el manejo de las NIIF
- f) Resistencia por parte de los profesionales, por el incremento en la carga operativa ya que se requiere mayor número de procedimientos al tener que llevar registros financieros y por separado los registros contables.
- g) Riesgo a que la información del contador y demás miembros de la organización no sean las adecuadas. (Cedano S, et at, 2014)

Es importante mencionar que el papel del cliente en toda organización es muy importante ya que uno de los fines de la empresa es satisfacer la necesidad del cliente, no obstante cabe mencionar que el cliente es quien toma la decisión de comprar y el consumidor es quien se satisface. La idea de crear o de abrir nuevos horizontes hacia el exterior en donde se puedan adquirir nuevos clientes suena exquisita para las organizaciones ya que no solo representa la imposición de marca sino que también representa crecimiento financiero a la empresa, entre otros. No obstante se sabe que es importante encantar al cliente prestando buenos servicios y productos de calidad para así lograr fidelizar y llamar la atención del cliente siempre hacia la empresa.

Para lograr abrir nuevos mercados en el exterior hoy en día se está tratando de implementar las normas NIIF en las empresas con el objetivo de abrir nuevos horizontes en el exterior, adquirir nuevos clientes no solo nacionales si no internacionales. Esta propuesta o idea para las empresas es muy interesante no obstante la implementación de esta norma influye en un cambio total de la organización desde el cargo más básico hasta los altos mandos con el riesgo de que esta estrategia de adquirir negocios internacionales falle, sin embargo vale correr el riesgo al implementar esta norma ya que para la empresa representa un logro en todas las áreas.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) están relacionadas con los procesos internos claves de una organización debido a que generan grandes cambios en la contabilización que se maneja.

Por tal motivo la empresa deberá acudir a nuevos programas “Software” que le facilite generar los estados financieros que son requeridos (Tanto para las NIIF como para la DIAN), igualmente se relaciona con la “perspectiva de aprendizaje y crecimiento” ya que dentro de la empresa se deberá realizar programas de formación al personal para que estos puedan adaptarse con mayor facilidad a los cambios contables, las operaciones igualmente tendrán un gran cambio ya que no se registrara la contabilidad de la manera en la que se realizaba anteriormente y se darán grandes impactos en el reporte de los resultados, esto puede aumentar costos y posiblemente se requiera de más herramientas para alcanzar los objetivos propuestos.

Tanto el personal contable, los directivos y todos los empleados de la organización deberán estar al tanto de los cambios que se pueden dar a la hora de la implementación de las NIIF. Se necesitara de comités de Auditoría para estar verificando que la adaptación de las normas sea clara y precisa.

Perspectiva del cliente:

La perspectiva del cliente nos indica el segmento del mercado que el negocio está dispuesto a atacar y que probablemente representan sus ingresos en el corto plazo, esta perspectiva permite identificar los indicadores clave correspondientes a la satisfacción de los clientes, fidelidad y rentabilidad. (Tesis, 2014)

La perspectiva del cliente mide factores tales como: Profesionalidad y buen trato, Promociones, estabilidad de marca, experiencia de compra, Satisfacción total, nuevas alternativas, Calidad en el producto (Norton D, 2001).

¿De qué manera podría afectar la implementación de las NIIF en la parte financiera de una organización? Podemos ver que la parte financiera es importante en el cuadro de mando integral puesto que esta perspectiva nos puede ayudar a cumplir metas y objetivos propuestos tanto financiera como organizacionalmente (estrategias).

La relación de esta perspectiva con la implementación de las NIIF en las organizaciones, podemos ver que estas están estrechamente vinculadas puesto que las NIIF están relacionadas con la parte financiera o contable, por tal motivo al implementarlas puede afectar notoriamente la parte financiera de una organización, puesto que al entrar en vigencia deben haber unos cambios en los estados financieros, en la contabilidad y en la normatividad en general, cambiando así de mejor manera las diferentes metas o estrategias que se tienen previstas en una organización. Además de cambiar la manera de llevar la contabilidad, la aplicación de las NIIF nos puede llevar a una generación de costos un poco mayor, puesto que para llevar esto a cabo necesitamos implementar nuevas formas y tecnologías que pueden salir un poco costosas para la organización, pero que al final pueden ser de gran utilidad a la hora de hacer una implementación de las NIIF de forma clara y concisa para los diferentes organismos de la organización.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se basa en las necesidades con relación a las personas, tecnología, activos, alianzas. Con la cual se sustenta la excelencia de la organización. Además se hacen preguntas tales como cuáles son las actividades o actitudes que debe tener el capital humano para hacer realidad los objetivos organizacionales. Además se deben tener en cuenta los siguientes ítems:

Número de nuevos productos, % en las ventas de nuevos productos, inversión en capacitación, Número de habilidades estratégicas aprendidas + D como % de las ventas, número de sugerencias de los empleados. (Guerriero D, 2009)

Perspectiva interna

Estos procesos son aquellos donde una empresa debe ser excelente para satisfacer las necesidades de los clientes. Esta perspectiva incluye las actividades de una organización están incorporadas en los procesos internos que forman la cadena de valor de la organización. Tales como: Mejoras en la eficiencia, reducción de los costes unitarios, reducción de residuos, mejoras en la moral, aumento de la utilización de la capacidad de los empleados, aumento de la productividad, % de productos defectuosos, cantidad de residuos reciclados (Guerrero D, 2009)

Son notorios los cambios que se producirán con la implementación de las NIIF y la situación es preocupante porque las empresas no tienen suficiente conocimiento del impacto y el proceso que implica la adopción de las NIIF, el principal problema que se da es en el tema del recurso humano, ya que de los contadores registrados en Colombia la mínima parte ha recibido capacitación esto implica que estas personas deben prepararse lo antes posible o si no las empresas van a incumplir en este proceso. Las NIIF implican cambios en la forma de llevar los libros, en los principios contables y en los informes que se generan. (La Republica, 2013) ¿Retos para la educación superior? El sistema educativo tiene la responsabilidad de modificar los pensum de contaduría por lo que están enseñando algo que posiblemente no se utilice se necesita que estas introduzcan las NIIF para que los contadores futuros tengan conocimiento y no deban recurrir a capacitaciones. (Portafolio, 2012)

Es el contador quien lleva el procedimiento a cabo, es el encargado de llevar los hechos y transacciones económicos dentro de la organización, cumpliendo así las normas y reglas propuestas para este fin. Las nuevas normas internacionales exigen por tanto a todos los profesionales (No solo contadores), conocer, estudiar, determinar su contenido, impacto, sus procesos y procedimientos para la manipulación de la información

Perspectiva Financiera

¿Cómo interpretar la perspectiva financiera de un cuadro de mando operativo, que incorpore las NIIF para PYMES sobre las secciones que aplique a esta? Como bien se sabe Colombia se encuentra en un proceso de convergencia a las Normas Internacionales de Información Financiera. Las NIIF para PYMES se caracterizan por ser menos estrictas que las NIIF completas. Su estructura cuenta con 35 secciones.

De esas 35 Secciones encontramos 8 Secciones que nos hablan sobre los estados Financieros y 2 que abarcan los Instrumentos Financieros, los otros hablan de los Activos, Pasivos y patrimonio, Ingresos, costos y gastos, entre otros.

Estados Financieros:

Sección 3: Presentación de Estados Financieros

Sección 4: Estado de situación financiera

Sección 5: Estado de resultado integral y Estado de resultados

Sección 6: Estado de cambios en el patrimonio y Estado de resultados y ganancias acumuladas

Sección 7: Estado de flujo de efectivo

Sección 8: Notas a los Estados Financieros

Sección 9: Estados financieros consolidados y separados

Sección 10: Políticas contables

Instrumentos Financieros:

Sección 11: Instrumentos Financieros Básicos

Sección 12: Otros temas relacionados con los instrumentos Financieros (IASB, 2009).

La perspectiva financiera del cuadro de mando integral del Balance Scorecard mantiene los indicadores financieros que son capaces de resumir las consecuencias económicas y el estado de una organización. (Tesis, 2014)

Es por lo anterior, que la perspectiva financiera es prácticamente el culmen del ejercicio de la creación de mapas estratégicos ya que bajo sus indicadores se medirá el impacto de las estrategias desarrolladas a partir de la perspectiva de aprendizaje. Los factores que evalúa la perspectiva financiera son: Rentabilidad, Crecimiento y desarrollo Sostenibilidad:

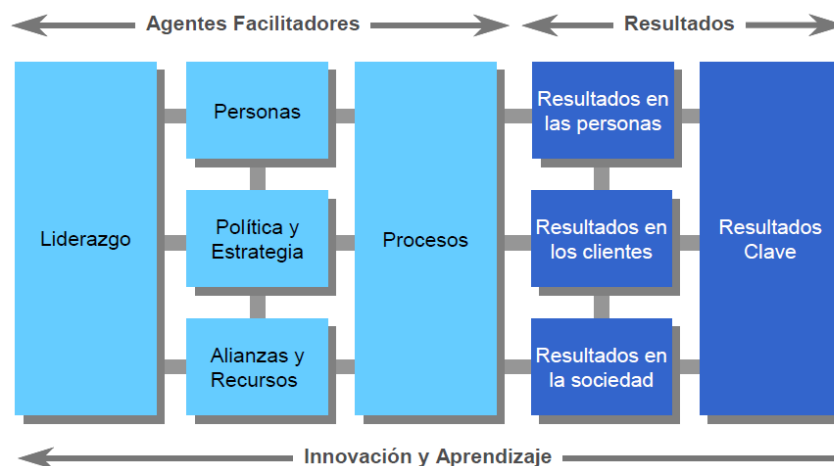
Mapa Estratégico

Es importante para el trabajo tener en cuenta el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, ya que es reconocido como Modelo EFQM está patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad, esto no llevara a tener un mejor control sobre el procedimiento y los beneficios que estos conllevan.

Los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.”

Lo que lleva a trabajar este proceso innovador desde un punto de competitividad a un nivel mayor, queriendo alcanzar la mejora de procesos desde la prospectiva, toma de decisiones, y gerencia del talento humano.

Gráfica 1. Modelo EFQM



Esquema del Contenido del Modelo EFQM (español: Fundación Europea para la Gestión de calidad)

Como se puede apreciar en el siguiente el esquema tan completo del modelo y la importancia que se puede dar a los aspectos de medición de una serie de variables que influyen a niveles de toda una empresa y como se pueden ejecutar en un cuadro de mandos.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no – prescriptivo que tiene nueve criterios. Cinco de ellos son “Agentes Facilitadores” y cuatro son “Facilitadores”.

Tabla 1. Agentes facilitadores

1. LIDERAZGO	
1^a	Directivos comprometidos con la Gestión de Calidad Total.
1B	Los directivos dirigen activamente la mejora dentro de la empresa y se implican con los clientes, proveedores y otras organizaciones externas.
2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	
2^a	Formular la estrategia y los planes basados en información relevante y completa.
2B	Comunicación e implantación de estrategia y planes.
2C	Actualización y mejora de estrategia y planes.
3. GESTIÓN DEL PERSONAL	
3^a	Desarrollo y revisión de planes para el personal.
3B	Asegurar la implicación y asunción de responsabilidad de los empleados.
4. ALIANZAS Y RECURSOS	

4 ^a	Gestión de los recursos financieros.
4B	Gestión de los recursos de información.
4C	Gestión de los proveedores y materiales.
4D	Gestión de otros recursos.
5. SISTEMA DE LA CALIDAD Y PROCESOS	
5 ^a	Orientación al cliente.
5B	Gestión del Sistema de la Calidad.
5C	Gestión de los procesos clave para la generación de productos y servicios.
5D	Gestión del proceso de mejora continua.

Tabla 2. Resultados

6. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
6 ^a	Resultados de la percepción del cliente: La imagen general. Productos y servicios. Ventas y servicios posventa. Lealtad de los clientes.
6B	Indicadores de satisfacción de los clientes.
7. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	
7 ^a	Resultados de la percepción del personal: Motivación. Satisfacción.
7B	Indicadores de satisfacción del personal.
8. IMPACTO EN LA SOCIEDAD	
8 ^a	Resultados del impacto en la comunidad: Medio ambiente. Prevención de riesgos. Implicación activa en la comunidad.
9. RESULTADOS EMPRESARIALES	
9 ^a	Resultados financieros.
9B	Indicadores de la actuación de la empresa.

Estudios similares: En un estudio realizado G. D. M. Frísele -del *Institute for Manufacturing, University of Cambridge*- mencionan que “ofrece datos interesantes más precisos. Explica los resultados de aplicar a 27 pymes (industriales y de servicios) del Reino Unido una herramienta sofisticada de planificación estratégica: *Focus Strategy Management*, cuya metodología y software fueron financiados por el *British Department of Trade and Industry*. Se ha analizado la herramienta y es ciertamente completa y

avanzada, requiriendo de varias sesiones de trabajo. En el caso de las empresas del estudio contaron con consultor que les guiaba en el proceso. ¿Qué lleva a las empresas pyme a embarcarse en un programa tan exigente (relativamente)? ¿Cuál es el desencadenante? En casi todos los casos se demostró que había una razón concreta (aparte de planificar para el futuro). Las razones son las que aparecen en el siguiente cuadro.”

Distribución de los tipos de eventos que accionan una revisión de la estrategia

Acción desencadenante	Frecuencia
Redirección de pérdidas o pérdidas potenciales	5
Nuevas oportunidades de expansión	5
Reenfocar el negocio	4
Llegada de un nuevo consejero delegado	3
Presión exterior	3
Designación de un nuevo equipo directivo	2
Establecimiento del negocio	1
Búsqueda de un socio	1
Tamaño de la muestra	27

Fuente: Frizelle

En este mapa estratégico, lleva a una aplicación segura dentro de un marco que ya ha sido aplicado y permite develar que de una forma organizada se logran los objetivos establecidos al inicio de este proyecto y resolvemos la pregunta planteada sobre la adopción de las normas.

Aplicando las pymes en el cuadro de mando podría ser de esta forma donde se engloba generalmente todas las áreas:

En relación a lo anterior se realizó un estudio similar correlacional a Pymes nacionales buscando similitudes en los modelos presentados, este trabajo manejo cinco componentes o grupos que toda Pyme posee, los cuales presentaron el siguiente resultado.

Índice KMO

El índice KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) se utiliza para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial, de forma que cuánto más pequeño sea su valor, mayor será el valor de los coeficientes de correlación parciales ij (ρ) r y, en consecuencia, menos apropiado es realizar un Análisis Factorial.

Kaiser-Meyer-Olkin para realizar un Análisis Factorial, proponen Si el test su resultado KMO es: $KMO \geq 0.9$ muy bueno; $KMO \geq 0.8$ notable; $KMO \geq 0.7$ mediano; $KMO \geq 0.6$ bajo y $KMO < 0.5$ muy bajo

Tabla 3. KMO y Prueba de Bartlett

Notas		
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.50
	Tiempo transcurrido	00:00:00.52
	Memoria máxima necesaria	74020 (72.285K) bytes

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Toshiba\Dropbox\UMNG\Investigacion\Proyecto NII
F\Base_PYMES_NIIF.sav

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.900
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2125.729
	gl	300
	Sig.	.000

Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	10.329	41.316	41.316	4.004	16.014
2	2.495	9.982	51.298	3.830	15.321
3	1.287	5.147	56.445	3.397	13.589
4	1.184	4.736	61.181	3.066	12.265
5	1.031	4.124	65.305	2.029	8.115
6	.878	3.513	68.818		
7	.759	3.037	71.855		
8	.732	2.929	74.784		
9	.714	2.857	77.642		
10	.647	2.587	80.228		

Este índice compara la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Los valores pequeños del estadístico KMO indican que las correlaciones entre los pares de variables no pueden explicarse por otras variables y que tal vez el análisis factorial no sea adecuado. Por lo general es deseable un valor mayor a **0.5**; para nuestro resultado el KMO su resultado fue **0.900, lo cual es un dato representativo y deseable**, coeficiente muy cercano a la unidad que es lo más aconsejado, lo que indicaría una perfecta adecuación de los datos a un modelo de análisis factorial.

En nuestro método Káiser se puede comprobar, y así lo hemos señalado, que a partir de la componente número cinco el autovalor comienza a ser inferior a la unidad (1) aunque en esta componente todavía mantiene un valor alto, y además el porcentaje de la varianza explicada acumulada asciende al 65,305%, de la varianza total, por lo que se puede considerar que éste puede ser un valor lo suficientemente alto para estimar que cuatro es un número de factores suficiente. Los datos adjuntos corresponden a la medición de 5 componentes, cuyos resultados obtenidos fueron los siguientes:

Las variables medidas han sido:

COMPONENTE	1	41,316
% VARIANZA	2	9,982
	3	5,147
	4	4,736
	5	4,124

Fuente: Resultado SPSS

A su vez, los autovalores expresan la cantidad de la varianza total que está explicada por cada factor; y por los porcentajes de varianza explicada asociados a cada factor se obtiene dividiendo su correspondiente autovalor por la suma de los autovalores

Prueba de esfericidad de Bartlett

La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones observada es en realidad una matriz identidad. Asumiendo que los datos provienen de una distribución normal multivariante, el estadístico de Bartlett se distribuye aproximadamente según el modelo de probabilidad Chi-cuadrado y es una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Si el nivel crítico (Sig.) es mayor que 0.05, no se podrá rechazar la hipótesis nula de esfericidad y, consecuentemente, no se podrá asegurar que el modelo factorial se adecuado para explicar los datos.

En síntesis, Mediante la prueba de esfericidad de Bartlett se puede asegurar que si el nivel crítico es superior a 0,05 entonces no se podrá rechazar la hipótesis nula de esfericidad. Como podemos comprobar en nuestro análisis la significación es perfecta, ya que obtiene el valor **0,000** Por lo que se puede rechazar dicha hipótesis nula, considerando el ajuste de las variables mediante el análisis factorial idóneo, y se acepta la hipótesis alterna.

A continuación se analizarán los componentes en función de las variables iniciales que incorporan:

Componente 1. Esta componente engloba al conjunto de atributos que se concentran en la encuesta como pertenecientes al grupo Crecimiento de ganancia, ingresos e inversión (CG.I.I), ya que se considera que dan la sensación y hacen que este factor de resultados sea el más representativo y seguro. Éste será la componente que denominamos Factor CG.I.I, y que explica por sí sola nada menos que el 41.316%, casi la mitad, de la varianza total (Tabla 3), ocupando destacadamente el primer lugar frente al resto de componentes que se van a presentar.

Componente 2. Contiene cinco variables iniciales que son consideradas como Secretos y Propiedad Intelectual (S.PI) y que resulta lógico que presenten información redundante. Llamaremos a esta componente el Factor de S.PI y explica un 9,982% de la varianza total (Tabla 3)

Tabla 4. Matriz de componentes rotados componente 1 y 2

Matriz de componentes rotados^a

	Componente				
	1	2	3	4	5
El crecimiento de nuestras ganancias es mucho mayor que el crecimiento de las ganancias en nuestra industria	.736				
Nuestros inversionistas apoyan el uso de instrumentos financieros de cobertura, bonos, préstamos, y compra de acciones para la administración del negocio	.723				
Tenemos una medición fiable de ingresos y diferenciación sobre el origen de las ganancias derivada de la gestión del negocio y de las ganancias transitorias obtenidas por títulos valores o préstamos a futuro	.694				
Tenemos un plan inversión en propiedades ya sea en el corto, mediano o largo	.694				
La empresa tiene una proyección de inversión en subsidiarias en el largo plazo para sacarle provecho al "goodwill" del negocio en la industria	.662				
Nuestra organización está más orientada a la estandarización en la presentación de los estados financieros y estados contables básicos	.633				
Identificamos y numeramos nuestros secretos empresariales, Know How, Patentes, Investigaciones, Modelos de Negocio y los introducimos en los informes.		.779			
Reconocemos el valor de nuestra marca, su registro, estrategia, identidad y nos adaptamos a las normas internacionales para incluirlo en los balances y resultados de la Empresa.		.761			
Utilizamos las herramientas y prácticas comunes de nuestro sector, como plataformas, sistemas, software y aplicaciones para mejorar niveles de competitividad a nivel local e internacional del personal, de la empresa y le damos a la empresa sus certifica		.712			

Componente 3. Incluye las características en lo relacionado a Costos, Mercadeo, Políticas y Descuentos (C.M.P.D) que manejan las Pymes de forma idónea para el consumidor. Se ha denominado a esta componente el Factor C.M.P.D Garantía de Empresa, explicando por sí sola el 5,147% del total de la varianza (Tabla 4).

Tabla 5. Matriz de componentes rotados componente 3

	Matriz de componentes rotados ^a				
	1	2	3	4	5
Hacemos provisión de indemnización por años de servicio u otros beneficios al personal		.647			
Hacemos operaciones en moneda extranjera dentro de un plan de conversión del negocio en el extranjero		.643			
Los componentes de los costos de ventas como: adquisición, producción, costos directos e indirectos, están sopesados en relación al beneficio que se le entrega al cliente			.783		
En nuestra empresa evidenciamos una economía de escala que beneficie al cliente			.694		
Nuestras estrategias de mercadeo están orientadas a hacer crecer todo el mercado del sector; en lugar de crecer la participación en el mercado existente			.666		
Nuestra empresa tiene una política clara de discriminación y reducción de costos que no disminuyan el valor entregado al cliente, pero si generen mayor rentabilidad			.633		
Las rebajas en descuentos comerciales por compras anticipadas, son de alguna manera trasladados en beneficios de valor a nuestro cliente final			.579		
El centro corporativo tiene muy bien diferenciadas cuales son las ganancias financiadas con préstamos; de las ganancias obtenidos con instrumentos financieros y acciones?					
Tenemos ejemplos claros del pasado, y plenamente divulgados, sobre como ganaremos todos cuando trabajamos unidos como empresa.				.749	
Fortalecemos permanentemente un sentido compartido de propósitos y valores que sostienen la cultura de la empresa y estimulamos el desempeño tanto individual como colectivo.				.660	

Componente 4: Cuatro variables conforman este factor: Misión, Cultura y Visión de la Pymes (M.V.C). Se cita a esta componente como el Factor de M.V.C, ya que este factor recoge las características más políticas de la empresa, explicando el 4,736% de la varianza total (Tabla 4).

Tabla 5. Matriz de componentes rotados componente 4 y 5

	Matriz de componentes rotados ^a				
	1	2	3	4	5
Tenemos una clara normas de conducta que definen nuestra identidad como empresa.				.663	
Los límites de nuestro negocio no están determinados por la cantidad de producto vendido, sino por el valor del beneficio que le generamos al cliente				.604	
Existe una tendencia a la estandarización de los costos activados por mantenimientos, inspecciones generales por defectos y remplazos, para reducir fluctuaciones en las cotizaciones					
Para el desarrollo de nuevos productos y servicios de nuestra compañía, involucramos previamente las necesidades del cliente.					.797
Cada vez que emprendemos un proyecto nuevo en nuestra compañía involucramos a los clientes para incrementar su beneficio.					.711
En nuestra empresa, invertimos en investigación y desarrollo, independientemente de las fluctuaciones del sector y nuestro mercado					

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Matriz de transformación de las componentes

Componente	1	2	3	4	5
1	.527	.511	.455	.444	.238
2	-.424	-.444	.529	.172	.560
3	.622	-.351	.187	-.641	.213
4	-.393	.592	.373	-.597	.002
5	.026	-.262	.582	.084	-.765

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Componente 5: Cuatro variables conforman este factor: Innovación e investigaciones en las Pymes (I.I). Se llama a esta componente el Factor de I.I, ya que este factor recoge las características sobre las políticas de la empresa, explicando el 4,124% de la varianza total (Tabla 5).

Una vez que se han obtenido las componentes se puede lograr y definir las puntuaciones factoriales mediante una estimación para cada uno de los sujetos en cada factor extraído, para así valorar qué situación tiene ese sujeto frente a estas nuevas variables que se han construido a partir de la reducción de las variables iniciales introducidas en el análisis.

Cuando se utiliza el método de extracción de factores utilizando las componentes principales, las puntuaciones obtenidas se calculan a partir de la solución factorial. Dicha solución es ortogonal por lo que las puntuaciones también lo son, estas permiten separar los efectos de cada uno de los factores sobre la variable de interés.

En síntesis, es importante este diseño, porque se puede estimar cada efecto principal e interacción de forma independiente. La ortogonalidad garantiza que el efecto de un factor o interacción pueda estimarse de manera independiente del efecto de cualquier otro factor o interacción presente en el modelo.

Es importante entender el principio de la corresponsabilidad y el compromiso, que cada individuo con respecto al trabajo de la empresa, en donde se tenga claro, que hace en el lugar de trabajo, cuáles son sus obligaciones, responsabilidades, y derecho; que pueda comprender que es la planificación personal, y la planificación empresarial. Que es lo que se pudo observar con el ejercicio realizado, cada área tiene una responsabilidad de llegar a ser altamente competitivos ya que cada uno es vocero y responsable de las inversiones realizadas en las empresas para los procesos innovadores y de gestión, que conllevan a un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico.

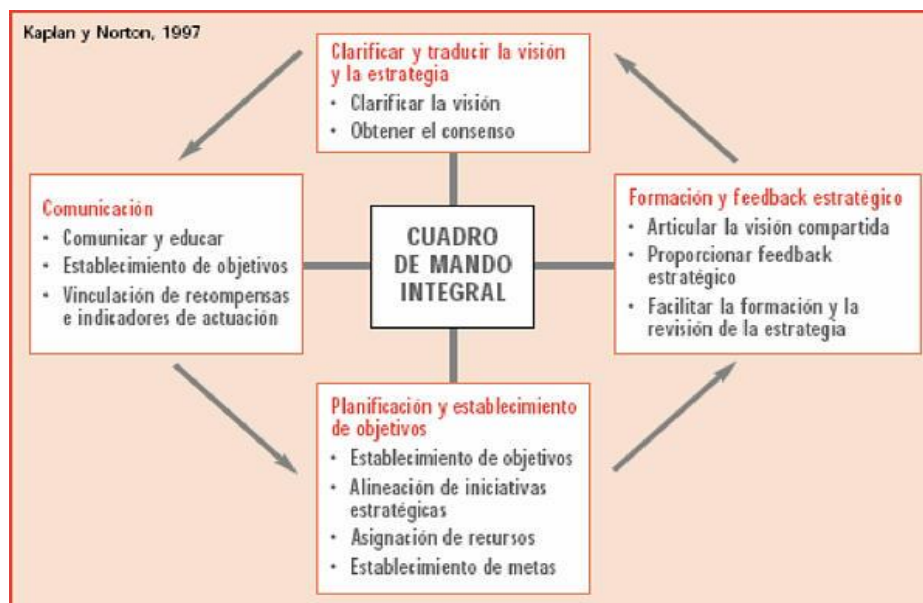
En la formación y desarrollo de los trabajadores y directivos; el área de recursos Humanos, debe destacar la existencia de sanas relación entre el equipo directivo y la del resto de sus empleados. A mayor formación del equipo directivo, mayor es la cualificación requerida al personal colaborador.

Este trabajo deja las posibilidades de crear y continuar innovando temas tales los factores que inciden en la consolidación de plantilla de las Pymes, la creación de nuevas variables de medición de formación de empleados y directivos, la aplicación de la PYMES y su crecimiento a nivel local y nacional, etc.,

Cuadro de mando

Es importante tomar como base el cuadro de mando de Kaplan y Norton el cual se relaciona a continuación: Grafica 2

Grafica 2. Kaplan & Norton (1997)



En relación al Business Intelligence anuncian algo muy importante sobre el cuadro de mando lo cual rescato para la ejecución del mismo y tener un concepto claro y específico dice que: “Es de suma importancia rescatar que se denomina Cuadro de Mando Integral (CMI) a aquella herramienta de gestión empresarial que es útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un Cuadro de Mando Integral resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia. Así, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.

El uso y aplicación de un Cuadro de Mando Integral es no sólo posible sino también aconsejable para empresas medianas y pequeñas. Su efectividad no depende del tamaño de la compañía, así que tanto las grandes organizaciones como las PYMES pueden aprovecharse de sus enormes beneficios.”

Es de aclarar que existen Software que maneja en forma integrada la gestión del desempeño de la estrategia al enlazarla con la gestión de los proyectos requeridos para llevarla a cabo y con la documentación de los procesos, la gestión de compromisos y de los riesgos y la toma de decisiones lo cual hace que sea aún más fácil adquirir una herramienta que se pueda adaptar a las condiciones de cada necesidad.

A continuación se observarán 2 cuadros; uno hace referencia al resultado esperado del cuadro de mando y el otro es un plan estratégico para ejecutarlo, quedando así:

Resultados esperados:

Tabla 5

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	Indicadores de efecto	Indicadores de causa
FINANCIEROS: 1. MEJORAR LOS RENDIMIENTOS 2. AMPLIAR DIVERSIDAD DE INGRESOS 3. REDUCIR LA ESTRUCTURA DE COSTE	1. Rendimiento sobre la inversión 2. Crecimiento de ingresos 3. Cambio de coste de servicio de depósito	Variedad de ingresos
CLIENTES: AUMENTAR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE AUMENTAR SATISFACCIÓN POSVENTA	Cuota de segmento Retención de Clientes	Profundidad de la relación Encuesta de satisfacción
INTERNO COMPRENSIÓN A LOS CLIENTES CREAR E INNOVAR PRODUCTOS REDUCIR PROBLEMAS OPERATIVOS UN SERVICIO SENSIBLE	Cambio de la combinación de canales Tasa de errores del nuevo servicio Tiempo de cumplimiento de una solicitud	Ciclo de desarrollo horas dedicadas al cliente
FORMACIÓN: DESARROLLO DE LAS HABILIDADES ESTRATÉGICAS PROPORCIONAR INFORMACIÓN ESTRATÉGICA ALINEAR LOS OBJETIVOS PERSONALES A INCENTIVOS	Satisfacción del empleado por empleado Ingresos	Ratio de cobertura del trabajo Información estratégica Ratio de disponibilidad de la información estratégica % de alineación de metas personales

Por otra parte el cuadro de mando para control es muy completo y lo rescato en este análisis ya que no se trata de inventar (existe ya hace décadas) sino utilizar aquellas herramientas que nos permitan facilitar los procesos a nivel gerencial y desde allí coordinar todas y cada una de las áreas de la compañía para estar a un nivel superior en cuanto a los mercados.

Conclusiones

En la elaboración del trabajo se han analizado los procedimientos de la NIIF para las PYMES adoptando dicha norma para preparar estados financieros en un cuadro de mando; lo cual hace llegar a la conclusión de que es una herramienta de gran utilidad para cualquier compañía, el cambio contable que la adopción de la norma implica contempla criterios simplificados.

Mediante el proceso y desarrollo del trabajo, se concluye el beneficio de la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), especialmente cuando se realiza la comparación de la aplicación de la Sección 9, la cual genera un alto impacto y a su vez siendo una de las secciones más importantes y relevantes en este trabajo; por el alto volumen de cuentas por cobrar, por ende el impacto de conversión se hace favorable para la empresa que se tomó como ejemplo. Por otra parte al revisar otra de las secciones presentando un impacto más bajo se encuentra la sección 1; ya que no es significativo a nivel de cifras en los procesos. Lo que si se resalta es que el contar con información útil, real y oportuna puede facilitar la toma de decisiones en un momento determinado.

Por otra parte para completar lo enunciado, cabe resaltar o mejor rescatar las NIC como impacto NIIF para las PYMES, ya que tienen una gran relevancia en este trabajo y se destacan, NIC 12, 16 y 36, con un impacto medio las NIC 7 y 20 y con menor influencia las NIC 2, 19,37,38,39.

Por consiguiente el Cuadro de Mando Integral es un medio que permite estimular y obtener beneficio, teniendo la capacidad de combinar recursos y talentos del personal, llevando a una motivación intrínseca desde el área de recursos humanos y que se verá reflejada en la organización y a su vez en la aceptación de los clientes que son los que al final estimulan la mejora de resultados económicos y los procesos.

Finalmente, se corrobora que Cuadro de Mando Integral es correlacional en la implementación del modelo en las Pymes, los resultados fueron más que probabilísticos.

Referencias

Business Intelligence (2014). <http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber>. Recuperado 20 de octubre 2014.

Cedano S, et at. (2014). NIIF para PYMES. Bogotá.

Filion J. (2011). Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar Empresas. México: 1a ed.

García S, et at. (2014). Cuadro de mando integrado con las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES. Bogotá.

Gerencie. (2013). El papel del nuevo Contador en un mundo Globalizado. Recuperado el 16 de 08 de 2014, de <http://www.gerencie.com/el-contador-profesional-y-su-proyeccion-gerencial.html>

IASB. (2009). NIIF para PYMES. IFRS.

IFRS Colombia. (2014). 7 Consejos para prepararse para las NIIF. Colombia: Karulin.

- La Republica. (2013). Recurso humano, clave en el proceso de las normas NIIF. Recuperado el 16 de 08 de 2014, de http://www.larepublica.co/finanzas/recurso-humano-clave-en-el-proceso-de-las-normas-niif_68321
- Martínez F. (2013). EL RETO DEL CONTADOR PÚBLICO EN COLOMBIA FRENTE AL PROCESO DE CONVERGENCIA A LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD Y DE INFORMACIÓN FINANCIERA NIC / NIIF. Recuperado el 16 de 08 de 2014, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10227/1/MartinezSerpaFabianAlfonso2013.pdf>
- Portafolio. (2012). El papel del contador en los procesos internacionales. Recuperado el 16 de 08 de 2014, de <http://www.portafolio.co/economia/el-papel-del-contador-los-procesos-internacionales>
- García S, et al. (2014). Cuadro de Mando integrado con las normas internacionales de información financiera para PYMES. Bogotá.
- Guerriero D. (2009). Indicadores para cada perspectiva. Recuperado el 11 de 08 de 2014, de <http://inghenia.com/wordpress/2009/08/29/balanced-scorecard-indicadores-para-cada-perspectiva/>
- Norton D. (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000.
Tesis. (12 de 08 de 2014). Tesis.uson.mx. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19072/Capitulo4.pdf>
- Arias Bello, M., & Salazar Baquero, E. (2012), Efectos del debido proceso en la formulación de la NIIF 13: Mediciones a valor razonable. (Effects Due to the Process of IFRS 13 Formulation: Fair Value Measurements. With English summary.). Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión, 20(1), 207-229.
- C.Olson, J. P. (2005), Comportamiento del Consumidor y Estrategia de Mercadeo. New York: Mc Graw Hill.
- Diez, G. d. (25 de septiembre de 2001), <http://www.bis.org>. Obtenido de Report Consolidation in the financial sector Basilea.
http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/cuadro_de_mando_integral.pdf Disponible en:
<http://www.sec.gov/news/studies/2008/marktomarket123008.p>
- EFQM, Fundación Europea para la Gestión de Calidad (2003), Conceptos Fundamentales de la Excelencia
- Farias, V. R. (2014), IFRS: NUEVO LENGUAJE FINANCIERO-CONTABLE DE LOS NEGOCIOS DE LAS PYMES. Bogota: Universidad La Gran Colombia.
- Frizelle, G. D. M. (s.f). Institute for Manufacturing, University of Cambridge, and Business Strategy: "Do SMEs face special problems?" Proceedings of the Fourth, SMESME International Conference)
- García, S. (2013), Balanced Score Card for Entrepreneurial Strategic Marketing in Colombia.
- Georgiou, O. (2008), Gaining legitimacy: where has Fair Value Accounting come from? En: School of Accounting, Finance and Management. Disponible en: <http://www.cardiff.ac.uk/carbs/conferences/abfh2008/omiros.pdf>

Grant Thornton Ecuador (2011), Manual GRANT THORNTON NIIF para las PYMES

Illera, L. E. (2005). Política Empresarial. Bogotá: Mayol.

Kaplan y Norton. (Enero – Febrero 1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System "Harvard Business Review

Kaplan, R. S. (2000), La Organización Focalizada en la Estrategia. Barcelona: Gestión 2000.

Lozada, A. (2014). RUTA SEDUCTORA HACIA LA CONVERGENCIA DIVULGACIÓN: NIIF PARA PYMES. (Spanish). Global Conference On Business & Finance Proceedings, 9(1), 1856-1869.

Malhotra, N. (2005), Investigación de Mercados. Pearson Prentice.

Moreno K. V. (2012), Determinar el impacto económico y financiero de NIIF..., Universidad EAFIR de Medellín

Salazar, C. A. (2013), Tendencias de la Auditoría Internacional. Armenia: Editorial Universitaria de Colombia.

Supersociedades. (s.f). www.supersociedades.gov.co. Recuperado el 13 de Marzo de 2013, de superintendencia de sociedades.

Viveros, M. L. (2014), Normas Internacionales de Información Financiera Hacia la implementación empresarial. Bogotá.

ARTÍCULO SIN EDITAR