

**“MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO MEDIANTE LA
APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD, PARA 11 EMPRESAS DEL
SECTOR DE ESTAMPACIÓN TEXTIL DE SANTIAGO DE CALI”**

JAIRO MENA GALLEGO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y
ESTADÍSTICA**

2011

TABLA DE CONTENIDO.

RESUMEN

INTRODUCCION	¡Error! Marcador no definido.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	¡Error! Marcador no definido.
2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA¡	¡Error! Marcador no definido.
3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	¡Error! Marcador no definido.
4. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	¡Error! Marcador no definido.
5. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	¡Error! Marcador no definido.
6. OBJETIVOS.....	¡Error! Marcador no definido.
6.1 OBJETIVO GENERAL	¡Error! Marcador no definido.
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	¡Error! Marcador no definido.
7. ESTADO DEL ARTE	¡Error! Marcador no definido.
8. MARCO TEÓRICO	¡Error! Marcador no definido.
8.1 LA PERSPECTIVA FINANCIERA.	¡Error! Marcador no definido.
8.2 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	¡Error! Marcador no definido.
8.3 LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS¡	¡Error! Marcador no definido.
8.4 LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO¡	¡Error! Marcador no definido.
9. MARCO CONCEPTUAL.....	¡Error! Marcador no definido.
10. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR TEXTIL Y DIRECCIONAMIENTO ACTUAL.....	¡Error! Marcador no definido.
11. CARACTERIZACIÓN PROCESOS DE PRODUCCIÓN¡	¡Error! Marcador no definido.

11.1. DISEÑO.....	¡Error! Marcador no definido.
11.2. REVELADO	¡Error! Marcador no definido.
11.3. ESTAMPADO	¡Error! Marcador no definido.
11.4. EMPAQUE Y DESPACHO	¡Error! Marcador no definido.
12. OPORTUNIDADES DE ÉXITO	¡Error! Marcador no definido.
13. CADENA DE VALOR	¡Error! Marcador no definido.
14. MATRIZ DOFA.....	¡Error! Marcador no definido.
15. METODOLOGÍA	¡Error! Marcador no definido.
15.1 FASE I.....	¡Error! Marcador no definido.
15.1.1 Segmentación Sector Estampación Textil.....	¡Error! Marcador no definido.
15.2 FASE II	¡Error! Marcador no definido.
15.2.1 Diseño de Indicadores de gestión.....	¡Error! Marcador no definido.
15.3 FASE III	¡Error! Marcador no definido.
15.3.1 Resultados.....	¡Error! Marcador no definido.
15.4 FASE IV.....	¡Error! Marcador no definido.
15.4.1 Generación Cuadro De Mando	¡Error! Marcador no definido.
15.5 FASE V.....	¡Error! Marcador no definido.
15.5.1 Generación Fundamentos Estratégicos	¡Error! Marcador no definido.
16. MAPA ESTRATÉGICO	¡Error! Marcador no definido.
17. CRONOGRAMA.....	¡Error! Marcador no definido.
18. MATERIALES Y PRESUPUESTO	¡Error! Marcador no definido.

19	RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.
20.	CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.
21.	BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

Tabla 15.1. Empresas textiles de la ciudad de Cali	58
Tabla 15.2. Empresas que poseen proceso de estampación textil.....	60
Tabla 15.3. Empresas dedicadas solo a la estampación textil	61
Tabla 15.4. Porcentaje de utilización indicadores financieros	66
Tabla 15.5. Porcentaje de utilización indicadores Cliente	68
Tabla 15.6. Porcentaje de utilización indicadores procesos internos.....	69
Tabla 15.7. Porcentaje de utilizacion innovacion y aprendizaje	70
Tabla 15.8. Porcentaje indicadores financieros con mayor utilizacion en el subsector.	71
Tabla 15.9. Porcentaje indicadores clientes mayor utilizacionl subsector	72
Tabla 15.10. Porcentaje indicadores procesos internos con mayor utilizacion en subsector	73
Tabla 15.11. Porcentaje indicadores innovacion y aprendizaje con mayor utilizacion en el subsector	74
Tabla 15.14. Unificación y asistencia entre talleres.....	81
Tabla 15.15. sistema dirección, gestión y renovación organizacional	84
Tabla 15.16. Innovacion.....	87
Tabla 15.17. Difusión, distribución y conexión con el consumidor.....	92
Tabla 15.17. Materiales y equipo.....	96

Tabla 15.17. Presupuesto96

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 8.1. Perspectivas Balanced Scorecard	29
Grafica 11.1. Proceso Productivo Para Línea Clásica.	36
Grafica11.2 .Proceso Productivo Para Línea de Publicidad.....	38
Grafica 11.3. Proceso Productivo Revelado.	40
Grafica 11.4. Proceso productivo estampado	43
Grafica 11.5. Proceso Productivo Empaque y Despacho	47
Grafica 13.1. Cadena de valor talleres de estampacion textil	51
Grafica 14.1. .matriz Dofa (general) talleres de estampacion textil	53
Grafica 15.1. Zonas de comercialización	62
Grafica 15.2. Calificación media indicadores financieros	67
Grafica 15.3. Calificación media indicadores Clientes	68
Grafica 15.4. Calificación media indicadores procesos internos	69
Grafica 15.5. Calificación media indicadores Innovación y aprendizaje	70
Grafica 15.6. Indicadores financieros más relevantes del subsector	71
Grafica 15.7. Indicadores Clientes más relevantes del subsector.....	72
Grafica 15.8. Indicadores procesos internos más relevantes del subsector.	73
Grafica 15.9. Indicadores innovación aprendizaje más relevantes de subsector.	74
Grafica 15.10. Cuadro de mando perspectiva financiera.	76
Grafica 15.11. Cuadro de mando perspectiva Clientes.....	77

Grafica 15.12. Cuadro de mando perspectiva procesos internos.....	78
Grafica 15.13. Cuadro de mando perspectiva Innovación y aprendizaje	79
Grafica 16.1. Mapa estratégico	94
Grafica 17.1. Cronograma de actividades.....	95

RESUMEN

El presente trabajo es una investigación que se ha llevado a cabo en 11 empresas del subsector de estampación textil de la ciudad de Cali, a través del cual se busca diseñar planes estratégicos bajo la aplicación del modelo Balanced Scorecard, para potencializar el subsector permitiendo afrontar adecuadamente el mercado (clientes, proveedores y competidores) y así mismo estar en capacidad de disminuir las constantes variaciones que trae el acelerado avance de la globalización.

El diseño de un modelo de direccionamiento basado en la metodología del Balanced Scorecard proporciona a las empresas de estampación textil herramientas que ayudan a absorber los comportamientos inestables del subsector, ayudando a reducir la incertidumbre de las variables (Grupos de interés) que giran en torno a su competitividad, brindando a todos los actores del proceso una dirección completa mediante la generación de una misión, visión objetivos y lineamientos estratégicos, haciendo que las empresas logren mayor competitividad y se mantengan vigentes en el tiempo, las estrategias estan vinculadas estrechamente con el análisis del entorno y el entorno es inestable es por ello que se sugiere el estudio constante del mismo.

Palabras claves:

Balanced scorecard, Direccionamiento estratégico, Grupos de interés, competitividad, Lineamientos estratégico, globalización.

ABSTRACT

This work is an investigation that was conducted in 11 sub-companies in the textile printing in the city of Cali, through which is seeks strategic plan under the application of the Balanced Scorecard, to potentiate the subsector allowing confront adequately market (customers, suppliers and competitors) and likewise be able to reduce the constant changes brought by the rapid advance of globalization.

The design of a strategy direction model based on the Balanced Scorecard methodology provides companies with textile printing tools that help absorb subsector unstable behavior, helping to reduce the uncertainty of the variables (interest groups) that revolve around competitiveness, providing all actors of the process a full address by generating a mission, vision, strategic objectives and guidelines, making companies achieve greater competitiveness and remain in the time, the strategies are linked closely with the analysis of environment and the environment is unstable which is why suggests the study consistently the same.

Key words:

Balanced Scorecard, Strategic Management, Interest Groups, competitiveness, strategic guidelines, globalization.

INTRODUCCION

La falta de control permanente en una compañía, es uno de los motivos por los cuales, en las empresas de estampación textil, son incapaces de responder rápida y eficientemente a los constantes cambios que dentro de la misma se presentan, es por ello que nace la necesidad de controlar, medir y supervisar, continuamente los diferentes aspectos de las compañías, a través de un estudio que permite la constante verificación del estado en que se encuentre la entidad, esto se realiza con el fin de que se puedan generar y formalizar los indicadores de gestión en enfoques estratégicos, tácticos y operativos, que revelen un resultado recomendable, a corto, mediano y largo plazo, mediante un modelo basado en indicadores de gestión con la aplicación del Balanced Scorecard, en el sector de estampación textil de la ciudad de Cali, lo anterior se realizara con el fin de llevar un seguimiento continuo, y para mejorar la imagen de este sector tan informal, volviéndolo más competitivo.

Los indicadores expresan el comportamiento y el desempeño de toda la estructura o de alguna de su partes, esta dimensión al ser confrontada con un nivel de referencia, puede evidenciar la desorientación de la compañía, permitiendo tomar acciones preventivas o correctivas según sea el caso o simplemente realizar planes de contingencia para mejorar competitivamente. En el establecimiento de los Indicadores de gestión, se deben encontrar las insuficiencias del espacio que se evalúa, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

el Balanced Scorecard en relación al direccionamiento estratégico se busca alcanzar los objetivos de la empresa para medir el desempeño de la

estructura organizacional tomando como referencia una meta hipotética, así como observar el comportamiento en un tiempo determinado durante un proceso de evaluación sistemática, a través de estos resultados se pueden plantear o diseñar mejoramientos en el campo donde no se presentan resultados óptimos, para permitir que la organización tengan una buena gestión y actúe en pro de eliminar sus errores logrando ser más competitiva.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La apertura de las importaciones, el contrabando generador de desventajas al mercado formal, la informalidad que se ha apoderado del mercado, son solo algunos de los problemas que afronta el sector de estampación textil, se observa que las empresas de estampación, son empresas escasamente normalizadas, ligadas a mercados locales y con escasa capacidad para actuar en referencia con los cambios de la actualidad, además son escasamente innovadoras, tanto en los procesos como en el producto, debido a que el mayor problema de las empresas de este sector es el mal traslado del Direccionamiento Estratégico a términos operativos y administrativos.

El subsector textil de la ciudad de Cali caracterizado por sus procesos artesanales e informalidad, es un ente generador de aproximadamente 350 empleos, cifra que ha venido disminuyendo con la desaparición de algunas empresas que acabaron como resultado de mala organización administrativa e inexistente estudio interno, estampados army, la clínica del estampado, machatex y Just stampes que generaban alrededor de 80 empleos se vieron en la necesidad de parar actividades.

La falta de control dentro de las empresas de estampación textil, deja como resultado un fuerte estancamiento que ahuyenta la productividad y no permite crecimiento en ningún área de la estructura económica, la falta de acciones preventivas y la nunca toma de acciones correctivas, son solo algunos de los problemas que afrontan estas entidades de estampación textil, el desconocimiento del estado de los tres niveles de gestión: estratégico táctico y operativo en las diferentes dimensiones.

La inexistencia de factores controladores, es solo una parte del problema que hoy por hoy enfrentan las entidades de estampación textil, factores que no permiten crecimiento económico, debido a que no se garantiza la calidad en los procesos, en el producto y por consiguiente, en las acciones de distribución y promoción de la misma organización, dejando en el consumidor una mala imagen representada en la falta de reconocimiento y escasez de calidad.

Cali, por su posición geoestratégica con una infraestructura inmejorable para el desarrollo del Comercio Internacional, cuenta con cercanía a la zona franca de palma seca, puerto marítimo muy cercano y Aeropuerto Internacional hacen de Cali, la Plataforma Exportadora de Colombia en la Cuenca del Pacífico¹ por ello es de vital importancia tomar acciones que permitan potencializar y promover el subsector, con los objetivos de generar empleo, internacionalizar los productos y generar crecimiento en la región.

¹ Portal Nueva moda Colombia, p. 2.

2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Formulación del problema.

¿Qué factores se deben tener en cuenta para el diseño de un modelo de direccionamiento estratégico mediante la aplicación del Balanced Scorecard, que permita medir y gestionar la agregación de valor de las empresas del sector de estampación textil de Santiago de Cali, a todos sus Grupos de Interés?

Sistematización del problema.

¿Cuál será el segmento sobre el cual se realizara la investigación?

¿Cómo identificar el direccionamiento estratégico actual de las empresas de estampación textil?

¿Cuáles son los indicadores de gestión más relevantes para las empresas de estampación textil de la ciudad de Cali?

¿Cuáles pueden ser las estrategias que permitirán fortalecer el sector de estampación textil de la ciudad de Cali?

3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

EL BSC se usará como eje para el direccionamiento de las empresas del subsector textil, porque es un instrumento que permite a la empresa un control de la gestión integral, para traducir los resultados en mejoramientos de la competitividad, aumento productivo y satisfacción en los empleados y clientes, el cuadro de mando integral suministrara a las empresas del subsector de estampación textil, informacion trascendental para actuar de manera lógica y precisa en un lapso de tiempo adecuado, con el fin de llevar a cabo acciones que busquen optimizar y gestionar los recursos físicos e intangibles como; Talento humano, maquinaria, procesos, materia prima e instalaciones de trabajo.

El estudio, preparación e iniciación del modelo del BSC dentro de las empresas de estampación textil justifican y mejoran en las compañías la forma de gestionar y crear valor en los diferentes grupos de interés, permitiendo identificar los mecanismos a través de los cuales se generaran estrategias, buscando alinear los ejes de las compañías con los planes programados y definidos para impulsar el crecimiento y el mejoramiento en los procesos internos y en la manera cómo interactúan en los negocios externamente.

La utilización de la metodología del BSC, permitirá en las empresas de estampación textil unificar criterios y aspectos administrativos de la gerencia estratégica y la valoración de la ejecución de la empresa, permitiendo así mejorar el rendimiento dentro del subsector.

El BSC inicia con el planteamiento generalizado de una visión y una misión buscando direccionar y definir unos objetivos económicos, visualizados como

resultados de los elementos que buscan identificar el proceso de mejoramiento continuo, posteriormente se organizan y programan internamente los procesos con objeto de satisfacer al cliente, integrando además las perspectivas de innovación y aprendizaje para que todo el sistema busque el mismo horizonte

Por último se justifica el uso del Balanced Scorecard en el direccionamiento estratégico del subsector de estampación textil, porque muestra beneficios que aprueban y posibilitan el entendimiento general de las empresas del sector, disminuye las enormes cantidades de información, agrupa en un documento aspectos relevantes para la toma de decisiones de las compañías y propone estimar todos los aspectos de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La posición estratégica de la ciudad de Cali, con una infraestructura inmejorable: Aeropuerto Internacional en la ciudad de palmira, el Puerto Marítimo de Buenaventura muy cercano, Centro de Eventos Valle del Pacífico, el más moderno de Latinoamérica, hacen de Cali la plataforma de Comercialización del Sur Occidente Colombiano para la cuenca del Pacífico, la herramienta fundamental para la Industria textil, entre estos, el sector de estampación textil.

El sector de estampación textil en la ciudad de Cali, tiene una fuerte participación departamental, es por ello que se busca fortalecer a través de la teoría del Balanced Scorecard en relación con el Direccionamiento Estratégico, el desarrollo de la confiabilidad del sector, y proyectarlo a mantener una mejora continua en sus ejercicio, llevando a cabo planes de acción que permitan una buena toma de decisiones.

Teniendo en cuenta las anteriores bases, en la actualidad el sector no posee herramientas para programarse, además cuenta con desventaja competitiva debido a su informalidad y también a su falta de control en todas las partes del proceso productivo, es así como nace la necesidad de emplear la teoría del Balanced Scorecard por medio del buen diseño de indicadores de gestión con un fin estratégico, que permitirá mostrar al sector, como un ente generador de progreso en la región, dando mayor relevancia a herramientas alternas, para la búsqueda de mejores condiciones de autoevaluación de desempeño en las empresas y permitiendo que la organización no colapse, buscando el equilibrio entre la productividad del organismo y el crecimiento de su calidad en la parte operativa, administrativa y ambiental en el sector de la estampación textil.

Un buen Sistema de Control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

En este orden de ideas, se busca desarrollar la investigación, en el sector de estampación textil, debido a la necesidad de involucrar en los planes estratégicos, un modelo que permita indicar cualitativa y cuantitativamente el estado de la productividad en los campos más importantes de la organización.

5. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En un mundo globalizado y altamente competitivo es indispensable estar preparado para los requerimientos y expectativas del mercado, por ello es relevante el uso de métodos y herramientas, en este caso el Balanced Scorecard, que permitan a los talleres de estampación textil garantizar el éxito a través de la investigación y gestión en lo que respecta a los clientes, procesos internos, innovación y aspecto financiero.

En los últimos años los 11 talleres de estampación textil de la ciudad de Cali se han visto afectados por su grado de informalidad, el contrabando y la invasión de productos de origen asiático, factores que hacen que la producción disminuya principalmente en los últimos años, es por esto que se busca analizar, estudiar y generar un modelo de direccionamiento con el propósito de mejorar el proceso de la toma de decisiones por parte la administración de las empresas y de este modo permitirles ser más competitivos en el mercado actual.

El proyecto incluye un diagnóstico inicial de los talleres de estampación textil y su actual direccionamiento estratégico y su entorno con el fin de determinar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, luego se presentaran estrategias que contribuirán en la unificación de los aspectos internos de los talleres, consiguiendo una mejor posición en el mercado objetivo y mejoramiento en el desarrollo de las actividades.

Por último se genera un plan director en el cual se incluyen las directrices para el mejor funcionamiento de las compañías, a través de la fijación de metas y la evaluación de su alcance.

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico mediante la aplicación del Balanced Scorecard, con el fin de mejorar el valor agregado de las 11 empresas del sector de estampación textil de Santiago de Cali, a sus Grupos de Interés.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el segmento del sector de estampación textil sobre en el cual se estudiará el modelo basado en el Balanced Scorecard.
- Conocer el Direccionamiento Estratégico de las empresas de estampación textil.
- Diseñar los Indicadores de Gestión más relevantes en las empresas de estampación textil, mediante la metodología de Balanced Scorecard
- Presentar acciones Estratégicas sobre el subsector de estampación textil.

9. MARCO CONCEPTUAL¹.

Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión son medidas usadas con el propósito de determinar el éxito de un proyecto o una organización

Estampación textil: es el proceso en el cual se transfieren dibujos a algún tipo de tela mediante la impresión de pinturas sobre esta.

Direccionamiento estratégico: Es una disciplina que a través de un proceso denominado planeación estratégica compila la estrategia de mercado que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado con el fin de mejorarlos.

Balanced scorecard: Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas controlables, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición para orientar y enriquecer las competencias gerenciales y conducir a las organizaciones en la gestión integral hacia la competitividad del negocio.

Cuadro de mando: Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos

¹ www.wikipedia.org

directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Mapa estratégico: El Mapa estratégico del **Balanced Scorecard** proporciona un marco de referencia para ilustrar de qué forma la estrategia vinculan los activos intangibles con los procesos de creación de valor

Grupos de interés (Stakeholders): Es una persona o grupo (naturales o jurídicas), que pueda afectar o es afectado por el resultado de los objetivos de la organización. Entre los principales stakeholders se encuentran los accionistas, los empleados; los proveedores, los clientes, y la(s) comunidad(es)

Estrategias: Plan estructurado para lograr los objetivos engranando todos los recursos de la compañía.

8. MARCO TEÓRICO

El BSC es una muy poderosa herramienta que permite "convertir y traducir" la visión, misión, objetivos y estrategia de la empresa en indicadores cuantitativos de la Actuación Pasada con las medidas de la Actuación Futura y canalizar las Energías, Habilidades y Conocimientos específicos de todos los colaboradores hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.¹

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros²

El BSC es una muy poderosa herramienta que permite "convertir y traducir" la Visión, Misión, Y Estrategia de la empresa en indicadores cuantitativos de la Actuación Pasada con las medidas de la Actuación Futura y canalizar las Energías, Habilidades y Conocimientos específicos de todos los colaboradores hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.

El Balanced Scorecard es una metodología para la formulación e implantación de estrategias, las cuales se traducen como un conjunto de medidas de acción, que permiten proporcionar la estructura necesaria para un buen sistema de gestión y medición.

¹ALMANZA LATORRE, Jairo. " Balanced Scorecard -tablero de comando cuadro de mando integral, p. 25.

²GONZALES, Josefina. Administración para informática, p. 2.

El Balanced Scorecard se enfoca multidimensionalmente para medir el rendimiento de las empresas de estampación textil, en donde la práctica organizacional es vista desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

8.1 LA PERSPECTIVA FINANCIERA.

Representan la parte financiera, busca analizar y gestionar de manera adecuada, todo lo relacionado con las utilidades y tiene como orientación principal maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización y se trata de incorporar la visión de los propios accionistas

Es un enfoque de las finanzas donde la razón de ser está en el control de la información financiera en el pasado. La función está en el control de reportes financieros, medición y control de ejecuciones presupuestales, supervisión y control de auditoría.³

8.2 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Los Clientes son la siguiente pieza básica de la cadena de análisis en el Balanced Scorecard. No cabe duda de que se benefician de todo lo anterior en muchos aspectos siendo a corto, medio y largo plazo, uno de nuestros objetivos básicos su satisfacción, ya que de esta dependerá el posicionamiento y la buena imagen de la compañía

En la perspectiva del cliente las empresas están obligadas en primera instancia a identificar los segmentos de cliente y de mercado en los cuales se van a posicionar. En esta variable además de satisfacer y atender al cliente, los gerentes deben traducir su misión, visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Las empresas no pueden

³ ALMANZA LATORRE, Op. cit., p. 69.

abarcas la totalidad de un mercado porque terminan sin identidad propia y sin un nivel de reconocimiento⁴

8.3 LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

De la organización o de procesos internos, es expresada como metas operacionales de los procesos (tiempo de entrega de pedidos, tiempo del ciclo de desarrollo del producto, costos por unidad de producción, y otros).

A partir de éstas se continúa con el proceso de innovación del portafolio de productos, para lo cual es importante identificar el segmento del mercado a donde están dirigidos los productos o servicios y luego avanzar en la creación del producto con el fin de ofrecerlo. El siguiente proceso es el operativo, donde el objetivo es la producción en sí y entrega de los productos y/o servicios. Por último es el servicio posventa, donde el valor agregado está asociado con el mantenimiento, garantías, asesoría; si se cumplen estas fases de la cadena de

Valor, las necesidades de los clientes estarán satisfechas.⁵

8.4 LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Es expresada como metas de aprendizaje e innovación (número de personas capacitadas, porcentaje de puestos ocupados) Esta perspectiva es la base para poder integrar las otras tres perspectivas ya que proporciona la infraestructura para alcanzar los objetivos corporativos y su estrategia está soportada en: los empleados, los sistemas de información y la integración del recurso humano con los objetivos de la empresa.

El cuadro de mando integral propone invertir a largo plazo, pero no sólo en áreas tradicionales como son nuevos productos, I&D, instalaciones o

⁴ Ibid., p. 77.

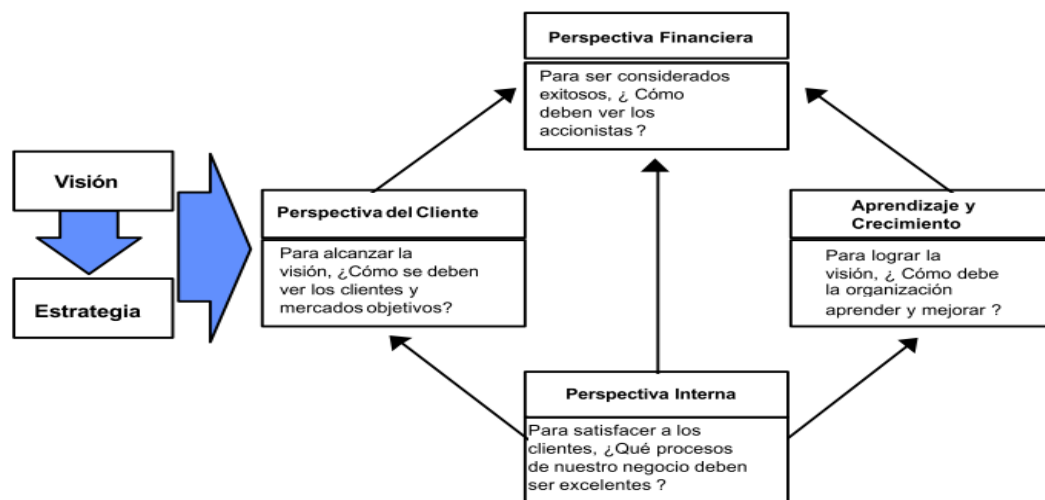
⁵ Ibid., p. 83 -85.

maquinaria; también considera vital la inversión en el talento humano, en capacitación, motivación, sistemas de información, lo mismo que en procedimientos, si se quiere lograr los objetivos financieros en un horizonte de tiempo de largo plazo y por lo tanto garantizar la supervivencia y el crecimiento de la empresa.

Uno de los cambios fundamentales en la forma como se ha gestionado la investigación y desarrollo I&D en las empresas, es el cambio de ser un proceso de apoyo para convertirse en un proceso primordial de creación de valor.

La importancia relativa del ciclo de innovación sobre el ciclo de operación es muy crítica en muchas empresas en que la I&D es vital para su supervivencia en el futuro⁶

Grafica 8.1. Perspectivas Balanced Scorecard



Fuente: Symnetics business tranformation.

⁶ Ibid. p. 86.

19.RECOMENDACIONES

Posteriormente al diseño del modelo de direccionamiento estratégico basado en el Balanced Scorecard, que permite controlar el avance en la consecución de los objetivos organizacionales a través de la interacción de las distintas áreas y procesos, medido por los indicadores de gestión.

Se recomienda que después de realizar la investigación la administración de los talleres:

Comprometa sus actividades en pro a la implementación del modelo de direccionamiento estratégico, incentivando a los colaboradores en la ejecución eficiente de las operaciones

Conocer e intervenir en los sistemas que afectan la organización y de esta manera operar correctamente en la inspección vigilancia y control del modelo.

El 85% del conjunto directivo dedica menos de una hora mensual a discutir la estrategia¹, es recomendable ampliar el lapso durante el cual se discuta esta con el objetivo de engranar la parte administrativa con la ejecutiva y así concretar las metas propuestas al inicio del programa

Los estímulos al talento humano vinculados a las estrategias son escasos en los talleres de estampación textil, el 75% de las empresas no tienen incentivos concernientes a la estrategia², por lo cual se propone el incremento de estos que permitan garantizar la participación de todos los

¹ GUITART, Patricio. "Gestión estratégica con el Balanced Scorecard", p. 2.

² Ibid. p. 3.

colaboradores y de este modo potencializar la concertación de las estrategias.

La comunicación de la visión es limitada por parte de la administración al conjunto operativo solo el 5% de los colaboradores conoce y entiende la estrategia³, se recomienda realizar una difusión agresiva, directa y periódica al talento humano con el propósito de comunicarla claramente.

³ Ibid. p. 3.

20. CONCLUSIONES

El Balanced Scorecard permitirá orientar a las empresa de estampación textil, mediante la planificación estratégica, la cual será medida a través de indicadores de gestión que busca mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad en las diferentes partes de la estructura organizacional, a través de la aplicación de sistemas de información estadístico, financiero, administrativo y operacional, para permitir tomar decisiones acertadas y oportunas adoptando medidas preventivas o correctivas que correspondan, y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables.

La organización estará informada del estado y desarrollo de la estrategia en sus diferentes niveles organizacionales.

Los talleres de estampación textil viabilizaran el aumento de la cobertura de sus programas y métodos de capacitación y estimulación del talento humano, tomando de esta manera conciencia de la importancia del mismo como parte fundamental en la ejecución del modelo de direccionamiento estratégico.

La administración de los talleres tendrá capacidad de realizar diferentes comunicaciones con sus colaboradores, para atender sus necesidades y conocer sugerencias, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y dar una búsqueda efectiva a la realización del plan estratégico.

El indicador de gestión permitirá comparar cifras o datos, con un patrón preestablecido (metas, buenas prácticas, política y demás normatividad) con base a esta interpretación se puede cualificar una acción y orientar un análisis más detallado en los aspectos en los que se presume desviaciones, por otro lado se concluye que los indicadores de gestión facilita el monitoreo, el control, y el autocontrol, y por consiguiente la toma de decisiones en la

medida que es posible relacionarlos con los beneficios generados en cuanto a cantidad, calidad, costos, oportunidad, productividad, satisfacción y competitividad.

Con la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard se estudiarán los indicadores de gestión, para conocer el comportamiento o el desempeño de toda la organización y de sus partes, evaluando integralmente el desempeño de las empresas de estampación textil, para llegar al verdadero conocimiento de los hechos gracias a los resultados obtenidos, y además mediante los indicadores de gestión proporciona señales de alarma que nos permite monitorear la gestión y a determinar cuándo hay variación frente al rango de tolerancia para tomar medidas adecuadas.

El modelo realizado proporcionará una guía clara para las empresas de estampación textil, en la ciudad de Cali, con el fin de que comprendan la importancia de su aplicación como un elemento complementario al desarrollo socioeconómico del sector, el cual se realizara Mediante el uso de Balanced Scorecard empresas de estampación textil en la ciudad de Cali, nos permitirá tener un seguimiento mejorando así la imagen del sector y volviéndolo cada vez más competitivo.

El Balanced Scorecard (BSC) ayuda a reorientar el sistema gerencial y vincular efectivamente estrategias a corto plazo con las estrategias a largo plazo, ligando de manera interdependiente, los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.

ANEXOS

 Universidad del valle - Sede palmira									
Elaborado por: Jairo Mena Gallego		Ingenieria Industrial (3751)							
Nombre proyecto: Direccionamiento estrategico mediante la aplicacion del Balanced Scorecard En las empresas de estampacion textil en la ciudad de Cali		Nombre del encuestado:							
Nombre de la empresa:									
Clase Indicador	Nombre Indicador	Definicion del indicador de gestion	Calculo de indicador	Nivel de utilizacion				Uso del indicador	
				Alta	Media	Baja	Nula	Si	No
Perspectiva Financiera	liquidez	Comparacon entre los totales del activo circulante y el pasivo circulante	Activo circulante/Exigible a corto plazo						
	Tesoreria o acidez	Elimina del activo circulante los "Inventarios" ya que estos pueden ser dificil conversion en activos monetarios	Activos monetarios/Exigibles a corto plazo						
	Coeficiente de solvencia	Analiza el endeudamiento de la empresa	Recursos propios / Recursos ajenos						
	Rotacion de Stocks	Indica las vueltas que da el stock de producto a lo largo del año	Costo prodcutos facturados / stock promedio						
	Dias de stocks Producto en almacen	Analiza el nivel de existencias en terminos de los dias de ventas que supone	Stock promedio / (Ventas/ 365)						
	Porcentaje de margen bruto	Indica el beneficio de la empresa	(Margen bruto / ventas)*100						
	Rentabilidad sobre ventas	Relaciona el beneficio neto de la empresa, despues de reducir los intereses y los impuestos, con el total de la facturacion	Beneficio neto / ventas						
	Valor economico añadido (EVA)	Es la diferencia entre el beneficio operativo y el resultado que ofreceria la inversion del capitalsegun tipo de nteres legal del dinero	(Beneficios antes de intereses - Interes Legal) * Capital						
	Costos Logísticos	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	Costos totales logísticos / ventas totales de la compañía						
	Márgenes de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	Venta real del producto / Costo real directo producto						
	Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	Valor pedidos no entregados /Total ventas compañía						
	Costo por cada 100 pesos despachados	De cada 100 pesos que se despachan, que porcentaje es atribuido a los gastos de operación	Costos operativos bodegas / costos de las ventas						

Perspectiva de innovación y aprendizaje	Eficiencia en la innovacion	Relaciona los gastos que supone a la empresa la inversion en inovacin respecto al total de facturacion	Gasto en innovacion / Total facturacion						
	Indice de capacitacion talento humano	Indica la cantidad de capacitaciones realizadas a los empleados	No de capacitaciones empleados / No empleados						
	Indice de nuevos productos	Es la relacion, entre los productos nuevos desarrollados y los actuales	Productos nuevos / Productos actuales						
	Mejoramiento de procesos	evalua la modernizacion de los procesos asegurando que los Clientes Externos e Internos reciban productos de buena calica	Procesos mejorados / Procesos actuales						
	Indice de creatividad	Indica la capacidad de la empresa para tomar en cuenta las sugerencia de los clientes y adoptar soluclioines practicas	No sugerencias implementadas / No sugerencias						
	Indice de reclamos	Cantidad de reclamos realizados por productos que no cumplen las especificaciones	No reclamos respondidos / No reclamos recibidos						
	Indice de calidad	Indica la calidad de los productos ofrecidos por la compañía	No prodcutos defectuosos / Numero de productos emitidos						
	Indice de reproceso	Indica el porcentaje con el que se reprocesan los productos por no cumplir especificaciones	No de devoluciones / No envios						
	Indice empleados satisfechos	Indica la agradacion del empleado con las condiciones laborales de la compañía	No empleados satisfechos / No empleados						

Alta	3
Media	2
Baja	1
Nula	0

Nivel de utilizacion

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE – PALMIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Encuesta: Recolección informacion administrativa

Poseen actualmente estrategias en conjunto con otros talleres?

Se ha realizado anteriormente un trabajo de direccionamiento estratégico?

Conoce la empresa que es el Balanced scorecard?

Cuántos empleos genera la compañía?

Cuántos años tiene la empresa?

Cuál es la mayor amenaza que afronta el sector?

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE – PALMIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Cuántas máquinas dispone la compañía?

Propiedad propia o alquilada?

Estrategias usadas para la comercialización?

Uso correcto de indumentaria de protección?

Revisión periódica del producto?

Canales de distribución del producto?

21. BIBLIOGRAFÍA

Revistas.

- DÁVILA, Antonio. (Septiembre 1999). El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos IESE. Volumen 2, Fascículo 25*, 34 a 42 páginas
- BUENO, Eduardo. (Julio 1999). Medición de resultados en la empresa actual: Una orientación a la creación de valor. *Revista excelencia, Vol. 24*.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. (2007). Estrategia creativa: una alternativa para el desarrollo empresarial. *Revista creando, año 2 número 3*.

Artículos.

- ARANGO SERNA, Martín Darío. PEREZ ORTEGA, Giovanny. ROJAS LOPEZ, Miguel David. En : Modelización De Los Indicadores De Gestión En La Cadena De Suministro Una Visión Sistémica. vol.75, No.156 Dyna, Medellín Dic. 2008.
- GARCÍA MENDOZA, Evelyn. Indicadores De Gestión, Huancayo, marzo 2006.
- KAPLAN, Robert e NORTON, David. Transforming the Balanced Score Card from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. Accounting Horizons, vol. 15 no. 1, p 87-104, March 2001.

- MORENO, Julio. ORTIZ, José M. (Julio 1999). Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para conseguir que las estrategias diseñadas se implanten realmente. Revista excelencia, Vol. 24.
- NORTON, David. (Julio 1999). Cuadro de Mando Integral. Revista excelencia. Vol. 24.

Libros.

- BALLVE, Alberto. Cuadro de Mando. Organizando Información Para Crear Valor. Barcelona : Gestión 2000, 2002.
- CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 3 era edición. Sao Pablo : Mc Graw Hill 1989.
- DAFT, Richard L. Teoría y diseño organizacional. novena edición. México : Thomson, 2007.
- KAPLAN, Robert. NORTON, David. Cuadro de mando integral : cap III en cuadro de mando integral. 2da edición. Barcelona : editorial 2000, 1997.
- NIVEN, Paúl R. El cuadro de Mando Integral Paso a Paso : misión, visión y estrategias. Barcelona : Gestión 2000, 2003.
- FAYOL, Henry. administración industrial y general. 18 edición. México : Herrero Hnos. S.A, 1975.
- Horváth & Partners. “Dominar el Cuadro de Mando Integral Manual práctico basado en más de 100 experiencias”. Bogotá : Grupo Editorial Planeta, S.A. 2003.

- KOONTZ, Harold. WHEIRICH, Heinz. Administración: una perspectiva global. 1era edición. México : Mc Graw Hill, 1994.
- MUÑIZ, Luís. “Cómo implantar un sistema de Control de Gestión en la práctica”. Barcelona : Ediciones Gestión 2000.
- NIVEN, Paul R. “El Cuadro de mando integral paso a paso : El cuadro de mando integral como herramienta duradera de gestión” 2 da edición. Ediciones Gestión 2000, 2003.
- KAPLAN, Roberts. “Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar la estrategia”. Ediciones Gestión 2000.
- SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá : Legis Editores S.A, 1994.
- STONNER, Freeman. administración, 5ta edición. México : editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A 1996.
- TAYLOR, Frederick. Principios de la administración científica, 18 edición. México : Herrero Hnos. S.A. 1975.

Norma Técnica

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Guía Técnica Colombiana: GTC 24 Residuos Sólidos. Icontec, Bogotá, 2002.

Tesis

- MOREIRA, Diego. & Juan Pablo. Desarrollo estrategia y sistema de gestión para consultora en comercio internacional basado en el BSC. Ciudad de México, 2005, universidad tecnológica metropolitana, Ingeniería de sistemas computacionales.
- PRESAS, Liliana Marcela. BSC de un hipermercado, Argentina, 2003, Universidad del CEMA, Dirección de empresas.
- SERRANO DOMÍNGUEZ, Horacio. AYALA JIMÉNEZ, Graciela. BANDA ORTIZ Humberto. CABELLO CERVANTES, León M. Indicadores De Innovación Y De Competitividad En Empresas Textiles. Sinnco 2009.
- GARCÍA MENDOZA, Evelyn. Indicadores De Gestión, Huancayo, marzo 2006.