

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA LA EMPRESA DEL SECTOR CURTIEMBRES ECOPIEL
UBICADA EN EL CERRITO VALLE

ZORAYDA ARENAS MONTOYA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: 3845
ZARZAL, VALLE DEL CAUCA
2014

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA LA EMPRESA DEL SECTOR CURTIEMBRES ECOPIEL
UBICADA EN EL CERRITO VALLE

MODALIDAD MONOGRAFÍA

ZORAYDA ARENAS MONTOYA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Administrador
de Empresas

Director
GONZALO GARCÍA GARCÍA
Contador Público

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: 3845
ZARZAL, VALLE DEL CAUCA
2014

CONTENIDO

	pág.
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1 ENUNCIADO	2
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
3. OBJETIVOS	5
3.1 OBJETIVO GENERAL	5
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
4. JUSTIFICACIÓN	6
5. MARCO DE REFERENCIA	8
5.1 MARCO TEÓRICO	8
5.1.1 Diagnóstico Estratégico	8
5.1.2 Análisis Interno	9
5.1.3 Análisis Externo	10
5.1.4 Diamante de Porter	11
5.1.5 Planeación Estratégica	13
5.1.6 Análisis DAFO - Análisis de la situación actual de la organización.	16
5.1.7 Los Mapas Estratégicos	17

5.1.8	El Cuadro de Mando Integral BSC como herramienta de control	18
5.1.9	Los activos y el Cuadro de Mando Integral	20
5.1.10	Creación y diseño del cuadro de mando integral	21
5.1.11	Historia de las curtiembres	23
5.2	MARCO CONCEPTUAL	24
5.2.1	Concepto de empresa	24
5.2.2	Generalidades del sector de las curtiembres	25
5.2.3	Factores de competitividad de las curtiembres	26
5.3	MARCO GEOGRÁFICO	28
5.3.1	Reseña de El Cerrito	28
5.3.2	Geografía	29
5.3.3	Economía	29
5.4	MARCO CONTEXTUAL	32
5.4.1	Reseña Histórica	32
5.5	MARCO LEGAL	33
5.5.1	Ley 9 de 24 de enero de 1979	34
5.5.2	Decreto 1594 de 26 de junio de 1984, del Ministerio de Agricultura	34
5.5.3	Ley 99 de 22 de diciembre de 1993, del Congreso de la República	34
5.5.4	Decreto 1753 de 3 de agosto de 1994 del Ministerio del Medio Ambiente	35
5.5.5	Decreto 2150 de 5 de diciembre de 1995, de la Presidencia de la República	35
5.5.6	Resolución 655 de 21 de junio de 1996, del Ministerio Medio Ambiente	35
5.5.7	Decreto 901 del 1° de abril de 1997, del Ministerio de Medio Ambiente	35
5.5.8	Resolución 767 de 2002, del Ministerio de Medio Ambiente	36

6.	DISEÑO METODOLÓGICO	37
6.1	TIPO DE ESTUDIO	37
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	37
6.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	37
6.4	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	38
7.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
7.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	39
7.1.1	Factores económicos	40
7.1.2	Factores políticos	46
7.1.3	Factores socio-culturales	48
7.1.4	Factor tecnológico	51
7.1.5	Matriz de factores externos (EFE)	55
7.2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	57
7.2.1	Factor gerencia	57
7.2.2	Factor organización	59
7.2.3	Factor talento humano	60
7.2.4	Factor capacidad tecnológica	62
7.2.5	Factor financiero	63
7.2.6	Factor producción e inventarios	65
7.2.7	Factor competitividad	66
7.3	DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DEL SECTOR CURTIEMBRES DE EL CERRITO	69
7.3.1	Misión propuesta para la empresa del sector curtiembre de El Cerrito	71

7.3.2	Visión propuesta para la empresa del sector curtiembre de El Cerrito	72
7.3.3	Establecimiento de los objetivos estratégicos	73
7.4	CREACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO	74
7.4.1	Matriz de identificación de objetivos estratégicos, indicadores, inductores e iniciativas	74
7.5	PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA DEL SECTOR CURTIEMBRES DE EL CERRITO	84
7.6	ANÁLISIS DE RESULTADOS	86
7.7	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	88
8.	CONCLUSIONES	90
9.	RECOMENDACIONES	92
	BIBLIOGRAFÍA	93

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Incidencia de las variables económicas en la gestión administrativa y financiera de la Empresa del sector curtiembres de El Cerrito.	44
Cuadro 2. Incidencia de las variables políticas en la gestión administrativa y financiera de la Empresa del sector curtiembres de El Cerrito.	48
Cuadro 3. Incidencia de las variables socio-culturales en la gestión administrativa y financiera de la Empresa del sector curtiembres de El Cerrito.	51
Cuadro 4. Resultados conectividad 2011	54
Cuadro 5. Variables tecnológicas.	54
Cuadro 6. Matriz de factores externos (EFE)	56
Cuadro 7. Factor Gerencia Ecopiel	58
Cuadro 8. Factor Organización Ecopiel.	60
Cuadro 9. Factor Talento Humano Ecopiel.	61
Cuadro 10. Factor capacidad tecnológica Ecopiel.	63
Cuadro 11. Factor Financiero Ecopiel.	64
Cuadro 12. Factor Producción e inventarios Ecopiel	66
Cuadro 13. Factor Competitividad Ecopiel.	67
Cuadro 14. Resumen de Factores ECOPIEL	68
Cuadro 15. Perspectiva financiera. Ecopiel.	75
Cuadro 16. Perspectiva del cliente. Ecopiel.	77
Cuadro 17. Perspectiva de procesos internos. Ecopiel.	79
Cuadro 18. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento. Ecopiel.	81

LISTA GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1. Tasa de crecimiento PIB. Variación Anual, Colombia y Valle del Cauca. 2010-2012	40
Gráfico 2. Tasa de inflación en Colombia y Cali (Valle del Cauca). 2010-2012	41
Gráfico 3. Tasas de interés activas total sistema financiero. Colombia.	42
Gráfico 4. Tasa de desempleo anual. Colombia y Valle del Cauca. 2010-2012	43
Gráfico 5. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2010-2012	47
Gráfico 6. Índice de confianza del consumidor. Colombia 2010-2012.	49
Gráfico 7. Tendencias de homicidios Colombia y Valle del Cauca, 2010-2012.	50
Gráfico 8. Evolución de la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación –ACTI como porcentaje del PIB, 2006 - 2011.	52

1. INTRODUCCIÓN

El Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral es una herramienta de Gestión que permite dirigir una empresa en forma pro-activa consolidando los dos aspectos fundamentales de toda organización: La Dirección Estratégica y la Evaluación de Desempeño.

El concepto de Balanced Score Card (BSC) provee de una metodología para traducir la estrategia en términos operacionales, y acompaña la visión y la estrategia de las organizaciones con los objetivos, mediciones, targets e iniciativas de las siguientes perspectivas: Financiera, del Cliente, de los Procesos Internos y del Aprendizaje y el Crecimiento.

En este trabajo se realizará un Estudio de Caso, basado en el diseño de un Balance Score Card (BSC) o Tablero de Comando en una empresa del sector Curtiembres del municipio de El Cerrito (Valle) con el ánimo de lograr identificar la manera más apropiada de integrar la estrategia y su ejecución mediante los indicadores de cada una de las perspectivas empleadas.

Para el Estudio de Caso se requiere conocer los procesos actuales que desarrolla la empresa seleccionada para el estudio. Es importante comprender su entorno y las relaciones económicas y sociales en las cuales interactúa la organización para el desempeño de su actividad específica. De esa manera se identifican aspectos relevantes como la visión, misión, objetivos estratégicos y metas, con los cuales la aplicación de la técnica del CMI será posible realizarla, para alcanzar los objetivos de la investigación.

El diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa se origina en la necesidad de los directivos de contar con herramientas de gestión modernos que le permitan adaptarse a los cambios de la nueva economía, donde los activos intangibles son la fuente más importante de la ventaja competitiva. Los sistemas de indicadores tradicionales dan prioridad a los objetivos financieros, producto de una economía basada en los activos tangibles, sin embargo, la necesidad hoy día es construir ventajas competitivas a partir de los activos intangibles. El punto de partida es traducir la estrategia y visión de la organización en metas e indicadores clave de gestión, mediante la elaboración global de sus cuatro perspectivas: “financiera, externa, interna y aprendizaje”.

La creación de valor a partir de los activos intangibles es diferente, éstos requieren varios componentes, a saber: liderazgo, procesos, organización, tecnologías de la información, habilidades y clima laboral.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 ENUNCIADO

La planeación es un proceso continuo y no un evento, y las estrategias se establecen a partir de la misión y visión que la organización define. Sin embargo, sin una buena ejecución, la misión, visión y objetivos no son alcanzados aun cuando las estrategias hayan sido las adecuadas. La implementación de las estrategias puede ser realizada y monitoreada mediante un sistema de administración del desempeño. Éste permite a una organización alinear sus acciones al plan estratégico. Permite también, un despliegue e implementación real de la estrategia de manera continua. Con ello, una entidad puede obtener retroalimentación para guiar los esfuerzos de planeación.

De igual manera, en los últimos años, los analistas están pasando de evaluar una compañía desde una visión a corto plazo hacia un concepto mucho más complejo estrictamente de rentabilidad financiera orientada al largo plazo, como es la creación de valor. La economía nuevamente ha sufrido un cambio, los activos intangibles surgen como los elementos que dan valor a las organizaciones, estamos viviendo la economía del conocimiento. Por lo anterior, se evidencia la necesidad de nuevos modelos de gestión que permitan dirigir a las compañías, dentro de un ambiente competitivo y con miras de éxito en el futuro.

Así, se crea El Cuadro de Mando Integral (CMI), un modelo que según Massón y Truñó¹ busca cubrir las necesidades de gestión integral en las organizaciones haciendo uso de los antiguos modelos contables y financieros, complementa la gestión a través de la administración de los activos intangibles en las organizaciones. El uso de indicadores no financieros y de su balanceo con las herramientas contables y financieras anteriores, da al directivo y a toda la organización una nueva filosofía de trabajo. El modelo además, tiene un insumo inicial que se refiere al establecimiento y comunicación de una misión y visión colectivas en la compañía, a partir de ese momento CMI se convierte en una filosofía de trabajo que alinea los esfuerzos de toda la organización hacia las estrategias de la misma.

A estos cambios no es ajeno el sector de curtiembres, el cual tiene gran presencia en el municipio de El Cerrito (Valle), debido a que sectores de gran importancia para el desarrollo de esta industria tienen a su vez gran representatividad en el país, como son el calzado y la marroquinería.

¹ MASSÓN GUERRA, José Luis y TRUÑÓ I GUAL, Jordi. "La cuarta generación Balanced Scorecard: revisión crítica de la literatura conceptual y empírica. Universidad Autónoma de Barcelona. Mayo 10 de 2006.

En el Valle del Cauca hay varias zonas especializadas en la producción de cueros, como Cartago que cuenta con cuatro grandes curtiembres y El Cerrito, donde se ubican alrededor de 20 Pymes asociadas, de las cuales se destacan 4 por su organización y muchas de las otras microempresas están en proceso de formalización.²

En el sector se generan unos 200 empleos directos y más de 1.200 indirectos, pues se ha logrado la unión de las compañías para trabajar en propósitos comunes como capacitación, transferencia de tecnología y la implementación de procesos de producción más limpia.

Los medianos y pequeños productores del cuero en el Valle del Cauca han tomado consciencia de que una de las alternativas para que las organizaciones crezcan, es orientando parte de los esfuerzos hacia el mercado internacional. Por eso las compañías de la región han unido sus esfuerzos para buscar negocios en el exterior y esperan concretar algunos de los contactos que se han establecido en la participación de ferias y misiones.

Dentro de los directivos de las curtiembres de la región, existe la consciencia de que el crecimiento de las empresas del sector está en el exterior, por lo tanto se necesitan herramientas que brinden competitividad y logren generar ventajas competitivas para poder impulsar su incursión en los mercados internacionales.

A pesar de lo anterior, las pequeñas empresas del sector curtiembres presentan problemáticas asociadas a la gestión administrativa, por la ausencia de un modelo que permita visualizar el futuro y plantear las estrategias adecuadas para crecer, lo cual dificulta el direccionamiento hacia los mercados internacionales, por lo cual las empresas deben enfocar sus esfuerzos para garantizar una excelente calidad en los productos y el servicio ofrecido, teniendo en cuenta que se trata fundamentalmente de empresas en las cuales el factor humano es de gran relevancia. Debido a esto, los empresarios del sector curtiembres de El Cerrito, desarrollen una eficiente gestión transformando sus sistemas de información para que aporten valor a través de la generación de información para el control de dicha gestión y el análisis empresarial a través de indicadores financieros y no financieros. Si las empresas del sector no refuerzan sus sistemas de información, seguramente seguirán presentando problemas asociados a la gestión administrativa y financiera, lo cual es contraproducente para el desarrollo del sector curtiembres y su direccionamiento hacia los mercados internacionales.

Debido a lo anterior, para la empresa perteneciente al sector curtiembres en estudio, el establecimiento de un Cuadro de Mando Integral (CMI) resulta necesario para los directivos de la misma, debido a que existe la necesidad de

²LA REPÚBLICA. Curtiembres del Valle alistan su ingreso a nuevos mercados. Artículo disponible en: http://www.tormo.com.co/resumen/2534/Curtiembres_del_Valle_alistan_su_ingreso_a_nuevos_mercados.html

contar con un modelo de gestión integral, en el cual se puedan alinear las estrategias de la empresa, incluidas las variables intangibles como son las estrategias de comercialización principalmente, que determinen la generación de valor agregado a la organización. Para generar valor, no es suficiente hoy día el control de los costos, más allá de esto, el uso eficiente de sus recursos y el manejo de sus estrategias de comercialización resultan esenciales para lograr los objetivos corporativos.

Partiendo de la premisa que lo que no se mide no se gestiona y teniendo en cuenta el lugar que los activos intangibles están ocupando en la gestión empresarial,³ es importante que los directivos de la empresa de curtiembres se interesen por tener información útil referida a este factor clave para el éxito empresarial. En tal sentido, el tablero de comando, es un sistema que procura incorporar al régimen de lo medible (indicadores) a los activos no reconocidos contablemente. Por esto, los sistemas de información de la empresa deben transformarse, aportando valor y más que nunca, resulta necesario diseñar e implementar tableros de comando que generen información para el control de la gestión y el análisis de la competitividad de la empresa a través de parámetros determinados.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo puede mejorarse la gestión empresarial de Ecopiel (empresa Colombiana de Pieles) a través de los sistemas de información en el año 2013?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características del entorno y su incidencia en el sector curtiembres de El Cerrito?

¿Cuál es la situación interna de la empresa del sector curtiembre con relación a su factor organizacional, gerencial, talento humano, financiero y competitividad?

¿Cuáles son las características del plan de direccionamiento estratégico que permitirá el diseño de Mapas Estratégicos para la empresa del sector curtiembres de El Cerrito?

¿Cuáles son los indicadores del BSC que permitirán la medición de los resultados de la gestión empresarial en la empresa del sector curtiembres de El Cerrito?

³ AYUSO, Alberto R. Valor de los intangibles. Medición, registración y control del capital intelectual. [en línea] Artículo Web [citado el 19 jun. 2012] Disponible en internet: <URL:<http://www.losrecursoshumanos.com/valor-intangibles.htm>>

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia basada en el Cuadro de Mando Integral, que contribuya al mejoramiento de la gestión empresarial de una empresa del sector curtiembres de El Cerrito Valle en el año 2013.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un análisis del entorno externo y determinar la incidencia de las variables en el sector curtiembres en general.

Describir la situación interna de la empresa del sector curtiembres con relación al factor organizacional, gerencial, talento humano, financiero y competitividad.

Diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa del sector curtiembres de El Cerrito.

Configurar el Mapa Estratégico y los indicadores del BSC que permitirá gestionar la empresa del sector curtiembres de El Cerrito.

4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas de toda índole se enfrentan a mercados fuertemente competitivos en los cuales se requiere de instrumentos de diferenciación ante la competencia y de mecanismos de gestión apropiados para enfrentar los nuevos retos que suponen la economía y la sociedad en general.

En el sector de curtiembres, la comercialización constituye un elemento de gran importancia para la diferenciación ante la competencia. Sin embargo, esta diferenciación y en general la estrategia de la empresa debe contar con un sistema de gestión apropiado y alineado que potencialice las estrategias competitivas y permita a las empresas posicionarse en los mercados.

La empresa se encuentra en el sector de curtiembres, que presenta dificultades para competir en un mercado en el cual la diferenciación es un elemento clave que le permite a las empresas apropiarse de mayores segmentos de la demanda e incursionar los mercados internacionales. Por esto, es importante diseñar un sistema de gestión moderno, que integre las estrategias e identifique aquellos activos intangibles que resultan primordiales para la empresa competir en este mercado.

El Cuadro de Mando Integral alinea los recursos a la estrategia global de la organización, para dirigirlos como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir.

El estudio que se desarrolla en la empresa de curtiembres es interesante al diseñar un sistema de gestión basado en un tablero de comando (CMI) ante la necesidad expresada por los directivos de contar con herramientas de gestión moderna, que les permita medir y controlar sus resultados con relación a las estrategias diseñadas, para generar valor a la organización.

Por lo tanto, el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) resulta necesario para los directivos de la empresa de curtiembres, debido a que existe la necesidad de contar con un modelo de gestión integral, en el cual se puedan alinear las estrategias de la empresa, incluidas las variables intangibles como son las estrategias de comercialización principalmente, que determinen la generación de valor agregado a la organización.

Los resultados de este estudio además de beneficiar directamente a la empresa de curtiembres sirven de fundamento para otros estudios o su aplicación en otras empresas o sectores económicos, por lo tanto, es pertinente para la comunidad empresarial al utilizar herramientas de gestión modernas como lo es el tablero de comando.

Para la autora del estudio, el desarrollo del tema permitió aplicar un conjunto de conocimientos adquiridos a través de su carrera, especialmente en lo relacionado a la planeación estratégica, los cuales contribuyen a comprender una realidad específica como la de la empresa de curtiembres de El Cerrito y además a proponer una herramienta de gestión alineada a las nuevas exigencias de los mercados, que buscan empresas competitivas.

Por lo anterior, desde el punto de vista social el estudio es importante en la medida que el cuadro de mando integral diseñado se articula a la gestión de la empresa y al ser esta más competitiva se beneficia la sociedad, por intermedio de sus diferentes actores sociales, como empleados, proveedores, clientes, propietarios, Estado.

Igualmente, con relación a la justificación social, un elemento pertinente se encuentra en la perspectiva ambiental, dado que el cuadro de mando integral propone la articulación entre indicadores financieros y no financieros, en los cuales el componente ambiental es fundamental, considerando que las empresas de este sector económico se han caracterizado por ser contaminantes del medio ambiente, motivo por el cual, una de las variables clave para la gestión es precisamente la parte ambiental.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico que se realice al interior de una empresa debe suministrar a los empresarios y directivos la información y los análisis que necesitan para plantear, desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto y medio plazo.

Según el esquema de Grant, todo diagnóstico que se realice con fines estratégicos debe considerar seis grandes etapas:⁴

1. Primera fase: identificación y evaluación de los recursos de la empresa.
2. Segunda fase: identificación y evaluación de las potencialidades estratégicas de la empresa.
3. Tercera fase: comparación de los recursos y potencialidades con los propósitos y objetivos definidos en la empresa en función de la generación de ventajas competitivas sostenibles.
4. Cuarta fase: identificación de los vacíos de planificación que existan entre los recursos y potencialidades y los propósitos y objetivos (ventajas competitivas).
5. Quinta fase: determinación de las estrategias que se deben seguir para solucionar los vacíos de planificación.
6. Sexta fase: actualización constante de la información con el fin de reponer, aumentar y mejorar los recursos y potencialidades de la empresa.

Para la realización de este proceso se dispone de un conjunto de conceptos, modelos e instrumentos de análisis que se aplican en cada una de esas etapas, como son el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, el concepto de ventaja competitiva, el análisis DOFA, los factores claves de éxito, los sistemas de información.

Efectuar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir.⁵

El diagnóstico empresarial pretende medir la eficiencia de la empresa, con el significado íntegro de la competitividad, en el sector específico donde actúa y

⁴DÍAZ DE SANTOS. El diagnóstico de la empresa. Mapcal. 1995. P. 16

⁵MUSSONS SELLES, Jaume. La empresa y la competitividad. Universidad Politécnica de Cataluña. Ediciones UPC, 1997. P. 73

realiza sus actividades. El diagnóstico consta de dos partes específicas: la externa o análisis del entorno y la interna o análisis de la empresa.

5.1.2 Análisis Interno

Respecto al análisis interno, generalmente se considera que es un simple inventario de los recursos o de las capacidades de la empresa o también un simple análisis funcional, que determina si la empresa es experta en marketing, producción, finanzas, etc.

Sin embargo, el análisis interno pretende ser un diagnóstico de la empresa y un posicionamiento frente a la competencia. Este diagnóstico de la empresa debe evaluar el potencial de la misma, su capacidad global, la cual incluye todas las partes desarrolladas en cada función básica de la empresa. Por lo tanto, después de realizar este análisis se podrán conocer los recursos principales, los medios de que se dispone, la situación económico-financiera en que se encuentra y las habilidades o capacidades para mejorar la posición competitiva.

Para efectos del presente estudio se elige el análisis del perfil estratégico, debido a que se pretende finalmente plantear un Cuadro de Mando Integral para la empresa de curtiembres, identificando las estrategias necesarias frente al sector y a sus propiedades internas.

El objetivo del perfil estratégico o diagnóstico estratégico es la de poder comparar la empresa con los otros competidores sobre los factores claves de éxito y así poder establecer la posición competitiva de la misma.

El perfil estratégico de una empresa no es más que una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales y para mejor visualización se puede dibujar en un mapa donde se podrán apreciar los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa.

Las funciones que se pueden analizar son las siguientes.

Marketing:

Mercado: Cuota de Mercado

Precios

Posicionamiento de Marca

Producción:

Análisis de Costos

Proceso Productivo

Productividad

Finanzas:
Estructura Financiera
Rentabilidad, Inversiones
Costos Financieros

Recursos Humanos:
Sistemas de Promoción
Eficiencia
Grado de Participación

Management:
Sistemas de Planificación-Control
Dirección
Clima Organizacional

5.1.3 Análisis Externo

El entorno empresarial son las condiciones ambientales o fuerzas que influyan en la misma, es decir, es aquella parte que está fuera de la empresa pero incide en su comportamiento. Por lo tanto, el entorno son un conjunto de aspectos políticos, legales y económicos que actúan sobre las acciones y resultados de la empresa.

Según Emery y Trist se pueden distinguir cuatro tipos de entorno:

1. Estable-aleatorio: en él los elementos cambian relativamente poco y de forma aleatoria.
2. Plácido-agrupado: los elementos no se distribuyen de forma aleatoria, sino que se agrupan de alguna manera.
3. Desordenado-reactivo: en él actúan varias organizaciones en el mismo grupo o área, con similares objetos y métodos para lograrlos.
4. Turbulentos: en él se dan procesos dinámicos con variaciones e interacciones entre todas las organizaciones que componen el entorno.

El entorno al que se enfrenta la empresa se expresa en función de las tres variables significativas siguientes:⁶

1. Complejidad: depende del número de variables que inciden en la empresa. Si el número es reducido se afirma que el entorno es simple, en caso contrario se denomina complejo.
2. Dinamismo: está determinado por la intensidad del proceso de cambio. Según el grado de intensidad se clasifican en entornos dinámicos o estáticos.

⁶Ibíd. P. 74

3. Incertidumbre: se refiere al grado de certeza o incertidumbre con que pueden producirse los cambios. El principal problema con que se enfrentan las empresas en el análisis del entorno es la incertidumbre que existe que impide percibir la evolución y los posibles cambios futuros.

5.1.4 Diamante de Porter

Michael Porter plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

Las cinco fuerzas. El poder colectivo de las cinco fuerzas (ver figura 1) determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: un competidor que accede por primera vez a un sector trae nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

Economías de escala: estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.

Diferenciación del producto: la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.

Necesidades de capital: la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.

Desventajas de coste independientes del tamaño: estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.

Acceso a los canales de distribución: en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.

Política del gobierno: el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

Figura 1. Fuerzas determinantes de la competencia.



Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones por Michael Porter.

El poder de proveedores y compradores: los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo

que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

Productos sustitutos: los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.

Lucha por una posición en el mercado: los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

5.1.5 Planeación Estratégica

Es importante comprender inicialmente el concepto de estrategia. En su uso moderno, el término está asociado al mundo de los negocios, introducido por Von Neumann y Morgestein⁷ en su obra Teoría de Juegos, en la cual identifican la estrategia con los actos que ejecuta la empresa.

Sin embargo algunos autores afirman que la primera definición moderna de estrategia se encuentra en Strategy and Structure, de Alfred Chandler (1962),⁸ quien estudió las actividades de grandes firmas del siglo XIX y concluyó que la estrategia era el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo. Andrews,⁹ en 1965, definió la estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y planes principales, para alcanzar esas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa en el presente o se dedicará en el futuro.

⁷VON NEUMANN Y MORGESTEIN. Teoría de Juegos y comportamiento económico. 2a. Ed. Princeton University Press, 1947.

⁸Fuente:

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autore s sobre estrategia.htm>

⁹ Ibíd.

Ansoff (1965)¹⁰ definió la estrategia como el hilo conductor entre las actividades de la empresa y sus productos y mercados; esta definición permite considerar a la estrategia como un elemento clave en la toma de decisiones.

Según estas definiciones, los elementos en común que se encuentran son el concepto de ambiente externo a la empresa, la misión, el análisis interno de la empresa y la proyección de la empresa para lograr sus metas y objetivos, teniendo en cuenta que debe adecuarse a su ambiente particular en el cual interactúa.

El enfoque tradicional supone que se requiere de la intervención racional para lograr la estrategia, sin embargo Mintzberg critica esta posición afirmando que no se puede ignorar el hecho de que las estrategias puedan provenir de la acción sin planeación formal racional, porque puede surgir como respuesta a aspectos no previstos, lo que obviamente no estaría planeado.

Según Mintzberg (1987)¹¹ al hablar de estrategia es necesario remitirse a varias definiciones, según la forma como se use. La estrategia como plan, que prepara los actos para lograr lo que se propone. También se puede definir como pauta de acción de los actos, es decir, la estrategia tiene un curso determinado. Es igualmente un patrón de la serie de actos; se define también como posición, cuando se usa para la ubicación de determinados productos en mercados particulares. Finalmente, como perspectiva, la estrategia se entiende como la mirada interna hacia el estrategia colectivo.

Porter¹² distingue entre la eficiencia operativa y la estrategia. A pesar de que la empresa puede ser eficiente operativamente, esto no es suficiente para construir la ventaja competitiva sostenible en el tiempo. La estrategia y el concepto derivado de la misma, que es el posicionamiento estratégico, si permite crear ventajas competitivas a través de la elección deliberada de un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación de valor. Un concepto adicional es el de competencia estratégica, que corresponde al proceso mediante el cual el estratega descubre nuevas posiciones que atraen clientes de empresas establecidas o captan nuevos clientes. Por su parte, la estrategia genérica está basada en el liderazgo en costos, la diferenciación o la especialización, y son útiles para caracterizar las posiciones en el nivel más simple y más amplio.

A partir de estos diferentes conceptos, para Porter, la estrategia es “la creación de una posición singular y valiosa que requiere de un conjunto diferente de actividades, mediante las cuales se logra además del posicionamiento, la sostenibilidad.”

¹⁰ Ibíd.

¹¹ ROSILLO, Jorge. Conceptos generales de estrategia. Pontificia Universidad Javeriana. Documento en internet en la dirección: www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/Gerencia/gesuni/rosillo1.doc

¹² PORTER, Michael. ¿Qué es Estrategia? Harvard Business Review, November- 1996.

Para Hill & Jones,¹³ el proceso de administración estratégica puede dividirse en cinco componentes diferentes: misión y metas corporativas, análisis del ambiente competitivo externo del cual derivan las oportunidades y las amenazas, el análisis del ambiente operativo interno que identifica las fortalezas y debilidades de la organización, la selección de estrategias “fundamentadas en las fortalezas de la organización, que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas”, y la implementación de la estrategia; estos componentes son importantes para la perspectiva de las estrategias emergentes como para el de las estrategias intentadas. El modelo de administración estratégica expuesto, responde a un modelo de ajuste de formulación e implementación de la estrategia, pues su propósito principal es la identificación de una estrategia que alinee, adecue o acople los recursos y capacidades internas con las demandas del ambiente en el cual opera la compañía.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de una organización, territorio o sector, a través del cual se definen objetivos a largo plazo y se desarrollan estrategias para alcanzarlos, proporciona un modelo de análisis que adaptado a la realidad pone el énfasis en los aspectos fundamentales para establecer los temas claves del desarrollo regional a través de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), al mismo tiempo que define la misión, visión (imagen-objetivo), los objetivos y opciones estratégicas que constituye en definitiva el proyecto. Ayuda a explorar nuevas y diferentes oportunidades futuras, en contraste con la planificación de largo plazo, la cual optimiza las tendencias actuales.

Las sociedades han utilizado, habitualmente, la planificación como instrumento para organizar sus actividades a largo plazo. La metodología consiste en: análisis de la situación de partida, evaluación de los escenarios más previsibles y, finalmente, diseño de las modificaciones a realizar en el modelo inicial, siempre en un horizonte temporal ya definido.

En la actualidad, algunas entidades se han planteado otra forma de planificar, incorporando a los métodos habituales, la participación de todos los actores interesados y consolidando una cultura de colaboración entre todas las instituciones, entidades sociales y agentes que estén implicados en el proyecto. Esta forma de planificar es la denominada planificación estratégica y el documento que define todo este proceso es el Plan Estratégico. Estas pautas se adaptan a cualquier tipo de entidad, pública o privada, independientemente de la amplitud de su espacio territorial de actuación y de su ámbito de aplicación, pudiendo ser general, parcial, sectorial o específico.

¹³ HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica, un enfoque integrado, McGraw Hill, 3ª ed., 1996.

Como toda planificación, debe contar con un estudio previo que conduzca al diagnóstico real de la situación de partida, basado en un profundo análisis interno y externo. Interno, considerando los factores endógenos que inciden en el desarrollo integral de los entornos para la salud; externo, en cuanto existen elementos significativos cuya influencia es manifiesta aún cuando están fuera de su control.

Por lo tanto, el Plan estratégico es un instrumento de planificación que, partiendo de la realidad inmediata, mediante la participación, la colaboración y el compromiso de todos los actores interesados, diseña unos objetivos clave que, ejecutados en los plazos previstos, consigan alcanzar las metas deseadas.

5.1.6 Análisis DAFO - Análisis de la situación actual de la organización.

Existen diversas herramientas que se han desarrollado para indicar la situación actual de la organización, a continuación se citan las más importantes.¹⁴

Análisis Dafo.

5 Fuerzas competitivas de Porter.

Análisis de los recursos y capacidades.

Para realizar dicho análisis interno y externo se cuenta con una herramienta de gran aceptación por los resultados críticos y objetivos que se obtiene, dicha herramienta es conocida como DAFO.

El análisis DAFO ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

El análisis está basado en las Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades que posee la empresa, de ahí las siglas de su nombre DAFO.

El análisis DAFO se realiza observando y describiendo (es un análisis cualitativo) las características del negocio y del mercado en el cual se encuentra, el análisis DAFO permite detectar las Fortalezas de la organización, las Oportunidades del mercado, las Debilidades de la empresa y las Amenazas en el entorno.

- Análisis Interno de la Organización

Fortalezas: Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

¹⁴ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo y ESTUPIÑAN GAITÁN, Orlando. Análisis Financiero y de Gestión. Segunda Edición, ECOE Ediciones.

Debilidades: Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos

- **Análisis Externo de la Organización**

Oportunidades: Describen los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

Amenazas: Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez descrita las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización se puede construir la Matriz DAFO, matriz que permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa.

La matriz DAFO permite visualizar la situación actual y real de la organización.

Con el análisis DAFO se obtiene una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar las Oportunidades y Fortalezas, y minimizar o eliminar las Amenazas y debilidades de la empresa. La realización del análisis se consigue mediante entrevistas a los diferentes directivos, ejecutivos y líderes de opinión de la organización.

5.1.7 Los Mapas Estratégicos

Kaplan y Norton¹⁵, inicialmente conciben el BSC como una herramienta para mejorar la medición de los activos intangibles de una organización, pero más tarde se dieron cuenta que a su vez podía ser una poderosa herramienta para describir (formular) e implantar la estrategia. El BSC es muy útil porque proporciona un lenguaje común a los equipos directivos. Pero la herramienta definitiva que convierte al BSC en el modelo de referencia para formular e implantar la estrategia

¹⁵KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000, Barcelona.

de las empresas en la actualidad es el Mapa Estratégico. Es la clave del éxito del BSC.

La idea subyacente en los Mapas Estratégicos es entender las relaciones de causa-efecto que permiten crear valor e implantar la estrategia, analizando el proceso mediante el que los activos intangibles se convierten en tangibles.

Kaplan y Norton entendieron la potencia de las relaciones no sólo entre perspectivas, sino también entre objetivos concretos del BSC. Estas relaciones convierten al BSC y los Mapas Estratégicos en una herramienta sistémica, capaz de proporcionar una visión global de la estrategia de la empresa.

Para realizar un Mapa Estratégico es necesario partir de los objetivos estratégicos definidos y formular hipótesis lógicas respecto a las relaciones de causa-efecto que los unen.

5.1.8 El Cuadro de Mando Integral BSC como herramienta de control

El Cuadro de Mando Integral, CMI, es la traducción al español que se da a "BalancedScorecard," sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. El objetivo del CMI es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito. El principio que lo sustenta es: "No se puede controlar lo que no se puede medir".

El CMI es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal.¹⁶

La idea del CMI es sencilla, reconoce que la finalidad de la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing, procesos internos; preparación y desarrollo del personal.

¹⁶ PEREIRA, J. E. Cuadro de Mando Integral, CMI. [en línea] Artículo Web. [citado el 14 de nov. de 2012] Disponible en internet: <URL:http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm>

Los cuatro ejes de la estrategia empresarial:¹⁷

Figura 1. Las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard".

- ✓ Perspectiva Financiera: La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.
- ✓ Perspectiva del cliente: El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).
- ✓ Perspectiva interna: Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.
- ✓ Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos

¹⁷KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000.

cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

El CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

El reconocimiento explícito de esta cadena causativa, tan simple en sí misma, y la fijación de una serie de objetivos para cada uno de los niveles es lo que da lugar a una estrategia empresarial definida. A partir de aquí, Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el Cuadro de Mando Integral. La diferencia entre un CMI y uno convencional es la relación causa-efecto entre los indicadores que lo componen, ya que está orientada al beneficio, único criterio de éxito empresarial.

De esta forma pasa a convertirse en poderosa arma de control de la eficacia empresarial. El CMI ya no es simplemente una acumulación de indicadores o ratios más o menos inconexos entre sí, sino que cada medición de la actividad es escogida porque refleja un aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección de la empresa y porque mide un aspecto concreto de la cadena causativa indicada.

5.1.9 Los activos y el Cuadro de Mando Integral

Activos Tangibles: se consideran activos tangibles todos los bienes de naturaleza material susceptibles de ser percibidos por los sentidos, tales como:

- ✓ Materias primas y Stocks
- ✓ El mobiliario
- ✓ Las maquinarias
- ✓ Los terrenos
- ✓ El dinero

Activos Intangibles: se consideran activos intangibles aquellos bienes de naturaleza inmaterial tales como:

- ✓ El conocimiento del saber hacer (KnowHow)
- ✓ Relaciones con los clientes
- ✓ Procesos operativos

- ✓ Tecnología de la información y bases de datos
- ✓ Capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados

La situación presente de la economía está gobernada y dirigida por los activos intangibles que posee la empresa, anteriormente la economía estaba dominada por los activos tangibles de la empresa, en este periodo los indicadores financieros eran los adecuados para poder gestionar eficazmente la empresa. Un estudio del Brookings Institute de 1982 mostraba que los activos tangibles representaban el 62% del valor del mercado de las organizaciones industriales de Estados Unidos, 10 años después en 1992 la proporción había bajado hasta el 38%, estudios más recientes estiman en un 10 % el valor de los activos tangibles.¹⁸

Los activos intangibles son la fuente más importante de la organización que otorgan ventajas competitivas sobre otras empresas, aquella organización que posea unos procesos operativos excelentes, conozca con todo detalle a su segmento de mercado, posea el conocimiento para desarrollar un producto único, motive a sus empleados, esté a la vanguardia de las tecnologías e innove, tendrá garantizado su éxito. Por esto, se necesitan herramientas que describan estos activos intangibles.

El Cuadro de Mando Integral, a través de la elaboración de los mapas estratégicos, relaciona y transforma estos activos intangibles en activos tangibles como el dinero. El cuadro de mando integral mediante sus 4 perspectivas utiliza indicadores para describir los activos intangibles de la organización, de tal forma que se puedan monitorizar y controlar aquellas actividades intangibles que añaden valor a la empresa.

5.1.10 Creación y diseño del cuadro de mando integral

Los pasos a seguir para la confección, creación y desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI), debe de seguir las siguientes etapas:

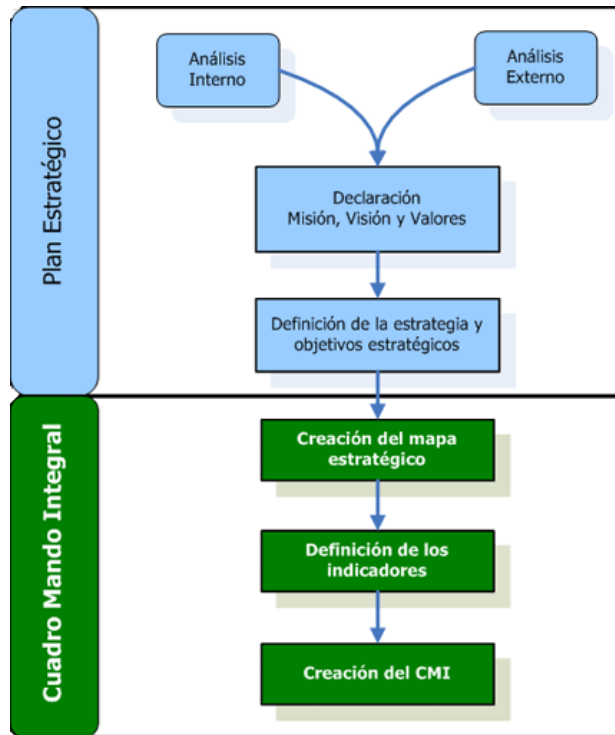
Como se puede observar la metodología para la creación del Cuadro de mando Integral (CMI), parte de una primera etapa (azul), en donde se define el Plan estratégico de la empresa, para pasar posteriormente a la confección del propio Cuadro de Mando Integral CMI (verde).

Si la organización ya posee un plan estratégico bien definido, no hará falta realizar la etapa "azul", de todas formas resulta conveniente realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa, revisar la misión y visión, para tener claridad sobre la situación actual y los objetivos a alcanzar.

¹⁸ ANÓNIMO. Los Activos y el Cuadro de Mando Integral. Disponible en: http://www.webandmacros.com/activos_cuadro_mando_integral.htm

Frecuentemente el proceso de creación del Cuadro de Mando Integral permite a los directivos revisar sus estrategias y definir o ajustar sus nuevas estrategias, bien definidas, según el sector donde se desarrollan los negocios.

Figura 2. Pasos para la creación de un cuadro de mando integral.



Fuente: Libro Kaplan y Norton (1997)

Plan Estratégico:

- ✓ Análisis de la situación actual de la empresa (interno y externo)
- ✓ Declaración de la Misión, Visión y valores de la empresa
- ✓ Definición de la estrategia que nos permita alcanzar los objetivos planteados

Diseño Cuadro de Mando Integral:

- ✓ Creación y análisis del Mapa Estratégico de la empresa
- ✓ Identificación y definición de los indicadores a utilizar
- ✓ Creación del propio Cuadro Mando Integral.

Según el esquema indicado, el primer paso para diseñar el Cuadro de Mando Integral (CMI) consiste en realizar el plan estratégico de la empresa. Para realizar este se debe analizar la organización tanto interna como externamente, con el objetivo de obtener una situación realista en la que se encuentra el negocio, para posteriormente definir adecuadamente la visión de la organización.

5.1.11 Historia de las curtiembres

El cuero natural es el pellejo que cubre la carne de los animales después de curtido y preparado para su conservación y uso doméstico e industrial. La piel es el subproducto más importante de la industria frigorífica o de la carne. El curtido lo valoriza transformándolo en cuero. La palabra cuero proviene del latín *curium* (piel de los animales, curtida), es decir se trata de la piel tratada mediante curtido. El cuero en definitiva proviene de una capa de tejido que recubre a los animales y que tiene propiedades de resistencia y flexibilidad bastante apropiadas para su posterior manipulación. La capa de piel es separada del cuerpo de los animales, se elimina el pelo o la lana, salvo en los casos en que se quiera conservar esta cobertura pilosa en el resultado final y posteriormente es sometida a un proceso de curtido. El cuero se emplea como material primario para otras elaboraciones.¹⁹

En la época del imperio romano se sabe que el principal consumidor de artículos de cuero fueron las Legiones, y este comercio estuvo centralizado en la ciudad de Roma a través de un gremio de comerciantes de cueros y pieles del puerto de Ostia. Uno de los elementos desencadenantes de la guerra de Cartago fue precisamente el comercio del cuero, suministrador a su vez, gracias a los mercados instalados en el norte de África, de pieles a los diferentes países mediterráneos, fue la ruptura del monopolio imperial que regulaba el comercio de las pieles.

A partir del siglo III a. C., y muy especialmente de la época del imperio romano, los mercados de cuero proliferan en todo el mundo romanizado. Quizá sea el sur de Francia y la práctica totalidad de la Península Ibérica la zona más abundante en este tipo de industrias. Un hallazgo encontrado en el pueblo de Botorrita (Zaragoza) donde han aparecido cantidades de cal, de azufre y de otros productos químicos, en el yacimiento de Contrebia Belaisca correspondiente al período

¹⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Cuero>

comprendido entre los siglos I a. C. y III a. C. demuestra el desarrollo de la piel en tan temprana época en la romanizada Hispania. El material mayoritariamente utilizado en la confección del calzado era el cuero.

Las primeras actividades del sector curtiembres en Colombia datan de los años veinte en Antioquia y de los años cincuenta con curtiembres establecidas en los municipios de Villapinzón y Chocontá en el departamento de Cundinamarca.²⁰

Posteriormente algunos productores de esta última región se desplazaron a las afueras de Bogotá cerca al río Tunjuelito, zona conocida actualmente como San Benito.

Hoy en día existen industrias de curtiembres establecidas en los departamentos de Nariño, Quindío, Risaralda, Cundinamarca, Antioquia, Atlántico, Valle del Cauca, Tolima, Bolívar, Santander y Huila.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Concepto de empresa

La empresa es la persona natural o jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que asume la iniciativa, decisión, innovación y riesgo para coordinar los factores de la producción en la forma más ventajosa para producir y/o distribuir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades humanas y por ende a la sociedad en general.²¹

Las empresas se pueden clasificar por el origen de la inversión, su objeto social, los productos, su tamaño, el tipo de sociedad, persona natural y sector económico.

Por el origen de la inversión, puede ser de carácter privado, de economía mixta, industrial y comercial del estado, estatal o pública, multinacional, consorcio, asociación, etc., de origen nacional, extranjero o mixto.

Por su objeto social, puede ser con ánimo de lucro (sociedades comerciales, de economía mixta, empresas industriales y comerciales del estado) y sin ánimo de lucro (asociaciones, fundaciones, cooperativas, estatal o pública).

De los productos que producen y/o comercialización, pueden ser comerciales, manufactureras o mixtas, de servicios, agropecuarias, ganaderas, de caza, silvicultura, minera, etc.

²⁰ http://dspace.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/455/1/TA_PovedaLeonardo_09.pdf

²¹ ESTUPIÑAN, Rodrigo. Análisis financiero y de gestión. Ecoe Editores. P. 3

Por el tamaño, pueden ser grandes, medianas, pequeñas o microempresas.

Por el tipo de sociedad, las anónimas, sociedad de capital formada por acciones, con mínimo de 5 accionistas, su responsabilidad va hasta el monto de las acciones. Limitada mínimo 2 aportantes, socio capitalista y socio industrial, responsabilidad hasta el monto de sus aportes. Colectiva, sociedad de personas con responsabilidad ilimitada. En comandita, con un mínimo de socios; cuando los aportes se hacen en acciones, se denomina en Comandita por Acciones.

Por leyes especiales, aparecen las de economía solidaria (cooperativas, precooperativas, fondos de empleados, empresas mutuales).

Por sectores económicos, se identifican como las del sector real (manufactureras o industriales y comerciales), sector financiero (bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, de leasing, de factoring, fiduciarias y de seguros), sector educativo (colegios, universidades, institutos de educación formal e informal, sector solidario, etc.

De conformidad con el artículo 25 del Código de Comercio, empresa es "toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios." Es necesario precisar que, aunque la definición de empresa se encuentra contenida en el código de comercio, no quiere decir que todas las empresas sean mercantiles.

En efecto, debe seguirse el criterio del mismo Código en virtud del cual, son mercantiles los actos que enuncia el artículo 20 y los demás que regula la ley mercantil, de tal manera que, para la realización de otros actos, es decir, de actos no mercantiles que también implican una actividad económica, como podrían ser los relacionados con el ejercicio de profesiones liberales, se pueden organizar empresas que por lo tanto, no tendrán carácter mercantil, si bien se rigen por las normas del Código de Comercio por virtud de lo previsto en el artículo 1 de la ley 222 de 1995, modificatoria del artículo 100 del Código de Comercio.

5.2.2 Generalidades del sector de las curtiembres²²

El curtido es el proceso de transformación de las pieles animales en cuero, por la reacción de las fibras de colágeno de la piel con agentes curtientes; para, de esta forma, estabilizar las fibras, mediante la formación de complejos tipo quelatos, con el fin de evitar su descomposición y facilitar su uso. El producto final es empleado

²²Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente – DAMA. Guía ambiental para el sector curtiembres. Marzo de 2004. P. 17

como materia prima para la fabricación de productos de calzado, marroquinería, talabartería, tapizados, entre otros.

Para efectos de su clasificación económica, el curtido y preparado de cueros (CIIU 191000) está compuesto por las actividades de curtido y acabado del cuero (CIIU 191001), repujado del cuero (CIIU 191002), charolado del cuero (CIIU 191003) y fabricación de cueros gamuzados, apergaminados, metalizados, regenerados o grabados (CIIU 191004).

El subsector de curtición forma parte de la cadena productiva del cuero, la cual comprende seis actividades que se integran entre sí e incrementan el valor agregado de los productos terminados.

La curtiduría y talleres de cuero (CIIU 1910), es decir, empresas que transforman la piel cruda en cuero curtido y realizan actividades como pelambre, descarte, dividida, curtición, escurrido, rebajado, teñido, secado, templado y terminado son principalmente microempresas, pequeñas y medianas empresas, Mipymes, ubicadas en los departamentos de Antioquia, Atlántico, Cundinamarca, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, Santander, Valle del Cauca y el Distrito Capital (MinDesarrollo, 2001).

El sector curtidor tradicionalmente ha sido reconocido como altamente contaminante, sin embargo, en la última década, la implementación de tecnologías limpias ha mitigado el impacto causado por el proceso productivo. Los resultados de esta gestión, la exigencia en el cumplimiento normativo por parte de las autoridades ambientales y el auge de mercados verdes han promovido que el sector emprenda procesos de mejoramiento ambiental para lograr el ingreso a dichos mercados en los cuales sí se reconoce su gestión ambiental, a la vez que se optimiza el uso de recursos con las consecuentes mejoras en la estructura de costos. En este punto es importante resaltar que se deben promover estrategias de comercialización que contemplen los eslabones al final de la cadena productiva que son los que aportan mayor valor agregado al producto de exportación.

5.2.3 Factores de competitividad de las curtiembres²³

En el ámbito mundial, la cadena del cuero y sus derivados está sufriendo cambios en términos de producción, tecnologías y acceso a nuevos mercados. Tanto los países industrializados y del sudeste asiático, como los países en desarrollo, están mostrando interés en esta industria por ser un sector tradicional que genera altas divisas, es intensivo en mano de obra y utiliza industrias abastecedoras. En este contexto, al revisar los factores que condicionan el nivel de competitividad en el sector, se identifican principalmente los siguientes:

²³Ibíd. P. 22

Materias primas: en el caso particular de las pieles, se evidencian inconvenientes con la calidad, a raíz del parasitismo que afecta la ganadería y deja huellas en la piel, así como las marcas, rayones de alambre de púas y las roturas producidas por las heridas en el manejo del ganado en pie. Esta situación persiste en la medida en que para el eslabón ganadero la piel es considerada como un subproducto, siendo la carne el producto con mayor valor, lo cual condiciona la calidad del producto terminado.

Capacitación: el nivel de capacitación del personal que labora en las curtiembres es principalmente empírico, con algunas excepciones en los propietarios que han realizado estudios universitarios. La baja capacitación de la mano de obra suele disminuir la eficiencia y calidad de la producción, así como da lugar al manejo inadecuado de residuos, entre otros aspectos.

Maquinaria: la maquinaria utilizada en las curtiembres colombianas es en su mayoría de procedencia alemana, italiana, checa y brasileña. El desarrollo tecnológico más marcado se presenta en el proceso de acabado, con la adquisición de máquinas rotopress hidráulicas, desvenadoras, cabinas de pintura y prensas mecánicas. Sin embargo, en las operaciones de pelambre y curtición subsiste el proceso artesanal con bombos o fulones (MinDesarrollo, 2001). Además la disponibilidad tecnológica es un factor que condiciona los niveles de productividad y eficiencia al interior de la empresa.

Calidad del producto terminado: este aspecto es fundamental para el acceso a nuevos mercados y a su vez está condicionado por otros factores como: la calidad misma de las materias primas empleadas, la tecnología disponible y el nivel de capacitación de la mano de obra.

Precio: el precio del producto terminado tiene muchos componentes tanto internos como externos que ocasionan una permanente fluctuación. Por otro lado, la competencia desleal por parte de empresas informales que no han adelantado iniciativas de mejora del desempeño ambiental, ni cumplen los mínimos aspectos legales, como el pago de impuestos, les permite ofrecer un bajo nivel de precios, que incide negativamente en la competitividad de las empresas formales. Adicionalmente, las fuertes fluctuaciones que ha experimentado el precio de las pieles, a raíz de la disminución en su abastecimiento, incide significativamente en la estructura de costos de las empresas curtidoras.

Desempeño ambiental: se constituye en un factor de competitividad en la medida en que al reducir el impacto ambiental negativo de la actividad productiva, se obtienen, entre otros beneficios, la posibilidad de acceso a nuevos mercados, al tiempo que se armoniza la relación con la autoridad ambiental, evitando el pago de multas por contaminación. En el caso particular de las curtiembres, la implementación de iniciativas como la recirculación de baños de pelambre o la

recuperación de cromo, dan lugar a ahorros de materia prima y agua, con los consecuentes beneficios económicos.

5.3 MARCO GEOGRÁFICO

En la actualidad existen industrias de curtiembres establecidas en los departamentos de Nariño, Quindío, Risaralda, Cundinamarca, Antioquia, Atlántico, Valle del Cauca, Tolima, Bolívar, Santander y Huila.²⁴ La mayor concentración de industrias de curtiembres está en Cundinamarca (81.3%), seguida de Nariño (9.6%), Quindío (4.1%) y Valle del Cauca (3.3%).

Según el diagnóstico realizado por el CNPL, en el departamento del Valle del Cauca se encuentran alrededor de 20 curtiembres en Cerrito y 4 en Cartago.²⁵ Las curtiembres, elaboran principalmente productos como napas, nobuck y pullups, 90% para el mercado nacional y 10% para el mercado internacional. La comunidad empresarial está conformada por empresas familiares de las cuales 64% son microempresas, 28% son pequeñas y el resto son medianas. El nivel de infraestructura de las curtiembres es en general bajo.

En la actualidad el Centro Regional de Producción Más Limpia del Valle del Cauca (CRPML) con el apoyo de la CVC y el CNPMLTA (Centro Nacional de Producción Más Limpia y Tecnologías Ambientales), se encuentran desarrollando un proyecto de producción más limpia para 22 empresas del municipio del Cerrito, en etapas de capacitación, diagnóstico, acompañamiento en la implementación y monitoreo de resultados.

5.3.1 Reseña de El Cerrito²⁶

El Cerrito fundado en 1825 por el presbítero Manuel José Guzman, fue declarado municipio en 1846. Su territorio está dividido en dos regiones: una plana a orillas del río Cauca y otra montañosa en la cordillera central. El Cerrito es región Agrícola e industrial.

Posee importantes cultivos agrícolas, altamente tecnificados como la caña de azúcar, cosechas temporales como cebolla junca, papa, frijol, algodón, soya, maíz, sorgo, millo y arroz y cultivos permanentes de uva y frutales. En el sector industrial se destacan empresas como la del cuero.

²⁴CENTRO NACIONAL DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA. Diagnóstico ambiental del sector curtiembre en Colombia. SENA, Febrero de 2004. P. 5

²⁵Ibíd. P 17

²⁶Información tomada de: <http://elcerrito-valle.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m1I1--&m=f>

El 10% del valor agregado industrial es aportado por los ingenios y refinerías de azúcar, los cuales generan cantidad de empleo agrícola. Tienen sede en Cerrito el Ingenio Providencia y la Fábrica de los PanderitosKist.

A la bondad de las tierras y el clima cálido moderado, se ha sumado un fuerte impulso de las instituciones agrarias, centros de investigación, el sector financiero e industrial y muy especialmente el sector turístico.

En esta tierra se encuentran la más hermosas y viejas haciendas del Valle del Cauca, entre ellas: La Hacienda el Paraíso, construida en el siglo XVIII ubicada en un idílico lugar sobre las estribaciones de la cordillera central, desde donde se puede apreciar una completa panorámica del Valle del Cauca.

5.3.2 Geografía

El Cerrito es uno de los 42 municipios que conforman el departamento del Valle del Cauca, localizado en la región centro del departamento. Ubicado en la vertiente occidental de la Cordillera Central.

Por su ubicación geográfica, el Municipio cuenta con todos los pisos térmicos, que determinan amplias zonas de vida, gran cantidad de usos del suelo, gran variedad de flora y fauna, lo cual se convierte en una fortaleza en cuanto los sistemas productivos. La temperatura promedio del Municipio es de 24° C,

Los límites del Municipio son: al norte con los Municipios de Guacarí, Ginebra y Buga, al oriente con el Departamento de Tolima y el Municipio de Palmira, al sur el Municipio de Palmira y al occidente el Municipio de Vijes.

Extensión total: 466 Km²

Extensión área urbana:

Extensión área rural:

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 987

Temperatura media: 23 ° C

Distancia de referencia: 46.5

5.3.3 Economía

a. Producción Agrícola

En el municipio de El Cerrito se encuentran dos subregiones definidas geográficamente, las cuales determinan la vocación agrícola por zonas.

En primer lugar, se encuentra la zona geográfica del Cauca, zona plana de alta fertilidad del suelo, la cual ha concentrado cultivos comerciales importantes por su vinculación con la agroindustria y cuyo desarrollo se ha sustentado en un proceso de tecnificación de la producción.

En segundo lugar se encuentra la zona montañosa, donde se localizan principalmente la producción cafetera, la producción lechera y cultivos de pan coger, estos últimos desplazados de la zona plana por el incremento del área cultivada en cultivos comerciales (principalmente caña de azúcar y en menor medida sorgo y soya), situación ocasionada por una alta concentración de la tierra a través de la estructura de latifundio (principalmente cañeros).

Esta situación ha generado que un alto porcentaje del área cultivada en la zona plana del municipio se dedique a caña, a la vez que ha provocado el desplazamiento de la producción agrícola de pan coger a la zona montañosa (yuca, tomate, frijol, cebolla, entre otros), lo cual ha generado además limitantes y obstáculos a la comercialización de los productos y la aparición de intermediarios, debido a las dificultades de transporte y las largas distancias.

A pesar de que en los últimos años la evolución del mercado externo del azúcar no ha sido favorable como consecuencia de las caídas en el precio internacional del producto y que, en consecuencia el número de hectáreas sembradas en caña ha presentado disminuciones, este cultivo continúa siendo el más representativo dentro de la estructura agrícola municipal. De continuar esta tendencia en lo que respecta al mercado internacional del azúcar, los cultivadores posiblemente se verán obligados a considerar otras alternativas de producción, como la diversificación de cultivos o la ganadería.

De esta manera, y en lo que respecta a los cultivos comerciales de la zona plana, la caña de azúcar se perfila como el más importante, con una extensión aproximada de 13.562,6 hectáreas, representando el 8% del área sembrada en caña en el Valle del Cauca, el 90.54% del área sembrada total del municipio y el 36% de la superficie municipal.

La zona montañosa del municipio de El Cerrito es importante en lo que respecta a la producción agrícola de pan coger, destacándose la producción de cebolla larga (la cual se localiza principalmente en los corregimientos de Tenerife, El Moral y Andes). Esta zona presenta además una importante vocación frutícola, con presencia de cultivos de cítricos, mora, fresa, tomate de árbol, entre otros, cuya producción puede orientarse al aprovechamiento industrial (pulpas, jugos, conservas) dependiendo de las posibilidades del mercado y la capacidad productiva de la zona. En este sentido se perfilan como una alternativa interesante para la sustitución de cultivos.

b. Producción industrial

La producción industrial del municipio se concentra fundamentalmente en la zona plana, en los corregimientos aledaños a los cultivos de caña (producción azucarera) y en la cabecera municipal, donde se destacan las curtiembres.

La importancia de estas dos actividades industriales radica principalmente en su aporte a la generación de empleo en el municipio. La producción de los ingenios demanda un buen número de mano de obra a destajo, requerida para el corte de caña, sin embargo la tecnificación de los procesos puede provocar en el mediano plazo un decrecimiento de la demanda de fuerza de trabajo, generando desempleo. Esta situación es contraria a lo que sucede con las curtiembres, las cuales presentan una tendencia al incremento del personal ocupado.

La actividad comercial en El Cerrito ha sido jalonada en buena medida por la producción cañera, y su desarrollo se traduce en la existencia de 750 establecimientos comerciales, que ocupan aproximadamente a 1.200 trabajadores. En lo que tiene que ver con el sector de servicios, se cuenta con 385 establecimientos que ocupan a 2.190 personas.

c. Empleo y nivel de ingresos en la zona urbana

Resultados de un estudio realizado por la Oficina de Planeación Municipal de El Cerrito en torno al tema de empleo e ingresos en el área urbana, indican que los niveles de ingreso de la población económicamente activa son bajos, ya que el 80% de la población urbana obtiene ingresos menores o iguales a un salario mínimo, el 11% devenga más de un salario mínimo.

De 4.717 personas encuestadas, ubicadas en la categoría económicamente activas, se obtuvo que el 55% eran empleados u obreros particulares, un 34% trabajadores independientes o por cuenta propia y el 5% empleados oficiales.

d. Producción pecuaria

El 29.75% del área municipal de El Cerrito, correspondiente a 13.000 hectáreas, se dedica a la producción pecuaria. Un 50% del área se ubica en el cañón del río Amaime, en el corregimiento de Los Andes, mientras que el 50% restante se localiza en la parte plana y es de tipo de tecnificado, en esta zona cerca de 20 fincas concentran aproximadamente el 70% de toda la actividad y el 30% corresponde a pequeños propietarios de fincas. El 90% del total de la explotación es de tipo extensivo y el 10% corresponde al tipo intensivo.

e. Piscicultura

Existen 42 estanques, que suman en área 230.000 Mt² y las especies predominantes son Tilapia roja, Carpa Espejo, Cachama.

f. Porcicultura y avicultura

La producción se encuentra dispersa en todo el municipio, aunque para el caso de la avicultura el 90% de la actividad se encuentra localizada en la parte plana.

g. Actividad Turística

La actividad turística de El Cerrito se sustenta principalmente en la afluencia de visitantes a sitios de interés como las Haciendas Piedechinche y El Paraíso, lo cual ha determinado el establecimiento de actividades complementarias como ventas de alimentos, hoteles, paradores y entre otras, a lo largo de las vías que conducen a estos destinos. Durante los últimos años, actividades relacionadas con deportes aéreos como el parapente han tomado bastante acogida, más aún considerando que en el municipio se celebra cada año el Festival del aire.

Por otro lado, en el área rural se ha dado el establecimiento de parcelaciones turísticas, especialmente en el corregimiento de Santa Helena.

5.4 MARCO CONTEXTUAL

La empresa objeto de estudio es ECOPIEL (Empresa Colombiana de Pieles, dedicada al procesamiento y comercialización de pieles bovinas ubicada en el Cerrito (Valle del Cauca).

5.4.1 Reseña Histórica

A raíz de la disolución de la Sociedad COLTER (Colombiana de Terminados) cuyos propietarios eran Elier Cañas Villada, Jorge Luis Cañas Villada y Jairo de Jesús Cañas Villada, entran estos dos últimos a crear una nueva empresa en Febrero de 2005 llamada ECOPIEL (Empresa Colombiana de Pieles), la cual nace como una empresa familiar y permanece así, además, por determinación de sus dueños continuará con esta misma figura.

Esta empresa se dedica al procesamiento y comercialización de pieles bovinas y está ubicada en el municipio de El Cerrito, Departamento del Valle del Cauca.

Desde sus comienzos se contó con terreno propio el cual había sido utilizado para desarrollar la misma actividad económica, teniendo entonces como ventaja

permisos y certificaciones pertinentes al proceso del cuero. A través de estos años de funcionamiento Ecopiel ha venido creciendo y realizando adecuaciones de infraestructura para la implementación de maquinaria que les ha permitido llevar a cabo de manera más eficiente sus labores comerciales y cumplimiento de metas.

Convencidos de la experiencia ganada a través de los años de trabajo y la búsqueda incesante por la calidad y el servicio, conquistaron un espacio en el mercado local, se destacan como una compañía especializada en terminado de cuero conocido como Napa y Floater utilizados básicamente para marroquinería y calzado.

Acompañando al objetivo empresarial de generar riqueza y bienestar para la sociedad, la empresa adopta los siguientes principios orientadores:

Facilitar un proceso de crecimiento junto a sus empleados y la comunidad de El Cerrito, como forma de desarrollo personal y social.

Impulsar la comunicación y el diálogo para crear un lenguaje entre todos y compartir valores personales, empresariales y sociales.

Potenciar una cultura de respeto al medioambiente, reduciendo el impacto de las actividades de la empresa y fomentando la ecoeficiencia como un modo de actuar cotidiano, dentro y fuera de la misma.

Mantener un diálogo activo con los gobiernos, las organizaciones, las ONGs, y ser reconocido como socio valioso y confiable.

Cumplir con los más altos estándares de calidad para satisfacer a nuestros clientes y apoyar el desarrollo de nuestros proveedores.

Valores:

- Actuar con ética y responsabilidad
- Honrar los acuerdos y los compromisos
- Basar nuestras relaciones en la confianza y el respeto mutuos
- Proceder con conciencia ecológica
- Invertir socialmente en la comunidad donde desarrollamos nuestras actividades

5.5 MARCO LEGAL

La actividad del curtido y preparado de cueros desempeña un papel importante en la economía colombiana, dado que genera una elevada demanda de mano de obra e igualmente está incrementando las exportaciones del sector, aumentando las divisas del país por este concepto.

No obstante lo anterior, el sector de curtido es una actividad económica que genera en la actualidad, por causa de inadecuados procesos productivos, impactos ambientales sobre las siguientes áreas de interés:

Recurso hídrico: ocasionado por insumos, carga orgánica, sólidos insolubles, uso intensivo en consumo de agua.

Recurso aire: ocasionado por el uso de combustibles, pinturas a base de solventes y olores.

Recurso suelo: residuos sólidos de trampas de grasas, desorillo, rebajado y unche.

Dentro de la legislación ambiental a nivel nacional, aplicable al sector se encuentran las siguientes Leyes y Decretos:

5.5.1 Ley 9 de 24 de enero de 1979

Por la cual se dictan medidas sanitarias. Dentro del título I de la Ley se establecen los parámetros generales de protección al medio ambiente, en temas como residuos líquidos, residuos sólidos, disposición de excretas, emisiones atmosféricas y áreas de captación.

5.5.2 Decreto 1594 de 26 de junio de 1984, del Ministerio de Agricultura

Por el cual se reglamenta el uso del agua y el manejo de los residuos líquidos; para esto se deberán desarrollar un plan de ordenamiento del recurso por parte de las entidades encargadas del manejo y administración del agua (EMAR) o del ministerio de salud en donde aquéllas no existan.

5.5.3 Ley 99 de 22 de diciembre de 1993, del Congreso de la República

Por el cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.

5.5.4 Decreto 1753 de 3 de agosto de 1994 del Ministerio del Medio Ambiente

Por el cual se reglamenta parcialmente los títulos VIII y XII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales. El decreto define una licencia ambiental como la autorización que otorga la autoridad competente para la ejecución de un proyecto o actividad que puede afectar los recursos naturales y/o el medio ambiente. Así mismo, define tres tipos de licencia: ordinaria, que especifica los requisitos que debe cumplir el beneficiario pero no otorga permiso sobre el uso de los recursos; única que incluye permisos sobre los recursos, y global dirigida a la explotación de campos petroleros y de gas.

Las licencias pueden ser otorgadas por el Ministerio del Medio Ambiente, las CAR, las entidades delegatarias de las CAR y las autoridades municipales, previa elaboración del estudio de impacto ambiental.

5.5.5 Decreto 2150 de 5 de diciembre de 1995, de la Presidencia de la República

Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios, existentes en la Administración pública.

El artículo 132 del Decreto establece que las licencias ambientales deben llevar implícitos todos los permisos, autorizaciones y concesiones de carácter ambiental, necesario para la construcción, desarrollo y operación de la obra, industria o actividad; de igual forma, instituye que el tiempo del permiso será igual a la vigencia de la licencia ambiental.

5.5.6 Resolución 655 de 21 de junio de 1996, del Ministerio de Medio Ambiente

Por la cual se establecen los requisitos y condiciones para la solicitud y obtención de la licencia ambiental establecida por el artículo 132 del Decreto-Ley 2150 de 1995. Así mismo, especifica los casos en que se debe modificar una licencia ambiental, tales como la falta de especificación del aprovechamiento que se va a dar a los recursos o variación en el uso de éstos.

5.5.7 Decreto 901 del 1° de abril de 1997, del Ministerio de Medio Ambiente

Por medio del cual se reglamentan las tasas retributivas por la utilización directa o indirecta del agua como receptor de los vertimientos puntuales y se establecen las tarifas de éstas. De acuerdo con el decreto, el Ministerio del Medio Ambiente

establecerá anualmente el valor de la tarifa mínima de la tasa retributiva para las diferentes sustancias contaminantes; a la vez que la autoridad ambiental regional competente fijará cada cinco años la meta de reducción de la carga contaminante para dichas sustancias, teniendo en cuenta el medio ambiente, los recursos, la región afectada, entre otras.

5.5.8 Resolución 767 de 2002, del Ministerio de Medio Ambiente

Por la cual se establecen unas medidas en relación con el manejo de las curtiembres y comercializadoras de productos de la fauna silvestre, y se adoptan otras determinaciones.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación describe el proceso actual de Dirección Estratégica utilizado por la empresa del sector curtiembres del Cerrito (Valle) y sus principales puntos débiles, así como también los sistemas de control de gestión existentes. Además explorará en la organización objeto de estudio, las relaciones que se deben definir al interior de la empresa en estudio que permitan integrar de manera efectiva la estrategia y su ejecución en un Cuadro de Mando Integral (BSC). Es de tipo correlacional, dado que encontrará la relación entre visión, estrategia y ejecución de la estrategia a través de la definición de objetivos de corto, mediano y largo. Finalmente, busca aplicar el Cuadro de Mando Integral diseñado a partir de las características propias de la empresa.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utiliza el método deductivo, realizando un análisis que va de lo general a lo particular. Se inicia con el análisis del entorno externo e interno para luego derivar un tablero de comando que permitirá fortalecer el proceso de gestión para los directivos de la empresa del sector curtiembres en el Cerrito (Valle). En este sentido, el enfoque del estudio es de carácter cualitativo, en el cual se realizan evaluaciones de variables específicas relacionadas con aspectos organizacionales en la empresa y se plantea un cuadro de mando integral a nivel estratégico. El enfoque está basado en métodos de recolección de datos tales como descripciones y observaciones al interior de la empresa de curtiembres de El Cerrito.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se acude a fuentes primarias constituidas principalmente por los empleados y directivos de la empresa del sector curtiembre, los cuales con sus opiniones permitirán llevar a cabo el análisis interno de la organización, fundamental para identificar las fortalezas y debilidades.

Como fuentes secundarias están libros, documentos y estudios relacionados con el balance scorecard, la planeación estratégica, el análisis DOFA, principalmente las obras de Kaplan y Norton. También para el análisis del entorno externo se acude a fuentes de información institucionales como son el DANE, DNP, Banco de la República, Cámara de Comercio entre otros. Estas fuentes proporcionan estadísticas y datos requeridos para el estudio del sector curtiembres.

6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se requieren como instrumentos de recolección de datos, la elaboración de entrevistas estructuradas, que aborden aspectos internos como el factor gerencial, organizacional, tecnológico, humano, financiero, productivo, ambiental. Estas entrevistas se realizarán a personal de la empresa relacionada con cada uno de los factores expuestos. Esta información, que es de tipo cualitativo, se manejará a través de la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos). Para su interpretación se utilizan mallas de lectura procesadas en el software estadístico Excel.

La información para el análisis externo se manejará a través de la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).

7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Inicialmente es necesario identificar las variables del entorno que inciden en la gestión administrativa y financiera de la Empresa del sector curtiembres de El Cerrito, teniendo en cuenta que las organizaciones se conciben en la actualidad como sistemas abiertos que están influenciadas por los acontecimientos y situaciones de su entorno.

Son diversos los factores exógenos que inciden en el desempeño de las empresas, los cuales pueden estar relacionados con un momento del tiempo o con condiciones generales de un sector específico. Las empresas combinan capital, trabajo e insumos en sus procesos, con el fin de producir y vender bienes y servicios con miras a obtener utilidades. Camila Aguilar indica que en consecuencia, “pueden verse afectadas por cambios en la tasa de interés del mercado, en los precios de los activos y en la tasa de cambio, así como por variaciones en las expectativas, el clima de los negocios, el acceso al mercado de capitales y la demanda interna.”²⁷

Según Sergio Fernández,²⁸ actualmente se reconoce la existencia del entorno como un elemento clave para comprender y estudiar la actividad que desarrollan las organizaciones, las cuales son un elemento del sistema económico y el logro de sus objetivos, depende de una u otra forma de su entorno; debido a esto, las empresas deben otorgarle valor a la forma como conciben y se adaptan a las oportunidades y amenazas que se presentan en un contexto económico, social, político, tecnológico determinado.

Todos estos factores externos constituyen el entorno o ambiente donde operan las organizaciones, el cual constituye un factor de gran significación en la formulación de planes empresariales.

A continuación se realiza el análisis del entorno externo para la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, teniendo en cuenta la influencia de cada variable sobre la gestión administrativa y/o financiera. Este análisis se realiza para el período 2010-2012.

²⁷ AGUILAR LONDOÑO, Camila. El impacto de eventos exógenos y sectoriales sobre el desempeño de las empresas: un análisis para Colombia, 1995-2001. Universidad de los Andes. Bogotá, noviembre de 2003.

²⁸ FERNÁNDEZ, Sergio. La empresa y la importancia de su entorno. Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América. Noviembre de 1997.

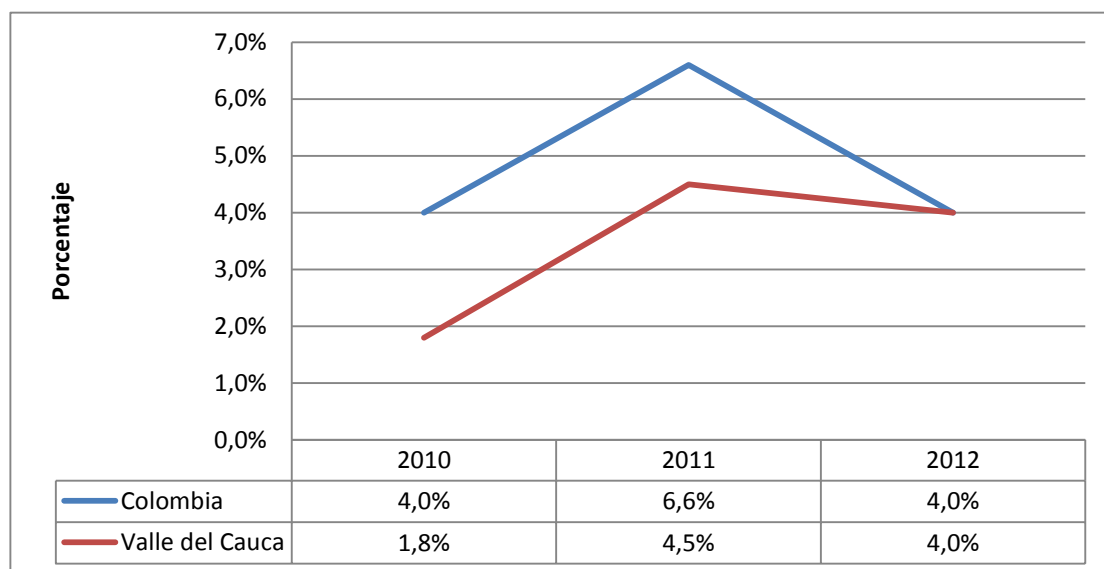
7.1.1 Factores económicos

Producto Interno Bruto (PIB): Uno de los principales factores económicos que requieren ser referenciados en este apartado corresponde al PIB. Éste es una medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país o región durante un período, normalmente, un año.²⁹

En el gráfico 1 se presenta la tendencia o comportamiento del PIB para Colombia y el Valle del Cauca en el período 2010-2012. Se aprecia un desaceleramiento de la economía nacional y regional luego del año 2011, confluyendo hacia un crecimiento del 4% en el 2012.

Incidencia en la gestión administrativa o financiera: el PIB es una variable que incide en la gestión financiera, a través de su efecto sobre los ingresos operacionales (ventas) de las empresas. De acuerdo con la tendencia del PIB nacional y departamental, la disminución en la dinámica de crecimiento de la economía es una amenaza para la evolución de las ventas de la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, debido a que se desestimula la actividad económica. Sin embargo la amenaza es menor, porque a pesar de la desaceleración, la economía continua presentando tasas de crecimiento positivas.

Gráfico 1. Tasa de crecimiento PIB. Variación Anual, Colombia y Valle del Cauca. 2010-2012



Para el Valle del Cauca el valor del 2012 es preliminar

Fuente: Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales - DANE

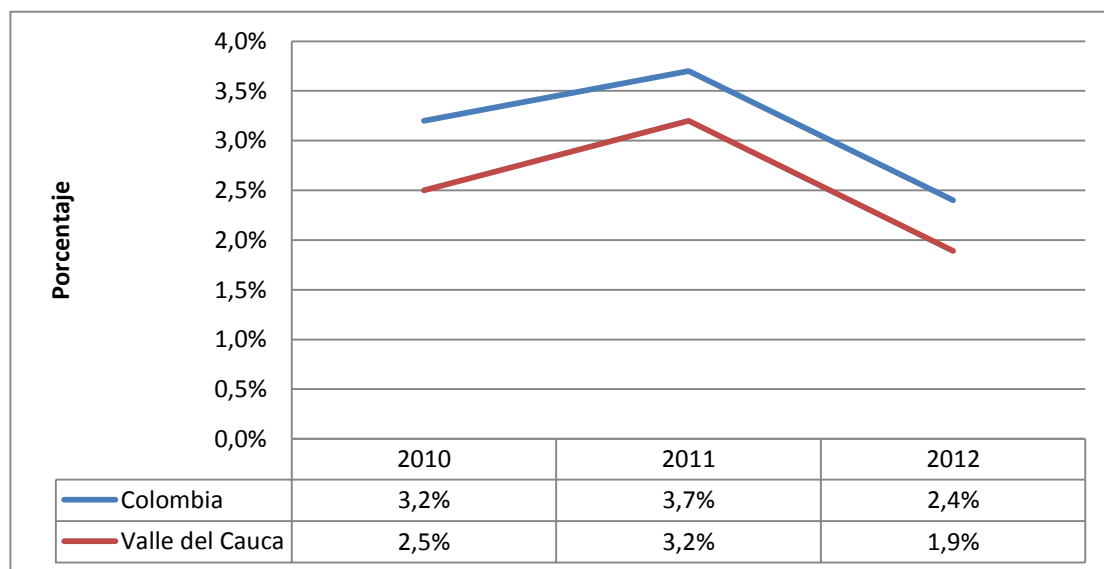
²⁹ DANE. Producto Interno Bruto (PIB). [en línea] Preguntas frecuentes [recuperado el 20/03/2013] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf>

Inflación: Otra de las variables económicas, que requieren de análisis es la inflación, el cual es un indicador de la variación de los precios agregados en la economía. La inflación es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda, sostenido durante un período de tiempo determinado.³⁰ Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios.

En el gráfico 3 se muestra la tendencia de la inflación en el período 2010-2012, destacándose que el incremento de precios ha tenido una tendencia decreciente, además la inflación ha sido menor en el Valle del Cauca pasando de 3.2% en el 2011 a 1.9% en el 2012.

Incidencia en la gestión administrativa o financiera: la inflación es una variable que incide en la gestión financiera por intermedio de los precios de los productos y servicios que afectan el nivel de ventas y los costos, teniendo en cuenta que en el caso de los salarios, el incremento anual está en relación al crecimiento de la inflación. Por lo tanto este comportamiento descendente de los precios es una oportunidad para la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, en la medida que no afecta en mayor medida los precios y costos, conservando así las posibilidades de obtener utilidades netas.

Gráfico 2. Tasa de inflación en Colombia y Cali (Valle del Cauca). 2010-2012



Fuente: Presidencia de la República de Colombia, Oficina de Comunicaciones y DANE.

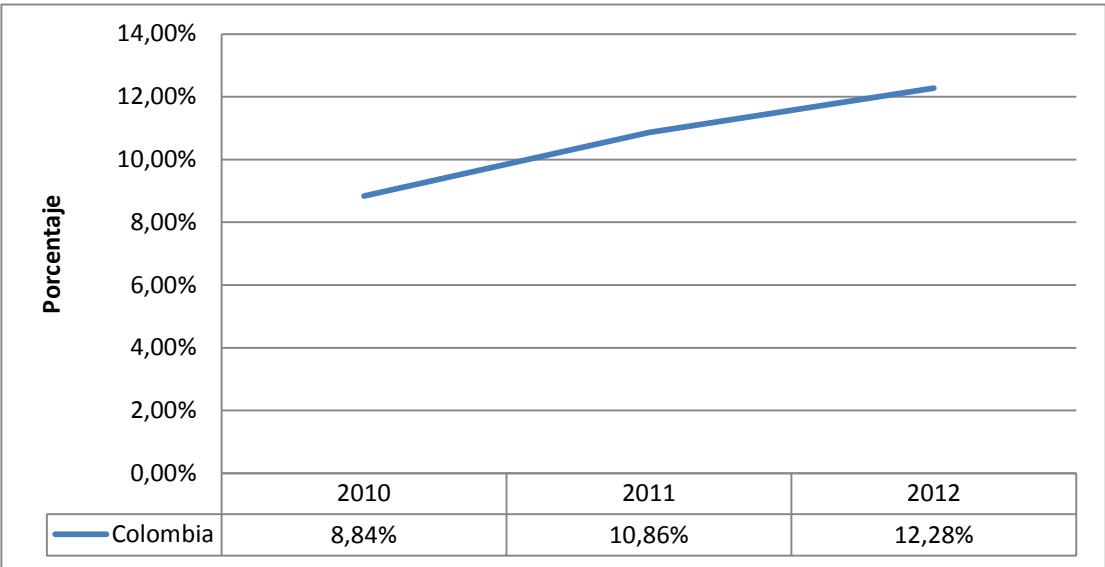
³⁰ DANE. Índice de precios al consumidor. [en línea] Preguntas frecuentes [recuperado el 20/03/2013] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_ipc.pdf>

Tasas de interés: Por su parte, las tasas de interés activas corresponden al costo del crédito bancario, calculado como un promedio ponderado para las distintas carteras como consumo, preferencial, tesorería, entre otros.

En el período 2010-2012 se ha presentado un crecimiento de las tasas de interés activas en Colombia, pasando de 8.84% a 12.28%.

Incidencia en la gestión administrativa o financiera: El incremento de las tasas de interés activas, desestimula la demanda de crédito, al encarecer el costo de los préstamos. La incidencia de esta variable es sobre la gestión financiera, en la medida que afecta la conformación de la estructura de capital de las empresas. Para la empresa del sector curtiembres de El Cerrito en estudio, el crecimiento de las tasas de interés es una amenaza menor, porque según la estructura financiera que presenta, no cuenta con obligaciones financieras de corto o largo plazo, por lo tanto, la amenaza viene a través del desestimulo para contratar deuda financiera en el corto plazo.

Gráfico 3. Tasas de interés activas total sistema financiero. Colombia.

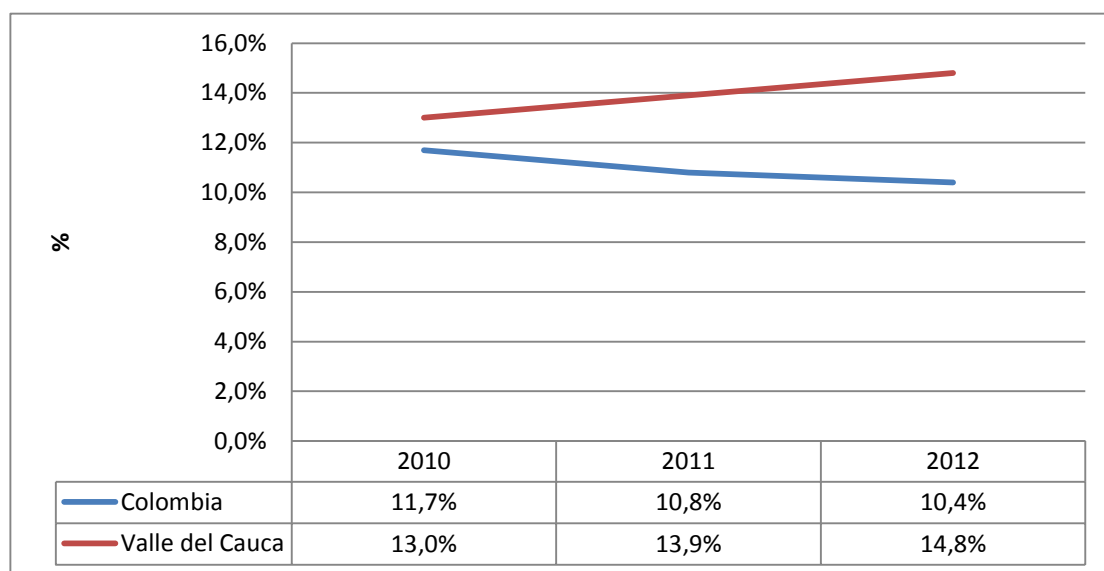


Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia y cálculos del Banco de la República.

Empleo: Una variable adicional, en el entorno económico es el empleo. Los indicadores muestran que en Colombia, en los últimos años ha existido gran dificultad para disminuir la tasa de desempleo. La situación es más preocupante en el Valle del Cauca, región que en el período 2010-2012 ha presentado tasas superiores a las nacionales (ver gráfico 4). En este caso, el porcentaje de desempleados se ha incrementado de 13% en el 2010 a 14.8% en el 2012.

Incidencia en la gestión administrativa o financiera: Este resultado es una amenaza para las empresas en general, porque suponen malas perspectivas y dificultades para incrementar el consumo, lo cual puede desestimular la actividad productiva. La incidencia de esta variable en este caso es sobre la gestión financiera de la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, porque el mayor desempleo desestimula la actividad económica y con ello afecta los ingresos operacionales de la empresa. Es una amenaza alta por la magnitud del desempleo en la economía, que trae efectos diversos, como es el caso del incremento de la actividad informal en el sector generando competencia desleal.

Gráfico 4. Tasa de desempleo anual. Colombia y Valle del Cauca. 2010-2012



Fuente: Banco de la República y DANE.

Teniendo en cuenta el factor económico y las variables reseñadas anteriormente, a continuación se desarrolla una matriz depuración que contribuye a analizar la situación general. De acuerdo con las tendencias de comportamiento de estas variables se analiza si constituyen una oportunidad mayor o menor, o una amenaza mayor o menor.

El criterio para calificar una oportunidad como mayor o menor es su representatividad para la empresa en estudio, en este caso la organización del sector curtiembres de El Cerrito, teniendo en cuenta si la variable puede incidir en los ingresos, estructura de costos o en la gestión empresarial. También se tiene en cuenta la tendencia del comportamiento de la variable, si en la actualidad esa tendencia ha cambiado fuertemente o si continúa presentándose como en el pasado. En el cuadro 1 se presentan los impactos para las variables económicas, considerando la empresa referenciada, así como la tendencia presentada para cada una de ellas.

Cuadro 1. Incidencia de las variables económicas en la gestión administrativa y financiera de la Empresa del sector curtiembres de El Cerrito.

NOMBRE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	QUÉ AFECTA Y POR QUÉ?
PIB Nacional y Departamental	Crecimiento, síntomas de desaceleración especialmente en el período 2011-2012	Amenaza menor: la disminución en la dinámica de crecimiento de la economía es una amenaza para la evolución de las ventas de la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, debido a que se desestimula la actividad económica. Sin embargo la amenaza es menor, porque a pesar de la desaceleración, la economía continua presentando tasas de crecimiento positivas	Gestión Financiera: el PIB es una variable que incide en la gestión financiera, a través de su efecto sobre los ingresos operacionales (ventas) de las empresas.
Inflación	El incremento de precios ha tenido una tendencia decreciente, además la inflación ha sido menor en el Valle del Cauca pasando de 3.2% en el 2011 a 1.9% en el 2012	Oportunidad mayor: en la medida que no afecta en mayor medida los precios y costos, conservando así las posibilidades de obtener utilidades netas.	Gestión Financiera: la inflación es una variable que incide en la gestión financiera por intermedio de los precios de los productos y servicios que afectan el nivel de ventas y los costos, teniendo en cuenta que en el caso de los salarios, el incremento anual está en relación al crecimiento de la inflación
Tasas de interés	En el período 2010-2012 se ha presentado un crecimiento de las tasas de interés activas en Colombia, pasando de 8.84% a	Amenaza menor: el crecimiento de las tasas de interés es una amenaza menor, porque según la estructura financiera que presenta, no cuenta con	Gestión Financiera: La incidencia de esta variable es sobre la gestión financiera, en la medida que afecta la conformación de la

	12.28%.	obligaciones financieras de corto o largo plazo, por lo tanto, la amenaza viene a través del desestimulo para contratar deuda financiera en el corto plazo.	estructura de capital de las empresas
--	---------	---	---------------------------------------

Cuadro1. Continuación...

NOMBRE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	QUÉ AFECTA Y POR QUÉ?
Tasa de desempleo	En el período 2010-2012 ha presentado tasas superiores a las nacionales. En este caso, el porcentaje de desempleados se ha incrementado de 13% en el 2010 a 14.8% en el 2012	Amenaza mayor: Es una amenaza alta por la magnitud del desempleo en la economía, que trae efectos diversos, como es el caso del incremento de la actividad informal que genera competencia desleal en el sector.	Gestión financiera: porque el mayor desempleo desestimula la actividad económica y con ello afecta los ingresos operacionales de la empresa.

Fuente: elaboración propia

7.1.2 Factores políticos

Institucionalidad: De acuerdo con la constitución vigente, Colombia es un Estado Social de Derecho organizado en forma de república unitaria con centralización política y descentralización administrativa, en donde el poder público se encuentra separado en tres ramas, legislativa, ejecutiva y judicial y diversos órganos de control como la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría o Ministerio Público, la Contraloría y las Veedurías Ciudadanas. El presidente ejerce como jefe de estado y de gobierno a la vez, delegando sus funciones a los ministros del despacho entre otros funcionarios nombrados que son de libre nombramiento y remoción. El parlamento bicameral es el Congreso de la República y está compuesto por el Senado y la Cámara de Representantes. Según la Constitución de 1991, Colombia está compuesta por 32 departamentos y un único Distrito Capital (Bogotá). Los gobiernos departamentales se encuentran divididos en tres poderes: La rama ejecutiva, ejercida por el gobernador departamental, elegido cada cuatro años sin posibilidad de reelección. Cada departamento tiene su propia asamblea departamental, corporación pública de elección popular regional que goza de autonomía administrativa y presupuesto propio. Las asambleas departamentales emiten ordenanzas de obligatorio cumplimiento en su jurisdicción territorial o departamento.

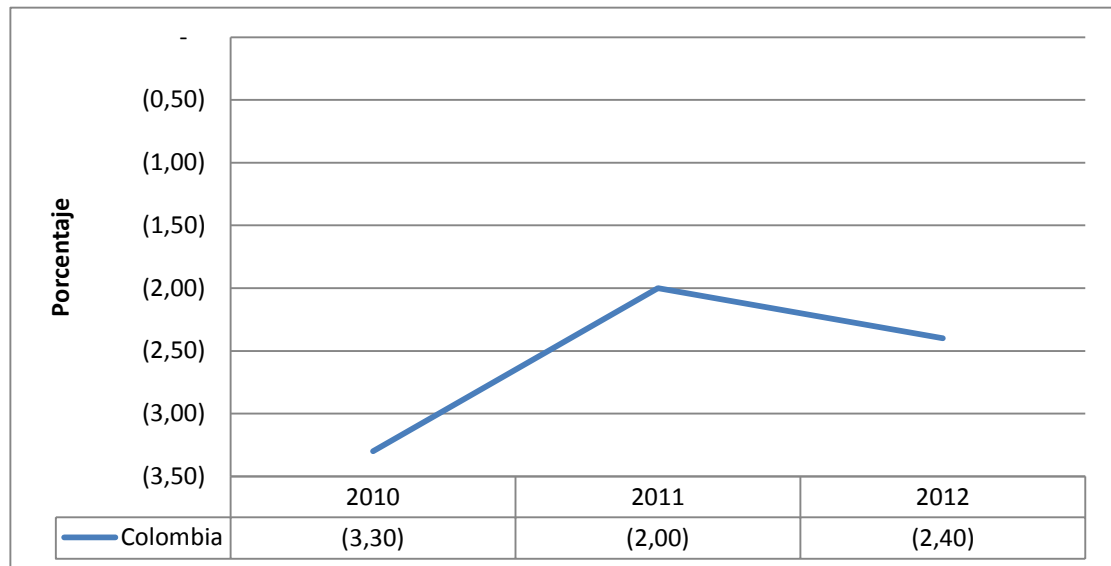
Los departamentos están conformados por la asociación entre municipios. Actualmente hay 1120 municipios entre los que están el Distrito Capital, y los distritos de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Tunja, Cúcuta, Popayán, Buenaventura, Medellín, Turbo y Tumaco. Cada municipio o distrito es presidido por alcaldes de carácter municipal, distrital o metropolitano. Los alcaldes son elegidos para un período de cuatro años, de acuerdo con el calendario electoral del Consejo Nacional Electoral. En representación de la rama ejecutiva a nivel local, cada municipio elige un Cabildo o Concejo integrado por concejales, elegidos para períodos de cuatro años también.

Incidencia en la gestión administrativa o financiera: la institucionalidad en Colombia es un factor que genera estabilidad política y plantea reglas de juego claras para las diferentes organizaciones, debido a esto incide en la gestión administrativa de la empresa del sector curtiembres de El Cerrito.

Balance fiscal: Uno de los indicadores más importantes en materia de política, es el balance fiscal del gobierno nacional. Su importancia radica en que su resultado es la base para definir la política económica que debe seguirse en el futuro inmediato.³¹ En el gráfico 5 se aprecia que el gobierno nacional presentó una situación de déficit fiscal, el cual se redujo del -3.3% en el 2010 al -2.4% del PIB en el 2012, lo que indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos (inversión y sostenimiento del Estado).

Incidencia en la gestión administrativa o financiera: La situación del déficit fiscal genera amenazas para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico, lo cual puede potencialmente afectar a las empresas colombianas por diferentes canales. En el caso de que el gobierno decida incrementar los impuestos para corregir el déficit fiscal, la empresa se perjudicaría por sus mayores costos tributarios, afectando así su gestión financiera.

Gráfico 5. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2010-2012



Fuente: La Nota.com. Proyecciones económicas 2010-2014. Disponible en: <http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html>

³¹ BARBIER ISAZA, José Gabriel. La polémica sobre el déficit fiscal colombiano. Artículo disponible en: http://www.webpondo.org/files/opinion/Pol%E9mica_Deficit_Fiscal.pdf

En el cuadro 2 se resumen las variables del factor político, clasificando su impacto como oportunidad o amenaza.

Cuadro 2. Incidencia de las variables políticas en la gestión administrativa y financiera de la Empresa del sector curtiembres de El Cerrito.

NOMBRE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	QUÉ AFECTA Y POR QUÉ?
Institucionalidad	Estabilidad política en las instituciones del país	Oportunidad menor: porque la estabilidad política es un elemento que contribuye a la credibilidad en el país, beneficiando la inversión extranjera y nacional, tiene el potencial de beneficiar a la economía por la generación de empleo y estímulo a la producción.	Gestión administrativa: la institucionalidad en Colombia es un factor que genera estabilidad política y plantea reglas de juego claras para las diferentes empresas, debido a esto incide en la gestión administrativa de la empresa del sector curtiembres de El Cerrito.
Balance fiscal	Se presentó una situación de déficit fiscal, el cual se redujo del -3.3% en el 2010 al -2.4% del PIB en el 2012, lo que indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos	Amenaza menor: La situación del déficit fiscal genera amenazas para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico, lo cual puede potencialmente afectar a las empresas colombianas por diferentes canales	Gestión financiera: En el caso de que el gobierno decida incrementar los impuestos para corregir el déficit fiscal, la empresa del sector curtiembres de El Cerrito se perjudicaría por sus mayores costos tributarios, afectando así su gestión financiera.

Fuente: elaboración propia

7.1.3 Factores socio-culturales

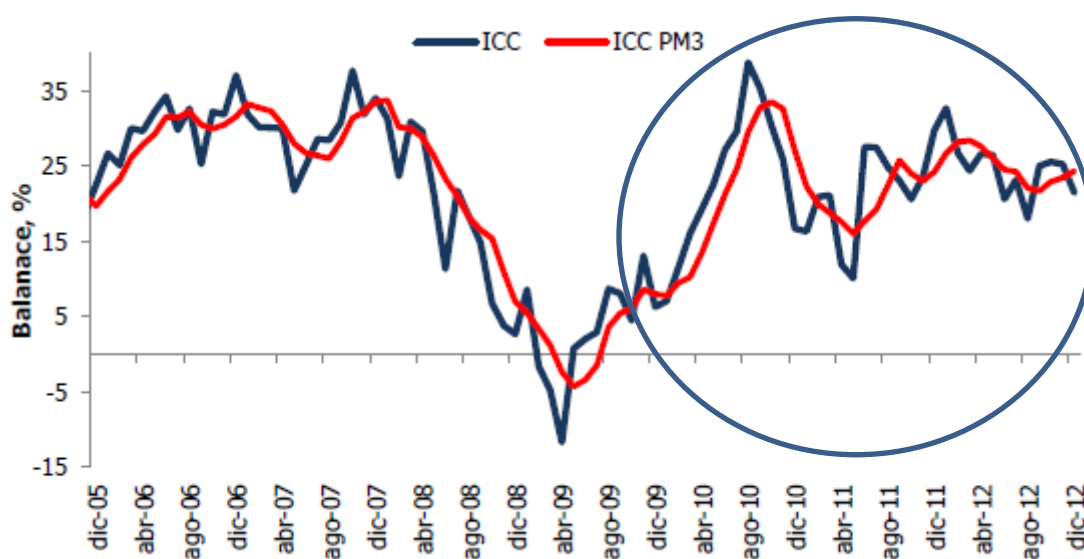
Confianza del consumidor: El Índice de Confianza del Consumidor (CCI) es una herramienta de medición que tiene que ver con la opinión actual de las personas dentro de un país determinado. Se calcula de una muestra representativa de la población para comprender el sentimiento general actual de la economía y lo que las personas creen que va a pasar con la misma en el corto plazo. Si la confianza del consumidor es mayor, los consumidores están haciendo más compras, impulsando la expansión económica. En caso contrario, si la confianza es menor,

los consumidores tienden a ahorrar más de lo que gastan, lo que provoca contracciones en la economía.³²

De acuerdo a los resultados más recientes de la Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) de Fedesarrollo, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) se ubicó en 21,5% en último mes del año 2012, revelando un deterioro de 8,3 puntos porcentuales (pps) en relación con el nivel registrado en diciembre de 2011. El ICC presentó además una desmejora (de 3,8 pps) respecto a noviembre de 2012, y frenó el progreso interanual observado en los tres meses precedentes.³³

Incidencia en la gestión administrativa o financiera: la disminución de la confianza es una amenaza en general para todas las empresas nacionales, porque supone menores niveles de consumo y menor confianza. Esta variable afecta la gestión financiera de la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, por intermedio de las proyecciones de ventas, las cuales, frente una menor confianza se ven afectadas.

Gráfico 6. Índice de confianza del consumidor. Colombia 2010-2012.



Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

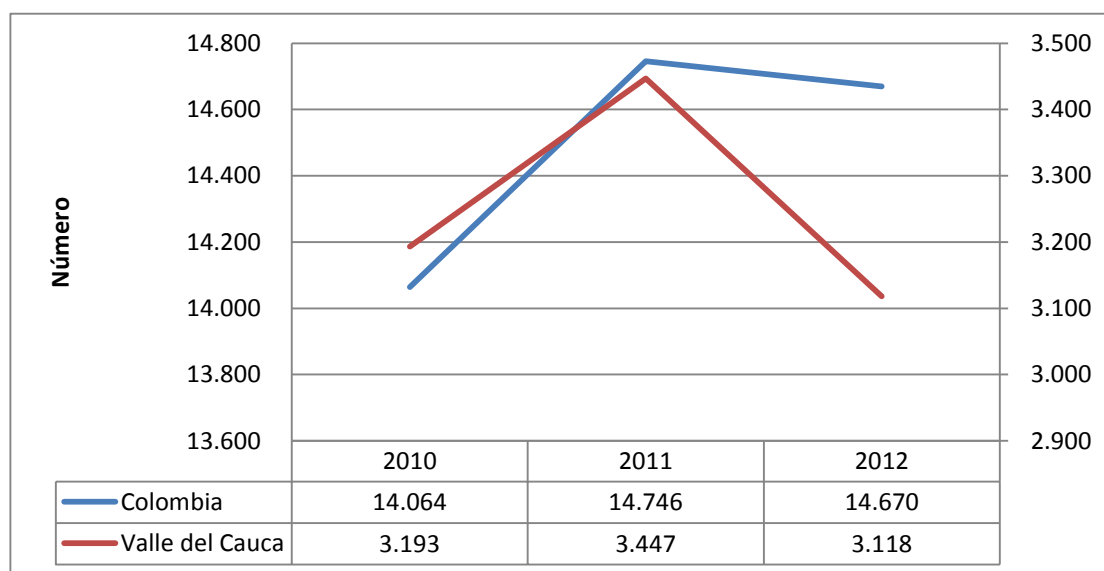
³² PARRA, Matías. Índice de confianza del consumidor. Noviembre de 2010. [en línea] <<http://inflacion.com.co/tag/indice-de-confianza-del-consumidor>> [recuperado el 18 de agosto de 2012]

³³ FEDESARROLLO. Comunicado de Prensa Encuesta de Opinión del Consumidor. Resultados a diciembre 2012. Boletín # 134. [en línea] < <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2013/01/Bolet%C3%ADn-EOC-Diciembre-de-2012-Fedesarrollo.pdf> > [recuperado el 18 de abril de 2013]

Seguridad: Una variable fundamental en el factor social que incide en las condiciones generales del entorno, tiene que ver con la seguridad en Colombia y sus regiones. Las cifras muestran que la seguridad en el país ha mejorado, a pesar del incremento de homicidios entre el 2010 y 2011. En el gráfico 7 se observa que luego se redujeron entre los años 2011 y 2012, pasando de 14.746 a 14.670, mientras en el Valle del Cauca, se pasó de 3.447 a 3.118 homicidios en el mismo período.

Incidencia en la gestión administrativa o financiera: la seguridad es un factor clave para el incremento de la actividad productiva y la inversión en todas sus dimensiones; su incidencia en este sentido es sobre la gestión financiera a través de los ingresos operacionales y estructura de activos. En la medida que el clima de seguridad mejore, la empresa se ve inducida a invertir más en capital de trabajo o activos fijos, además, las ventas pueden estimularse producto de una mayor actividad productiva.

Gráfico 7. Tendencias de homicidios Colombia y Valle del Cauca, 2010-2012.



Fuente: Policía Nacional de Colombia.

En el cuadro 3 se resumen las variables del factor sociocultural, clasificando su impacto como oportunidad o amenaza.

Cuadro 3. Incidencia de las variables socio-culturales en la gestión administrativa y financiera de la Empresa del sector curtiembres de El Cerrito.

NOMBRE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	QUÉ AFECTA Y POR QUÉ?
Índice de confianza del consumidor	Deterioro de 8,3 puntos porcentuales (pps) en relación con el nivel registrado en diciembre de 2011. El ICC presentó además una desmejora (de 3,8 pps) respecto a noviembre de 2012, y frenó el progreso interanual observado en los tres meses precedentes	Amenaza menor: la disminución de la confianza del consumidor es preocupante para las ventas y producción de las empresas, ya que desestimula el consumo de las personas.	Gestión financiera: Esta variable afecta la gestión financiera de la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, por intermedio de las proyecciones de ventas, las cuales, frente a una menor confianza se ven afectadas.
Seguridad	Mejoramiento de la seguridad, entre los años 2011 y 2012, pasando de 14.746 a 14.670 en Colombia, mientras en el Valle del Cauca, se pasó de 3.447 a 3.118 homicidios en el mismo período.	Oportunidad menor: La seguridad es un elemento fundamental para la actividad productiva, sin embargo, es una oportunidad menor porque a pesar del mejoramiento, aún persisten elementos de incertidumbre.	Gestión financiera: la seguridad es un factor clave para el incremento de la actividad productiva y la inversión en todas sus dimensiones; su incidencia en este sentido es sobre la gestión financiera a través de los ingresos operacionales y estructura de activos de la empresa del sector curtiembres de El Cerrito.

Fuente: elaboración propia

7.1.4 Factor tecnológico

El factor tecnológico está determinado por los avances en áreas como la informática, las telecomunicaciones, la automatización, la química, la genética y la biotecnología. Para la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, los avances en el factor tecnológico son importantes en materia de productividad y comercialización del producto.

Inversión nacional en actividades de ciencia, tecnología e innovación (ACTI):

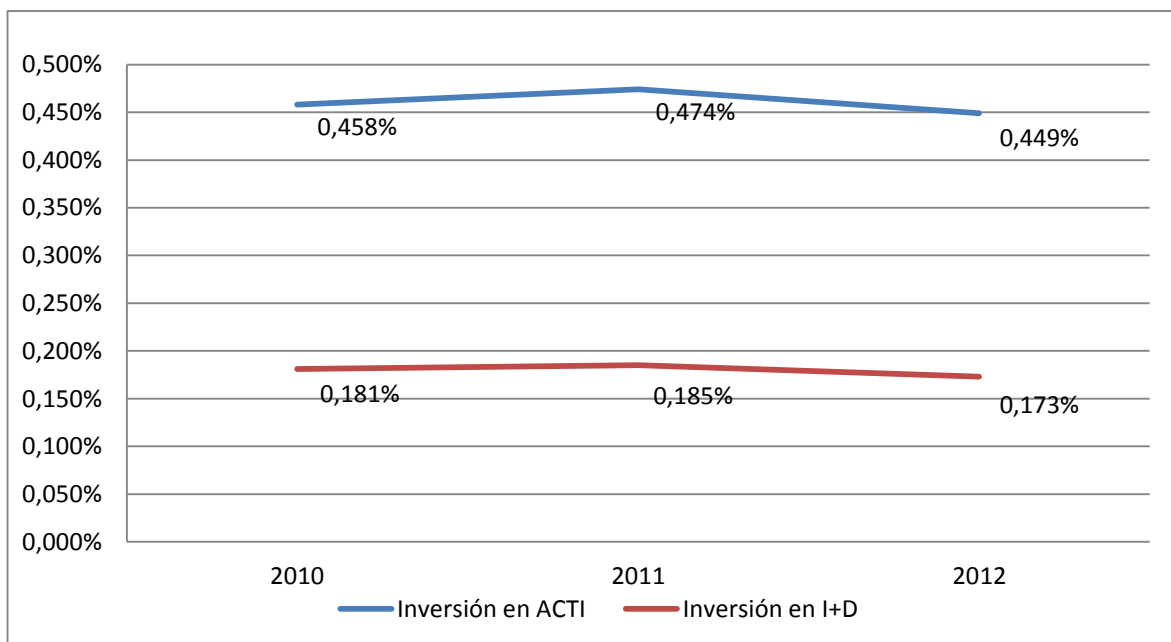
La innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores.

Cuando se habla de investigación, se hace alusión al proceso de investigación y desarrollo experimental (I+D) definido como el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de los conocimientos humanos, culturales y sociales y el uso de esos conocimientos para derivar nuevas aplicaciones en todos los campos de la ciencia y la tecnología, e involucra la investigación básica, aplicada y el desarrollo experimental. La I+D hace parte de un conjunto más grande de actividades relacionadas con la generación y uso del conocimiento, conocidas como actividades científicas y tecnológicas. Estas incluyen, además de I+D, la enseñanza y la formación de científicos e ingenieros, y los servicios científicos y tecnológicos. Las actividades científicas y tecnológicas, junto con las asociadas al concepto de innovación, son las que se denominan como ACTI.³⁴ La inversión en ACTI ha disminuido como porcentaje del PIB de 0.458% en el 2010 a 0.449% en el 2012 (ver gráfico 8). Lo mismo ha ocurrido con la inversión en I+D que pasó de 0.181% a 0.173% del PIB en el mismo período.

Incidencia en la gestión administrativa o financiera: la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación a nivel nacional, incide en la gestión administrativa a través de la disponibilidad de nuevas herramientas tecnológicas que puede elevar la productividad. En el caso de la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, la evolución de la ACTI constituye una oportunidad para el mejoramiento de las herramientas de gestión basadas en la tecnología.

Gráfico 8. Evolución de la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación –ACTI como porcentaje del PIB, 2006 - 2011.

³⁴ COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento CONPES Nro. 3582. Política Nacional de Ciencia, Tecnología E Innovación. Bogotá, abril de 2009. [en línea] <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/635/UNIDAD_0/3582_CONPES.pdf> [recuperado el 12 de abril de 2013]



Fuente: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT)

Conectividad: Un importante indicador del entorno tecnológico, corresponde al Índice de Conectividad, la cual se entiende como la infraestructura que permite la comunicación a distancia. Esta definición involucra desde redes y servicios de telecomunicaciones como el teléfono o el fax, hasta las redes, servicios y aplicaciones telemáticas que utilizan el computador como medio de comunicación.³⁵

Con una puntuación global de 4,06, Colombia ocupa el lugar décimo en el índice de los recursos y la eficiencia impulsada por diferentes economías en el informe Connectivity Scorecard 2011 (ver cuadro 4). Se ubica por delante de muchos países clave de Asia y África, pero pierde frente a sus vecinos latinoamericanos Chile, Brasil, Argentina y México. El eslabón débil en Colombia, es la penetración de las TIC en su sector empresarial.³⁶

Incidencia en la gestión administrativa o financiera: De acuerdo a lo anterior, el factor tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad. Para la empresa del sector curtiembres de El Cerrito en particular, estas oportunidades son mayores, debido a que la tecnología permite mejorar la comunicación con los clientes e incrementar la eficiencia en la productividad.

³⁵ RED DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. Modelo de conectividad para redes humanas. Universidad del Cauca. [en línea] < http://www.ired.org/joiner/docfinal/1-c1_descripcion-modelo-conectividad/ > [consultado el 16 de agosto de 2012]

³⁶ CONNECTIVITY SCORECARD.ORG. Connectivity Scorecard 2011. [en línea] <http://www.connectivityscorecard.org/images/uploads/media/CS2011_Colombia.pdf> [recuperado el 19 de agosto de 2012]

Cuadro 4. Resultados conectividad 2011

	Resultado	Resultado país líder	Peso
Consumidor			
Infraestructura	0,52	0,88	0,15
Uso y habilidades	0,59	0,70	0,15
Negocios			
Infraestructura	0,33	0,64	0,49
Uso y habilidades	0,36	0,71	0,14
Sector público			
Infraestructura	0,41	0,83	0,06
Uso y habilidades	0,46	0,68	0,02

Fuente: Connectivity Scorecard 2011

En el cuadro 5 se resumen las variables del factor tecnológico, clasificando su impacto como oportunidad o amenaza.

Cuadro 5. Variables tecnológicas.

NOMBRE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	QUÉ AFECTA Y POR QUÉ?
Comercio electrónico	Desarrollo en informática y telecomunicaciones	Oportunidad mayor: El comercio electrónico es una oportunidad mayor porque permite incrementar las posibilidades de comunicación con sus clientes.	Gestión administrativa: El desarrollo tecnológico ha permitido a las empresas, a través del comercio electrónico, ampliar las posibilidades de acceder a mayores mercados, estimulando las ventas y la producción.
Conectividad	Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media, ascendió más posiciones en el índice de conectividad en América Latina.	Oportunidad mayor: El incremento de la conectividad brinda posibilidades de aprovechar mejor las oportunidades del comercio electrónico y los beneficios de la tecnología	Gestión administrativa: Para la empresa del sector curtiembres de El Cerrito es fundamental la conectividad, porque permite una mejor gestión administrativa, gerencial y comercial.

Fuente: elaboración propia

7.1.5 Matriz de factores externos (EFE)

Finalmente, para evaluar las oportunidades y amenazas que se generan en el macroentorno nacional, a continuación se desarrolla la matriz EFE, que posibilita determinar el impacto del entorno en las diferentes empresas en general del país. Para esto se tiene en cuenta si se trata de una oportunidad mayor o menor, o una amenaza mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Oportunidad mayor =	4
Oportunidad menor =	3
Amenaza menor =	2
Amenaza mayor =	1

En el cuadro 6 se aprecia que son más importantes las oportunidades con relación a las amenazas, lo que configura un entorno propicio para el desarrollo de la actividad de la empresa del sector curtiembres de El Cerrito.

Cuadro 6. Matriz de factores externos (EFE)

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Oportunidades			
1	Tendencia decreciente de la inflación	0,12	4	0,48
2	Estabilidad política en las instituciones del país	0,09	3	0,27
3	Mejoramiento de la seguridad	0,09	3	0,27
4	Auge del comercio electrónico	0,12	4	0,48
5	Incremento de la conectividad	0,12	4	0,48
	Total Oportunidades	0,54		
	Amenazas			
1	Desaceleramiento del PIB nacional y departamental	0,09	2	0,18
2	Incremento de las tasas de interés	0,09	2	0,18
3	Aumento del desempleo	0,10	1	0,10
4	Déficit fiscal	0,09	2	0,18
5	Disminución de la confianza del consumidor	0,09	2	0,18
	Total amenazas	0,46		
	TOTAL	1,00		2,80

Fuente: elaboración propia

7.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

En este capítulo se describe la situación interna de la empresa del sector curtiembres con relación al factor organizacional, gerencial, talento humano, financiero y competitividad.

Es importante describir cada uno de los factores que intervienen en la empresa y que inciden en el cumplimiento de su misión. El análisis de estos factores permite precisar las fortalezas y debilidades del sistema y los procesos de la organización en estudio. Estos factores son: Factor gerencia, Factor organización, Factor talento humano, Factor capacidad tecnológica, Factor financiero, Factor producción e inventarios, Factor competitividad.

7.2.1 Factor gerencia

Para la gerencia es de vital importancia conocer los resultados operacionales de su gestión en la empresa, para ello se aplican indicadores de gestión gerencial lo que permite conocer resultados de la actividad y el crecimiento de la misma; con la posibilidad de comparar resultados con otras empresas del sector o con los resultados obtenidos en periodos anteriores. A continuación se explican las variables inherentes a este factor y se clasifica cada una como fortaleza o debilidad, así mismo, su impacto alto, medio o bajo, dependiendo de la forma como se presenta en la empresa Ecopiel.

1. **Cuidado de la imagen corporativa:** la empresa hasta hoy no tiene servicios de atracción al público como comunicaciones (radio, prensa, revista, internet, tv), promociones (*debilidad alta*)
2. **Metas y objetivos definidos:** existen metas y objetivos en la empresa Ecopiel pero no están escritos (*fortaleza baja*).
3. **Estrategia general para competir:** se plantean estrategias según la necesidad, pero no hay una programación escrita o concreta. (*fortaleza baja*)
4. **Existencia de la declaración de la misión:** la empresa no tiene una misión ni visión por escrito. (*debilidad alta*)
5. **Desarrollo de planes de contingencia:** solo se realizan en el momento requerido sin planeación alguna; es una empresa reactiva. (*debilidad media*).
6. **Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio:** no existe ningún tipo de estrategia que brinde flexibilidad a la empresa para responder a cambios en el entorno. (*debilidad alta*).

7. **Comunicación gerencial abierta y clara:** no existe nada programado en la empresa, el gerente expone lo que se va a hacer y la manera cómo se realizará, es decir, la administración y toma de decisiones es totalmente centralizada. (*debilidad alta*).
8. **Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas:** existe espacio para el diálogo y generación de nuevas ideas, las decisiones no necesariamente son centralizadas. (*fortaleza alta*).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor gerencial para la empresa Ecopiel de El Cerrito. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 7. Factor Gerencia Ecopiel

FACTOR GERENCIA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Cuidado de la imagen corporativa				D			D 12.5%		
2. Metas y objetivos definidos			F						F 12.5%
3. Estrategia general para competir			F						F 12.5%
4. Existencia de la declaración de la misión				D			D 12.5%		
5. Desarrollo de planes de contingencia					D			D 12.5%	
6. Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio				D			D 12.5%		
7. Comunicación gerencial abierta y clara				D			D 12.5%		
8. Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas	F						F 12.5%		

FORTALEZAS	37.5%	DEBILIDADES	62.5%
FA	12.5%	DA	50%
FM	0%	DM	12.5%
FB	25%	DB	0%

Fuente: elaboración propia

7.2.2 Factor organización

La alta gerencia está compuesta por personas responsables de administrar toda la organización. Estas personas realizan todas las actividades administrativas y de control que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad; éstas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, grado de control y unidad de mando. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor, en el caso de la empresa Ecopiel de El Cerrito.

1. **Existencia de un organigrama formal:** la curtiembre no posee un organigrama. (*debilidad alta*)
2. **Flexibilidad en la estructura organizacional:** la estructura organizacional es rígida, teniendo en cuenta que existen jerarquías y cargos definidos verticalmente. (*debilidad alta*)
3. **Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad:** si existe claridad en la definición de autoridad y las responsabilidades de cada uno de los empleados. (*fortaleza alta*).
4. **Claridad en las funciones del personal:** en la curtiembre existe claridad en las funciones del personal. (*fortaleza alta*)
5. **Existencia y definición de procesos:** se conocen los procesos relacionados con los productos que se elaboran en la empresa, sin embargo, no están escritos. (*fortaleza baja*).
6. **Diseño efectivo de los puestos de trabajo:** a pesar de que se tiene claridad en los puestos de trabajo, no existe un diseño efectivo, que conduzca a tener flexibilidad en el momento de requerir nuevos empleados (*debilidad alta*).
7. **Personal con liderazgo visible:** no existe personal con liderazgo visible en la curtiembre, falta más decisión para emprender los cambios que requiere la empresa en el presente y futuro. (*debilidad alta*)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor organización para la empresa Ecopiel de El Cerrito. Como existen en este factor siete variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 14.3% (1/7). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 8. Factor Organización Ecopiel.

FACTOR ORGANIZACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Existencia de un organigrama formal				D			D 14.3%		
2. Flexibilidad en la estructura organizacional				D			D 14.3%		
3. Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad	F						F 14.3%		
4. Claridad en las funciones del personal	F						F 14.3%		
5. Existencia y definición de procesos			F						F 14.3%
6. Diseño efectivo de los puestos de trabajo				D			D 14.3%		
7. Personal con liderazgo visible				D			D 14.3%		

FORTALEZAS	42.9%	DEBILIDADES	57.1%
FA	28.6%	DA	57.1%
FM	0%	DM	0%
FB	14.3%	DB	0%

Fuente: elaboración propia

7.2.3 Factor talento humano

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de cada uno de los individuos que la componen, todo este grupo de personas constituyen los recursos humanos de la organización independiente del cargo que desempeñen. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"³⁷. A continuación se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor:

1. **Presencia de procesos para la selección e inducción del personal:** la curtiembre realiza procesos para la selección e inducción del personal, a pesar de que estos no están por escrito. (*fortaleza media*).
2. **Evaluación del nivel académico:** para la selección del personal y en el desarrollo de la actividad, la empresa no realiza evaluaciones del nivel

³⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.

académico de sus empleados, dado que solo exige una formación de secundaria. (**debilidad baja**)

3. **Medición de la experiencia técnica:** la empresa Ecopiel no realiza mediciones de la experiencia técnica a sus empleados. (**debilidad alta**)
4. **Estabilidad laboral:** en la empresa existe poca estabilidad laboral se contrata por temporadas. (**debilidad alta**)
5. **Nivel de remuneración:** la remuneración que realiza la empresa a sus empleados es por prestación de servicios. (**debilidad media**)
6. **Programa de capacitación:** en la empresa no existen programas de capacitación para sus empleados. (**debilidad alta**).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor talento humano para la empresa Ecopiel de El Cerrito. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 9. Factor Talento Humano Ecopiel.

FACTOR TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Presencia de procesos para la selección e inducción del personal		F						F 16.6%	
2. Evaluación del nivel académico						D			D 16.6%
3. Medición de la experiencia técnica				D			D 16.6%		
4. Estabilidad laboral				D			D 16.6%		
5. Nivel de remuneración					D			D 16.6%	
6. Programa de capacitación				D			D 16.6%		

FORTALEZAS	16.6%	DEBILIDADES	83.4%
FA	0%	DA	49.8%
FM	16.6%	DM	16.6%
FB	0%	DB	16.6%

Fuente: elaboración propia

7.2.4 Factor capacidad tecnológica

La tecnología en las empresas del sector inmobiliario es un punto clave para el desempeño y el cumplimiento de las metas. El avance de la informática y el desarrollo de internet en la actualidad, configura una nueva plataforma de soporte sobre la cual una empresa moderna puede confiar en gran medida el manejo de su administración interna. Por lo tanto, para la realización de tareas administrativas, contables, financieras y actividades de control, la técnica y la tecnología son fundamentales. A continuación se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor en el caso específico de la empresa Ecopiel de El Cerrito.

1. **Habilidad técnica y de servicio:** la empresa dirige sus esfuerzos a prestar un buen servicio al cliente a partir del conocimiento de los procesos asociados a la producción y comercialización. (*fortaleza alta*).
2. **Capacidad de innovación:** la empresa ha pensado en innovar, pero no cuenta con los recursos para hacerlo. (*debilidad alta*)
3. **Efectividad de la prestación de servicios:** la empresa es efectiva en la prestación del servicio, sin embargo, al no poseer tecnología, los procesos son manuales y más lentos. (*fortaleza media*).
4. **Equipos actualizados para el procesamiento de la información:** la empresa no cuenta con computadores, tienen equipos de comunicación pero desactualizados. (*debilidad alta*)
5. **Mantenimiento adecuado de equipos y software:** no tienen equipos de cómputo. (*debilidad alta*).
6. **Redes y procesos en línea:** la empresa no cuenta con equipos ni redes. (*debilidad alta*)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor capacidad tecnológica para la empresa Ecopiel de El Cerrito. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 10. Factor capacidad tecnológica Ecopiel.

FACTOR CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de servicio	F						F 16.6%		
2. Capacidad de innovación				D			D 16.6%		
3. Efectividad de la prestación de servicios		F						F 16.6%	
4. Equipos actualizados para el procesamiento de la información				D			D 16.6%		
5. Mantenimiento adecuado de equipos y software				D			D 16.6%		
6. Redes y procesos en línea				D			D 16.6%		

FORTALEZAS	33.2%	DEBILIDADES	66.8%
FA	16.6%	DA	66.8%
FM	16.6%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración propia

7.2.5 Factor financiero

Constituye un factor trascendental para la adecuada gestión de las empresas en general, complementando los factores organizacionales, tecnológicos y humanos. El factor financiero posibilita a la empresa crecer y llevar a cabo proyectos estratégicos para competir así como también para sus actuaciones en el corto plazo. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

1. **Acceso a capital cuando lo requiere:** en la actualidad no se cuenta con capital suficiente. (*debilidad alta*).
2. **Libros de contabilidad:** Esta empresa no lleva libros de contabilidad. (*debilidad alta*)
3. **Habilidad para competir con precios:** la empresa tiene habilidad para competir con precios, debido al conocimiento del mercado. (*fortaleza alta*).
4. **Estabilidad de costos:** no porque el costo de la materia prima (cuero en pelo) es muy variable. (*debilidad alta*).

5. **Elasticidad de la demanda con respecto a los precios:** la demanda inelástica en algunos artículos. (*fortaleza baja*).
6. **Existencia y claridad de las políticas de cartera:** con los clientes si por que se le da un plazo corto para el pago: 30 días. (*fortaleza alta*).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la empresa Ecopiel de El Cerrito. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 11. Factor Financiero Ecopiel.

FACTOR FINANCIERO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere				D			D 16.6%		
2. Libros de contabilidad				D			D 16.6%		
3. Habilidad para competir con precios	F						F 16.6%		
4. Estabilidad de costos				D			D 16.6%		
5. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios			F						F 16.6%
6. Existencia y claridad de las políticas de cartera	F						F 16.6%		

FORTALEZAS	50%	DEBILIDADES	50%
FA	33.2%	DA	50%
FM	0%	DM	0%
FB	16.6%	DB	0%

Fuente: elaboración propia

7.2.6 Factor producción e inventarios

Para las empresas de curtiembres este factor de producción e inventarios es fundamental, por ser una industria que requiere altos niveles de eficiencia y productividad, que conduzcan a ser competitivos. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor

1. **Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas** es una fortaleza ya que está en una zona industrial mixta por planeación municipal. (*fortaleza alta*)
2. **Tecnología para producción y prestación de servicios adecuada:** para algunos procesos es adecuada. (*fortaleza media*)
3. **Medición de los procesos de producción:** en la empresa no se realizan mediciones de procesos de producción. (*debilidad alta*)
4. **Costos de administración de la planta:** es una debilidad ya que no son fijos (*debilidad alta*).
5. **Existencia de pronóstico de la demanda:** la demanda se intuye de acuerdo a las diferentes temporadas y a la experiencia, no existen métodos de pronóstico. (*fortaleza media*)
6. **Sistema de control de inventarios:** no se tienen sistemas de control de inventarios. (*debilidad alta*)
7. **Manejo de desechos:** en general las empresas curtidoras de El Cerrito se encuentran acentuadas en una zona residencial del municipio, ocasionando una problemática ambiental compleja debido a la alta contaminación generada durante años por estas empresas, lo cual ha afectado la calidad de vida de la población. (*debilidad alta*)
8. **Impacto ambiental por la producción:** El mayor impacto ambiental ha sido al recurso agua, por su consumo descontrolado, por y por las descargas al alcantarillado y al río Cerrito de efluentes industriales sólidos y líquidos con altos niveles de DBO, DQO, SST, elevadas concentraciones de cromo, sulfuros, pinturas, solventes, entre otros, deteriorando las redes sanitarias e infraestructura vial y la calidad de las aguas superficiales y subterráneas. Además, imposibilita el tratamiento de las aguas residuales urbanas por métodos con un costo al alcance de la población. (*debilidad alta*)

Cuadro 12. Factor Producción e inventarios Ecopiel

FACTOR PRODUCCIÓN E INVENTARIOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas	F						F 12.5%		
2. Tecnología para producción y prestación de servicios adecuada		F						F 12.5%	
3. Medición de los procesos de producción y prestación de servicios				D			D 12.5%		
4. Costos de administración de la planta				D			D 12.5%		
5. Existencia de pronóstico de la demanda		F						F 12.5%	
6. Sistema de control de inventarios				D			D 12.5%		
7. Manejo de desechos				D			D 12.5%		
8. Impacto ambiental por la producción				D			D 12.5%		

FORTALEZAS	37.5%	DEBILIDADES	62.5%
FA	12.5%	DA	62.5%
FM	25.0%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

7.2.7 Factor competitividad

Este factor evalúa diferentes aspectos relacionados con la capacidad que la empresa tiene para competir en el mercado y satisfacer a sus clientes. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la curtiembre en estudio:

1. **Calidad y exclusividad de los productos:** por el tamaño de la empresa se pueden desarrollar productos casi artesanales brindando un valor agregado. (*fortaleza alta*).
2. **Desarrollo de nuevos productos:** la curtiembre ha desarrollado nuevos productos hasta la actualidad, porque el mercado lo exige. (*fortaleza alta*).
3. **Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo:** la curtiembre no utiliza métodos de pronóstico para el mercado, es decir, no tiene estimado el potencial del mismo. (*debilidad alta*).

4. **Participación en el mercado:** si hay participación del mercado, si hay participación del mercado porque la empresa se preocupa por mantener productos que el cliente necesita. (**fortaleza alta**).
5. **Fortaleza de los proveedores:** los proveedores de la curtiembre tienen poder de negociación fuerte sobre la empresa porque traen precios de lista y ponen las condiciones de negociación (**debilidad alta**).
6. **Programa post-atención:** la curtiembre no ha realizado encuestas al cliente, ni cuenta con programas de post-atención. (**debilidad alta**).
7. **Experiencia de la empresa:** la curtiembre tiene más de 6 años en el mercado, es decir, es una empresa joven. (**debilidad media**).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor competitividad para la empresa Ecopiel de El Cerrito. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 13. Factor Competitividad Ecopiel.

FACTOR COMPETITIVIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Calidad y exclusividad de los productos	F						F 14.3%		
2. Desarrollo de nuevos productos	F						F 14.3%		
3. Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo.				D			D 14.3%		
4. Participación en el mercado	F						F 14.3%		
5. Fortaleza de los proveedores				D			D 14.3%		
6. Programa post-atención				D			D 14.3%		
7. Experiencia de la empresa					D			D 14.3%	

FORTALEZAS	42.8%	DEBILIDADES	57.2%
FA	42.8%	DA	42.8%
FM	0%	DM	14.3%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados anteriores, en el Cuadro 14 se resumen las fortalezas y debilidades de la empresa Ecopiel de El Cerrito en sus distintos factores evaluados. Finalmente, el peso de las debilidades resulta ser mayor que el de las fortalezas, es decir, la empresa internamente tiene deficiencias que requieren su atención para lograr direccionar su marcha.

Las principales debilidades se presentan en el factor talento humano, capacidad tecnológica, gerencia y producción e inventarios. Con relación a la gerencia, las debilidades más apremiantes son la falta de cuidado de la imagen corporativa, la inexistencia de una misión, la inflexibilidad para responder a los cambios que se presentan en el entorno, las deficiencias en la comunicación y pocos espacios para el diálogo y generación de nuevas ideas.

Respecto al factor talento humano, las debilidades más preocupantes se encuentran en la inexistencia de un organigrama en la curtiembre, la escasa flexibilidad en la estructura organizacional, la ausencia de un diseño efectivo de los puestos de trabajo y la falta de personal con liderazgo que emprenda proyectos y procesos de cambio estructural en la empresa.

Relacionado con el factor capacidad tecnológica, las debilidades de la empresa Ecopiel están asociadas a la poca posibilidad de innovación en la empresa, la ausencia de equipos de cómputo y software y la falta de redes y procesos en línea que impiden un mejor aprovechamiento del factor tecnológico a la organización.

Finalmente, el factor producción es crítico en la empresa, especialmente por el problema ambiental generado por la actividad productiva, la cual es una característica negativa de las empresas del sector curtiembres en El Cerrito.

Cuadro 14. Resumen de Factores ECOPIEL

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gerencia	37,50%	62,50%
Organización	42,90%	57,10%
Talento humano	16,60%	83,40%
Capacidad tecnológica	33,20%	66,80%
Financiero	50%	50%
Producción e inventarios	37,50%	62,50%
Competitividad	42,80%	57,20%
Promedio	37,21%	62,79%

Fuente: elaboración propia

7.3 DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DEL SECTOR CURTIEMBRES DE EL CERRITO

Luego de establecer los factores del entorno externo e interno que inciden en la gestión empresarial de Ecopiel, en este apartado se diseña el direccionamiento estratégico para la empresa del sector curtiembres del El Cerrito. Se inicia con la propuesta para el ajuste de la misión y visión para direccionarlas hacia el sistema de información basado en el Balanced Scorecard.

En el caso de la misión, es necesario definir el objetivo central de las empresas del sector curtiembres, teniendo en cuenta los valores. En general, la Misión de una organización debe tener las siguientes características:³⁸

- Definir el objetivo central: aquello a lo que se va a dedicar el esfuerzo, es decir, el foco de la actividad.
- Debe expresarse, más en función del servicio que se presta que en el producto que se vende, ya que permite abrir expectativas nuevas.
- Altamente diferenciada, si una empresa repite exactamente igual los esfuerzos de la competencia, su futuro está comprometido. Hay que buscar algo que los haga únicos a pesar de que el producto sea parecido.
- Debe abrir puertas al futuro. Además de focalizar la actividad actual, debe proponer pistas de apertura al futuro.
- Debe ser verdaderamente motivadora, el objetivo de un gerente es movilizar a todos los recursos humanos hacia el logro de la Misión. Para lograrlo, más que un problema de carisma personal, existe un problema de calidad de la Misión.

Después de reflexionar sobre los puntos anteriores, se deben escribir:

Punto focal u objetivo central: A qué se dedica y dedicará las fuerzas (enfocado al servicio que presta). Qué productos, servicios ofrece la empresa y a quién.

En el caso de las empresas del sector curtiembres, es claro que se dedican al curtido de pieles animales transformándolas en cuero, cuyo producto final es utilizado como materia prima para la fabricación de productos de calzado, marroquinería, talabartería, tapizados, entre otros.

³⁸ GRUPO KAIZEN. Cómo definir la misión y la visión de su organización. Artículo en internet: <http://www.grupokaizen.com/bsce/Como_definir_la_mision.pdf> Acceso el 5 de Septiembre de 2012

Diferenciación: Qué es lo que verdaderamente hará diferente a la empresa de los demás. Es suficiente?, cómo ven a la empresa?, cómo quiere que la vean?

La diferenciación en el sector de curtiembres fundamentalmente se encuentra en la calidad del producto y la reducción del impacto ambiental generado por su actividad económica.

En cuanto al primer aspecto, debido a que estas empresas ofrecen un insumo que será utilizado por otras actividades productivas para la elaboración de sus bienes finales, la diferencia está en la calidad que brinde el producto como materia prima. Es importante que los clientes vean a la empresa como una organización capaz de satisfacer sus necesidades, no solo de abastecimiento sino de calidez en la atención y los servicios complementarios. En este aspecto, es importante ser una empresa innovadora, que se adelante a las expectativas de sus clientes y superen las mismas.

Referente al aspecto ambiental, es necesario que la empresa mitigue a través de diferentes estrategias el impacto negativo que genera la actividad productiva, especialmente la contaminación y el uso indiscriminado de recursos.

Un elemento adicional, que otorga diferenciación a las empresas del sector, es la incorporación de los diferentes grupos de interés a la misión, es decir, tener en cuenta que además del producto, es necesario brindar un servicio como algo complejo que depende no solo de la empresa como tal sino de sus empleados y proveedores. En tal sentido, es importante incorporar elementos que indiquen que la organización efectivamente piensa en sus colaboradores, teniendo en cuenta que el servicio es prestado por ellos.

Apertura al futuro: ¿Hacia dónde dirigir los pasos en el futuro?

Las empresas del sector curtiembres tienen un mercado claramente establecido en el segmento regional y nacional, sin embargo, es importante realizar apuestas hacia la incursión de las mismas en los mercados internacionales, considerando que el producto es demandado en el exterior.

Motivación: ¿Qué es lo que hace esta misión verdaderamente motivadora? ¿Es suficiente?

La motivación de la misión radica en la consideración del cliente, los empleados y proveedores en su construcción, con miras a lograr la satisfacción y superación de sus expectativas, que sea el soporte para la organización y de claridad sobre lo que se desea y cómo se desea.

Respecto a la visión, ésta es la descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.³⁹

La visión es necesaria debido a que es la mejor forma de trabajar juntos hacia un destino común. La manera de poder dirigir los esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales. Esto es lo que permite a la gente común alcanzar resultados no comunes. Por lo tanto, la visión es el resultado de los sueños en acción, la imagen convincente que precede el éxito. La fuerza de la visión define el futuro.

7.3.1 Misión propuesta para la empresa del sector curtiembre de El Cerrito

Se realizó una labor de socialización con personal administrativo de la empresa del sector curtiembre de El Cerrito para la revisión de la misión con el objetivo de proponer una nueva que incluyera las perspectivas que se manejan en el Balanced Scorecard, direccionado hacia la creación de valor como parte de la estrategia competitiva de la empresa.

Misión propuesta

“Producir y comercializar productos de curtidos de pieles de alta calidad, a través de la permanente investigación de nuevas alternativas para la transformación, la innovación tecnológica, la capacitación, la mitigación del impacto ambiental y una exhaustiva selección de materias primas técnicamente apropiadas, gestión de mercadeo, asistencia técnica oportuna, confiable y pertinente, antes, durante y después de cada venta, para contribuir a que las empresas que son clientes nuestros mejoren sus propios productos y procesos productivos, dentro de un ambiente que promueva el mejoramiento continuo, trabajo en equipo y una actitud proactiva hacia la solución de problemas de nuestros clientes, comunidad y ambiente.”

A través de una Misión con estos lineamientos, se motiva no solo a clientes sino empleados y proveedores, fundamentales para el éxito de la organización en estudio. Adicionalmente, se presenta la innovación permanente como elemento diferenciador frente a la competencia, porque da la idea de una actividad dinámica en el tiempo, que ofrece valores agregados para la superación de las expectativas de los clientes.

³⁹ Ibíd.

7.3.2 Visión propuesta para la empresa del sector curtiembre de El Cerrito

La visión que se propone para la empresa del sector curtiembre de El Cerrito debe seguir los siguientes lineamientos:

“Ser reconocidos durante los próximos cinco años como la empresa líder en el sector curtiembres de la región con proyección internacional, que con un equipo humano con alto sentido de pertenencia y los procesos realizados con la mejor tecnología de punta y calidad y los más altos niveles de rentabilidad, se traducirán en un excelente servicio al cliente, como acompañamiento y asesoría pre y post venta.”

Esta visión propuesta centra la atención en la innovación como elemento diferenciador y en el equipo humano con sentido de pertenencia, que son dos factores estratégicos para lograr los objetivos empresariales, junto con la tecnología y la maximización del valor de la empresa, como resultado financiero final que se traducen en beneficios para el cliente.

Partiendo de la misión y visión, y con el objetivo de desarrollar el mapa estratégico para la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, es necesario considerar los siguientes pasos:

1. Extracción del ADN de la visión
2. Establecimiento de los objetivos estratégicos

Las palabras claves que se identifican con cada perspectiva son:

Perspectiva financiera: corresponde a la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista de la perspectiva del accionista. Es lo que debe aportar la empresa a los accionistas:

La principal empresa productora y comercializadora de curtiembres por su maximización del valor de la empresa.

Perspectiva de los clientes: la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente:

Productos de curtiembre de alta calidad para los fabricantes de productos de calzado, marroquinería, talabartería, tapizados, entre otros.

Perspectiva de los procesos internos: las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas. Procesos en los que la empresa debe destacarse:

Exhaustiva selección de materias primas técnicamente apropiadas y procesos tecnificados que garanticen la reducción del impacto ambiental, la competitividad del producto y la permanencia en el mercado.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: cómo se debe desarrollar la organización:

Equipo humano con alto sentido de pertenencia a la empresa. Este factor es el apalancamiento para las demás áreas de la organización.

7.3.3 Establecimiento de los objetivos estratégicos

Financiero

¿Qué guiará la eficiencia financiera?

- Incrementar la participación en el mercado para lograr una mayor rentabilidad
- Adecuación de la estructura operativa.
- Optimización del ciclo operativo, logrando ser eficientes y eficaces operativamente.
- Optimización en el manejo del capital de trabajo.
- Mejorar la productividad del capital.

Para el cliente

¿Cómo la empresa pretende lograr lo anterior?

- Productos de alta calidad.
- Servicio dirigido mediante el acompañamiento y asesoría al cliente pre y post venta.
- Ofrecer productos a precios competitivos.
- Ofrecer productos innovadores.

Procesos internos

¿Cuál debe ser el enfoque de los procesos internos?

- Fortalecer los controles de calidad de productos y procesos.
- Operar las plantas eficientemente.
- Ser eficientes en el manejo de logística de entrada y salida.
- Fortalecer el clima organizacional

De aprendizaje y crecimiento

- Capacitar al recurso humano en planeación estratégica y análisis del mercado.
- Diseñar e implementar políticas de incentivos laborales basados en medición de la productividad.
- Desarrollar programas de crecimiento personal y capacitación en competencias laborales y manejo de tecnología de punta.
- Fomentar prácticas de salud ocupacional que incluyan la medicina del trabajo, higiene industrial y seguridad industrial.

7.4 CREACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

Una vez definidos las perspectivas y los objetivos estratégicos en el apartado anterior, es necesario definir los indicadores de resultado que permitan la medición de la consecución del objetivo estratégico correspondiente, así como los indicadores de causa o inductores que permitan medir el resultado de las acciones encaminadas a la consecución de cada objetivo estratégico.

Para este propósito se confeccionan matrices de identificación de objetivos estratégicos, indicadores, inductores e iniciativas, para cada una de las perspectivas que integrarán el Cuadro de Mando Integral. En este sentido, las diferentes perspectivas y objetivos estratégicos se confeccionaron considerando las fortalezas y debilidades obtenidas en el análisis del entorno interno y las estrategias derivadas de dicho análisis.

7.4.1 Matriz de identificación de objetivos estratégicos, indicadores, inductores e iniciativas

Perspectiva financiera: Esta perspectiva debe considerar las metas finales a los que se quiere llegar a través de la integración de las estrategias desarrolladas por la empresa de curtiembres. Teniendo en cuenta que el objetivo básico financiero de toda empresa es la creación de valor, es importante que la perspectiva financiera defina objetivos estratégicos que garanticen dicha creación de valor. En tal sentido, un objetivo estratégico es incrementar la participación en el mercado, teniendo en cuenta que la coyuntura del entorno económico se muestra propicia para que la empresa incremente su producción y ventas, aprovechando la dinámica de la demanda.

Sin embargo, para que este incremento en ventas se traduzca en una mayor rentabilidad para la empresa, es importante adecuar la estructura operativa, de tal forma que dicho crecimiento en ventas genere un flujo de efectivo superior a la demanda de recursos. Esto conlleva a su vez a que la empresa deba optimizar su

ciclo operativo, o sea que logre ser eficiente y eficaz en términos operacionales. Además, es necesario optimizar el manejo del capital de trabajo, a través de una buena gestión del efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios fundamentalmente, sin olvidar que se requiere mejorar la productividad del capital, ya que los activos fijos de las empresas deben garantizar una adecuada rentabilidad. En el Cuadro 15 se resumen la perspectiva financiera para la empresa de curtiembres de El Cerrito.

Cuadro 15. Perspectiva financiera. Ecopiel.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR COMO MEDIR	INDUCTOR (PALANCA)	INICIATIVA ESTRATÉGICA (qué se debe hacer, programas, planes, acciones)
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la participación en el mercado para lograr una mayor rentabilidad	% de ventas del mercado total que corresponde a las ventas de la empresa	Ofrecimiento de productos en mercados no atendidos	Capacitar al personal comercial para investigación de mercados.
	Adecuación de la estructura operativa	% de costo de ventas, gastos y costos administrativos respecto a los ingresos totales	Control de costos de las materias primas, optimización de costos y gastos operacionales.	Capacitación del recurso humano del área contable y financiera
	Optimización del ciclo operativo, logrando ser eficientes y eficaces operativamente.	Indicadores de eficiencia: Rotación de activos, rotación de cuentas por cobrar, rotación de proveedores, rotación de inventarios. Indicadores de eficacia: Margen bruto, operacional y neto. Indicadores de efectividad: ROA y ROE	Mejorar la productividad laboral y la gestión financiera	Incrementar el nivel de sistematización de las empresas para tener un mejor manejo de la información financiera y productiva.
	Optimización en el manejo del capital de trabajo	Indicadores de capital de trabajo: Utilidad/act. Ctes. Utilidad/efectivo Ciclo operativo Rendimiento cxc Utilidad/inventarios	Mejorar la productividad laboral y la gestión financiera	Capacitar la mano de obra de producción para optimizar el manejo del capital físico. Capacitar el recurso humano del área contable y financiera
	Mejorar la productividad del capital	Indicadores de productividad: Valor agregado / Capital operativo Capital operativo / nro. de empleados Producción / Capital operativo	Optimizar la inversión en activos fijos	Evaluar financieramente los proyectos de inversión en activos fijos productivos

Fuente: construcción propia

Ahora, es importante enfatizar que para el logro de estos objetivos estratégicos se plantean iniciativas estratégicas, las cuales giran en torno al recurso humano, ya que este es el principal apalancamiento que garantiza el cumplimiento de los objetivos en todas las áreas de la organización. De esta forma, se hace énfasis en la capacitación del recurso humano, específicamente en la parte comercial para lograr el incremento de la participación en el mercado; en el área contable y financiera, ya que se requiere de un recurso humano capaz de analizar la situación financiera de las empresas y tomar las decisiones adecuadas para el éxito de la gestión.

Así mismo, en el proceso de ser más productivos y eficientes financieramente, es importante tener en cuenta que esto requiere de grandes esfuerzos en las áreas de producción de las empresas, pues el manejo adecuado del capital físico representado en las máquinas y equipos, significa un mejor aprovechamiento de los recursos. Para esto, la capacitación de la mano de obra involucrada en producción es esencial para articular la gestión productiva con la gestión financiera.

Perspectiva del cliente: Para el cumplimiento de los objetivos financieros, es trascendental lograr una gran aceptación de los clientes, cuya satisfacción es el eje central y la finalidad de la empresa de curtiembres de El Cerrito. Si el cliente no se logra satisfacer, todo esfuerzo por cumplir los objetivos financieros será insuficiente.

Teniendo en cuenta lo anterior, la perspectiva del cliente considera la forma como la empresa pretende cumplir con sus objetivos financieros, considerando que para esto es fundamental la satisfacción del cliente. Por esto, el primer objetivo estratégico en esta perspectiva es elaborar productos de alta calidad, que se deben traducir en beneficios para los clientes, debido a que las empresas del sector se articulan en una cadena productiva de la cual son un eslabón que proveen un insumo de gran trascendencia en la obtención de otros productos finales, como son la fabricación de productos de calzado, marroquinería, talabartería, tapizados, entre otros. Por lo tanto, un segundo objetivo estratégico es el acompañamiento y asesoría al cliente pre y post venta, buscando un buen uso y manejo del producto, de tal forma que se logren sus beneficios.

Por su parte, estos productos deben tener precios competitivos, teniendo en cuenta que, como se mencionó, el sector de curtiembres es un eslabón de una cadena productiva y su producto es insumo de otras producciones, es decir, es un costo de producción para otros sectores productivos. De esta forma, si la producción de la empresa de curtiembres se encarece, los costos de producción de otros sectores también lo hacen y esto puede generar pérdida de mercado a mano de otras empresas que logren tener precios más competitivos.

Finalmente, un objetivo estratégico adicional es el ofrecimiento de productos innovadores, pues cuero determina la obtención de mayores productividades en los sectores que demandan su uso, por lo que un mejoramiento de la calidad beneficia al cliente y permite una mayor fidelización de éste hacia los productos de la empresa.

Cuadro 16. Perspectiva del cliente. Ecopiel.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR COMO MEDIR	INDUCTOR (PALANCA)	INICIATIVA ESTRATÉGICA (qué se debe hacer, programas, planes, acciones)
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Productos de alta calidad	% de clientes satisfechos	Comunicar con precisión la composición de los productos y sus beneficios	Desarrollar empaques que transmitan las bondades del producto. Crear una página de internet en la cual se brinde información al cliente sobre los productos y beneficios.
	Servicio dirigido mediante el acompañamiento y asesoría al cliente pre y post venta.	% de reducción en quejas y reclamos de clientes	Adoptar el buzón de sugerencias para los clientes	Medir índice de satisfacción de clientes y establecer metas tendientes a fidelización de los clientes.
	Ofrecer productos a precios competitivos	Precios por producto vs precios del mercado	Control de los costos de producción	Capacitar al recurso humano del área comercial para que transmitan los beneficios del producto al cliente y justifiquen el precio.
	Ofrecer productos innovadores	Número de productos nuevos según segmento o líneas de producción	Permanente investigación de nuevas alternativas para la obtención de productos finales	Capacitación del recurso humano en investigación y desarrollo

Fuente: construcción propia

Como se planteó en la perspectiva financiera, en el caso de la perspectiva del cliente el recurso humano juega un papel trascendental. Para los clientes es muy

importante tener claridad en los productos que compra, lo cual hace necesario tener un recurso humano en la empresa de curtiembres, capacitada para transmitir los beneficios del producto al cliente. La comunicación entre la empresa proveedora del cuero y su cliente final es muy importante en el éxito de la gestión comercial y tiene un fuerte impacto en la ampliación del mercado y la rentabilidad final.

Igualmente, en el área de investigación y desarrollo es fundamental contar con un recurso humano que permita ofrecer innovaciones en el producto para los clientes, de tal forma que se puedan obtener beneficios adicionales en el consumo del cuero, que derive en incrementos de la productividad de las empresas que utilizan el producto.

Perspectiva de procesos internos: Para garantizar la satisfacción del cliente final, la empresa del sector curtiembres debe concebir unos objetivos estratégicos que incidan sobre los procesos internos, los cuales finalmente son los que permiten obtener productos de calidad, brindar un buen servicio al cliente y trascender al logro de los objetivos financieros.

En la perspectiva de procesos internos se plantea como objetivo estratégico el fortalecimiento de los controles de calidad, el cual es la base para obtener un producto final que satisfaga a los clientes. Tales controles deben incluir una exhaustiva selección de materias primas técnicamente apropiadas, debido a la importancia que tienen estas en la obtención del producto final. También, es necesario el control de calidad en los procesos, especialmente en el control del impacto ambiental negativo que típicamente generan las empresas de este sector productivo.

Otro objetivo estratégico es la operación eficiente de las plantas, que implica un incremento de la productividad de los trabajadores, de tal forma que se garantice obtener un producto a precios competitivos, debido a que un proceso ineficiente genera costos adicionales, afectando el precio final. Por lo tanto, también se requiere ser eficientes en el manejo logístico de entrada y salida de mercancías, que implica el incremento de la productividad laboral del personal involucrado en el área de almacén.

Finalmente, se requiere fortalecer el clima organizacional, generar un ambiente de trabajo en equipo, cordialidad y fomentar los lazos entre empleados y empleadores. Esto permitirá solidificar los procesos internos en lo referente a la gestión humana, que es la base para poder cumplir con los objetivos estratégicos adicionales.

Cuadro 17. Perspectiva de procesos internos. Ecopiel.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR COMO MEDIR	INDUCTOR (PALANCA)	INICIATIVA ESTRATÉGICA (qué se debe hacer, programas, planes, acciones)
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Fortalecer los controles de calidad del producto y procesos	% de reducción de pérdidas en la producción.	Exhaustiva selección de materias primas técnicamente apropiadas	Mejorar los programas de control de calidad de productos y procesos utilizando tecnología Capacitar el recurso humano para aprovechar la tecnología
	Operar las plantas eficientemente	Tasa de producción x hora	Incrementar la productividad de los trabajadores	Estipular la cantidad de producción óptima por unidad de tiempo
	Ser eficientes en el manejo de logística de entrada y salida	% de reducción de tiempo en entrada de mercancía % de reducción de tiempo en salida de mercancías	Incrementar la productividad laboral del personal involucrado en el área de almacén	Capacitación del recurso humano en gestión de compras y ventas.

Fuente: construcción propia

Al igual que ocurre con las otras perspectivas, es importante enfatizar en que los objetivos estratégicos requieren de un recurso humano comprometido y capacitado para el cumplimiento de las metas. La creación de sistemas de incentivos para los empleados es importante en la medida que fortalece el clima organizacional; así mismo, la capacitación del recurso humano en áreas claves como la gestión de compras y ventas, además del aprovechamiento de la tecnología en producción.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva es fundamental para la articulación de las demás perspectivas y sus objetivos estratégicos. Aquí se enfatiza en la importancia del recurso humano, la gestión del mismo y su relación con las otras perspectivas y objetivos estratégicos. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Sin embargo, muchas empresas no le otorgan la significancia adecuada al recurso humano, motivo por el cual en momentos de crisis lo primero que se hace es recortar la fuente primaria de creación de valor, es decir, el personal. Para

entender tal significancia, es necesario definir un modelo de negocio apropiado, el cual permita apreciar la importancia de invertir en el recurso humano.

Por lo tanto, esta perspectiva de aprendizaje y crecimiento se considera clave en este modelo de gestión integral que se plantea. Debido a esto, la base, las raíces, los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de un elemento clave para instaurar cambios en las organizaciones.

El primer objetivo estratégico se relaciona con la capacitación del recurso humano en planeación estratégica y análisis del mercado, lo cual requiere un esfuerzo para motivar a los empleados en la participación en programas de capacitación como mecanismo de mejoramiento personal y corporativo. Con esto se busca no solo que la empresa obtenga beneficios, sino que el empleado se sienta capacitado y competente en su actividad productiva.

Otro aspecto fundamental en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el diseño e implementación de políticas de incentivos laborales basados en medición de la productividad. La empresa de curtiembres requiere altos niveles de productividad laboral, de tal forma que se aproveche la tecnología existente y se explote productivamente este recurso tecnológico. Por lo tanto, la motivación para el cumplimiento de metas a través de incentivos laborales es clave para el logro de mayores niveles de productividad.

Relacionado con lo anterior, es objetivo estratégico el desarrollar programas de crecimiento personal, capacitación en competencias laborales y manejo de tecnología de punta. Para esto es importante fomentar la cultura innovadora al interior de las empresas del sector, debido a que la innovación es una de las claves para competir en el mercado.

Finalmente, el fomento de prácticas de salud ocupacional es muy importante para la gestión humana y el fortalecimiento del clima organizacional, que conlleven a su vez, a incrementar la productividad laboral.

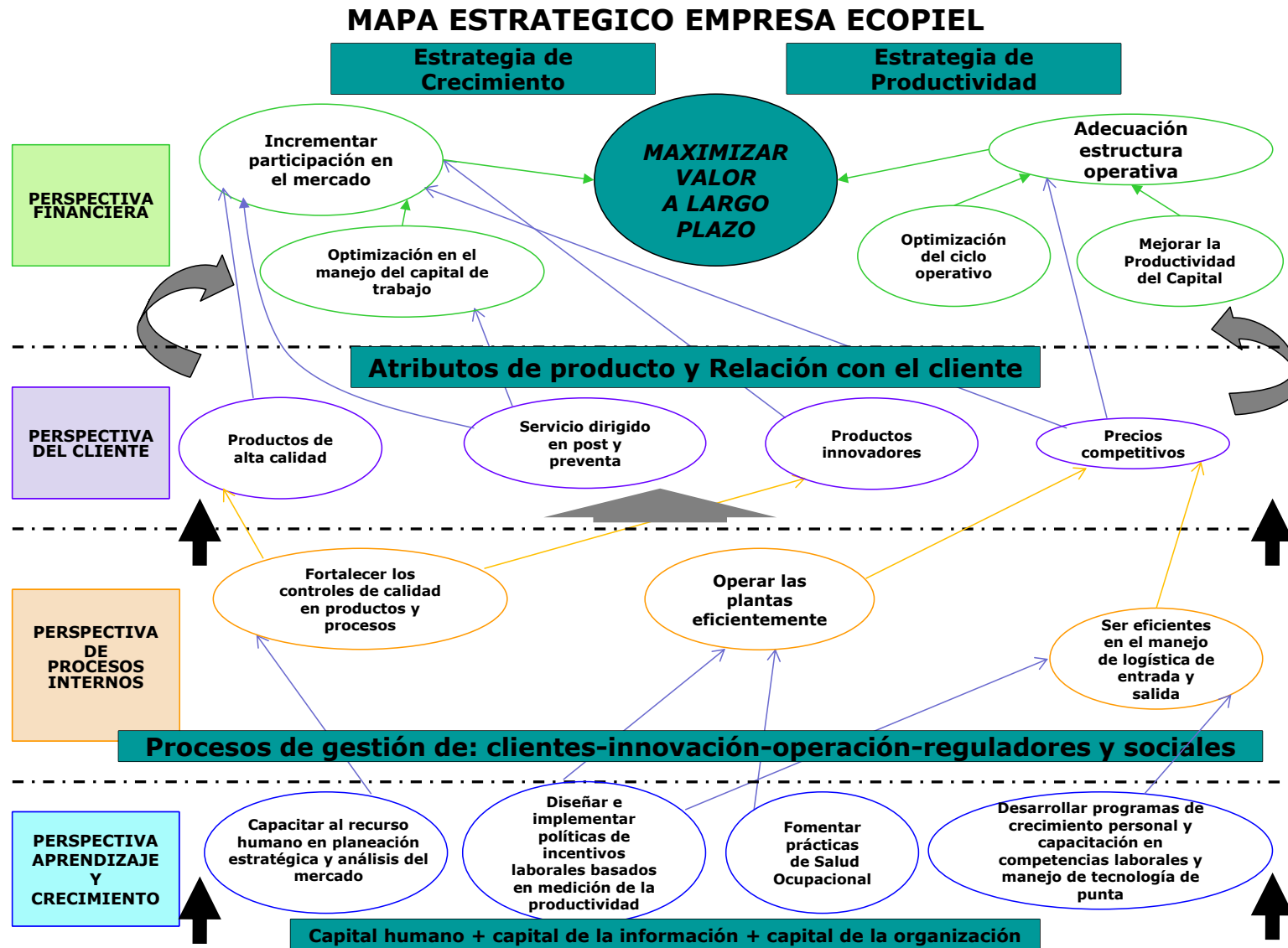
Cuadro 18. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento. Ecopiel.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR COMO MEDIR	INDUCTOR (PALANCA)	INICIATIVA ESTRATÉGICA (qué se debe hacer, programas, planes, acciones)
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al recurso humano en planeación estratégica y análisis del mercado	% de empleados capacitados (nro. de empleados capacitados / total empleados) Inversión en formación/Gastos de personal Nro. medio de horas de formación por trabajador y año.	Motivar a los empleados la participación en programas de capacitación como mecanismo de mejoramiento personal y corporativo	Elaborar un programa de capacitación anual en el cual se contemplen los aspectos asociados a la planeación estratégica y análisis del mercado, para el personal del área contable y comercial.
	Diseñar e implementar políticas de incentivos laborales basados en medición de la productividad.	% de empleados beneficiados con incentivos por cumplimiento de metas Nro. de premios o reconocimientos por año. Incentivos/gastos de personal	Motivar el cumplimiento de metas a través de los incentivos laborales	Establecer un programa de medición de desempeño y una escala de incentivos por cumplimiento de metas en los distintos departamentos de la empresa
	Desarrollar programas de crecimiento personal y capacitación en competencias laborales y manejo de tecnología de punta	Número de nuevos productos de innovación realizados Inversión en formación/Gastos de personal Nro. medio de horas de formación por trabajador y al año.	Fomentar la cultura innovadora al interior de la empresa	Establecer un sistema de incentivos para las ideas innovadoras que contribuyan al mejoramiento de los productos en las diferentes líneas de producción.
	Fomentar prácticas de salud ocupacional que incluyan la medicina del trabajo, higiene industrial y seguridad industrial	Nro. de horas al mes del programa de Salud Ocupacional	Establecer el Comité Paritario de Salud Ocupacional	Realizar campañas informativas y brigadas con empleados para mitigar los riesgos y accidentes laborales.

Fuente: construcción propia

Con base en las anteriores perspectivas y sus correspondientes objetivos estratégicos se procede a confeccionar el mapa estratégico para la empresa del sector curtiembres de El Cerrito (Ver Figura 1).

Figura 1. Mapa Estratégico para la empresa del sector curtiembre Ecopiel de El Cerrito.



Se puede observar a través del **mapa estratégico**, la forma como se relacionan cada una de las perspectivas por medio de los objetivos estratégicos. La base del mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, de tal forma que sus objetivos inducen el cumplimiento de los objetivos planteados en las demás perspectivas. De esta forma, se puede apreciar que la capacitación al recurso humano en planeación estratégica y análisis del mercado se relaciona con el fortalecimiento de los controles de calidad, el cual es un objetivo estratégico en la perspectiva de procesos internos. A su vez, este objetivo determina obtener productos de alta calidad e innovadores que son atributos importantes del producto y su relación con el cliente, incluidos en su perspectiva. Así, al tener productos de calidad e innovadores, la empresa logra fidelizar al cliente y satisfacerlo; a su vez, esto debe permitir incrementar la participación en el mercado, el cual es un objetivo estratégico en la perspectiva financiera, que conlleva a la maximización del valor a largo plazo.

Otra lectura que se puede realizar del mapa estratégico es en orden inverso, es decir, para maximizar el valor de la empresa se requiere cumplir con diversos objetivos estratégicos. Uno de ellos es la adecuación de la estructura operativa, la cual se logra a través de la obtención de unos costos de producción que garanticen niveles de rentabilidad importantes. Cuando la empresa logra controlar su estructura de costos, esto se refleja en la obtención de precios competitivos, que es uno de los objetivos estratégicos desde la perspectiva del cliente. Sin embargo, para lograr que los precios sean competitivos, es importante asegurarse de operar las plantas eficientemente y ser muy eficientes en el manejo de logística de entrada y salida. A su vez, para ser eficientes, es requerido diseñar e implementar políticas de incentivos laborales basados en la medición de la productividad y desarrollar programas de crecimiento personal y capacitación en competencias laborales y manejo de la tecnología de punta, los cuales son objetivos estratégicos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Por lo tanto, la base fundamental para el funcionamiento del Cuadro de Mando Integral es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual, a través de sus objetivos estratégicos, permite potencializar los recursos de las empresas e inducir la maximización de valor a largo plazo, que es el objetivo final de la actividad empresarial.

7.5 PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA DEL SECTOR CURTIEMBRES DE EL CERRITO

Con base en los planteamientos anteriores, a continuación se propone el Balanced Scorecard para la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, a partir de los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas, sus indicadores y los niveles mínimo, medio y máximo para ellos. Esta propuesta busca que la empresa tengan un sistema de información que les permita controlar sus metas que las conduzcan a la generación de valor.

Cuadro 19. Perspectiva financiera. Sistema de información.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	Meta	Media normal	Límite de riesgo
Incrementar la participación en el mercado para lograr una mayor rentabilidad	% de ventas del mercado total que corresponde a las ventas de la empresa	20%	15%	10%
Adecuación de la estructura operativa	% de costo de ventas, gastos y costos administrativos respecto a los ingresos totales	40%	30%	< 20%
Optimización del ciclo operativo, logrando ser eficientes y eficaces operativamente	Indicadores de eficiencia:			
	Rotación de activos	> 2	1 a 2	1,00
	Rotación de cuentas por cobrar	30 días	45 días	> 60 días
	Rotación de proveedores	30 días	45 días	> 60 días
	Rotación de inventarios	15 días	20 días	> 30 días
	Indicadores de eficacia:			
	Margen bruto	> 60%	50%	< 40%
	Margen operacional	40%	50%	< 60%
	Margen neto	> 10%	5% a 9%	< 5%
	Indicadores de efectividad:			
	ROA	>2 veces	De 1 a 2	< 1 veces
	ROE	>2 veces	De 1 a 2	< 1 veces
Optimizar la gestión del capital de trabajo en la empresa	Indicadores de capital de trabajo:			
	Utilidad/act. Ctes.	> 1,5	1 a 1,5	< 1 veces
	Utilidad/efectivo	> 1,5	1 a 1,5	< 1 veces
Incrementar la productividad del capital	Ciclo operativo	30 días	45 días	> 45 días
	Indicadores de productividad:			
	Valor agregado / Capital operativo	> 2	1,5 a 2	< 1,5
	Capital operativo / nro. de empleados	> 3	1 a 2,9	< 1

Fuente: elaboración propia

Cuadro 20. Perspectiva del cliente. Sistema de información.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	Meta	Media normal	Límite de riesgo
Productos de alta calidad	% de clientes satisfechos	100%	> 90%	< 90%
Servicio dirigido mediante el acompañamiento y asesoría al cliente pre y post venta	% de reducción en quejas y reclamos de clientes	100%	> 90%	< 90%
Ofrecer productos a precios competitivos	Precios por producto vs precios del mercado	< Promedio del mercado	Promedio del mercado	> al promedio del mercado
Ofrecer productos innovadores	Número de productos nuevos según segmento o líneas de producción	> 2	1	0

Fuente: elaboración propia

Cuadro 21. Perspectiva de procesos internos. Sistema de información.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	Meta	Media normal	Límite de riesgo
Fortalecer los controles de calidad del producto y procesos	% de reducción de pérdidas en la producción	100%	> 90%	< 90%
Operar las plantas eficientemente	Tasa de producción (artículos) x hora	> 20 x h	15 a 20 x h	< 15 x h
Ser eficientes en el manejo de logística de entrada y salida	% de reducción de tiempo en entrada de mercancía	20%	> 10%	< 5%
	% de reducción de tiempo en salida de mercancías	20%	> 10%	< 5%

Fuente: elaboración propia

Cuadro 22. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Sistema de información.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	Meta	Media normal	Límite de riesgo
Capacitar al recurso humano en planeación estratégica y análisis del mercado.	% de empleados capacitados (nro. de empleados capacitados / total empleados)	100%	70%	< 50%
	Inversión en formación/Gastos de personal	> 10%	10%	< 10%
	Nro. medio de horas de formación por trabajador y año.	> 280 h	200 a 280 h	< 200 h
Diseñar e implementar políticas de incentivos laborales basados en medición de la productividad.	% de empleados beneficiados con incentivos por cumplimiento de metas	50%	30% a 50%	< 30%
	Nro. de premios o reconocimientos por año	5	1 a 4	0
	Incentivos/gastos de personal	10%	5% a 9%	< 5%
Desarrollar programas de crecimiento personal y capacitación en competencias laborales y manejo de tecnología de punta.	Inversión en formación/Gastos de personal	20%	10%	< 10%
	Nro. medio de horas de formación por trabajador y al año.	> 280 h	200 a 280 h	< 200 h
	Número de nuevos productos de innovación realizados por año	> 2	1	0
Fomentar prácticas de salud ocupacional que incluyan la medicina del trabajo, higiene industrial y seguridad industrial	Nro. de horas al mes del programa de Salud Ocupacional	> 24 h	15 a 23 h	< 15 h

Fuente: elaboración propia

7.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como resultado de la presente investigación se presenta un mapa estratégico en el cual la maximización del valor de la empresa de curtiembres no solo depende de la perspectiva financiera como comúnmente se entiende, sino que es necesario tener en cuenta la perspectiva del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, las cuales, a través de sus propios objetivos estratégicos, contribuirán decididamente a la maximización del valor de la organización.

La base estratégica es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, comprendiendo que el capital humano, la información y la organización son los

fundamentos de la competitividad empresarial en una empresa industrial que requiere diferenciación, donde los objetivos reconocen que el factor humano es fundamental para la estrategia. Adicional al factor humano, es importante para la maximización del valor de la empresa de curtiembres, la perspectiva de los procesos internos, que plantea la necesidad de que los empleados se cohesionen con sus cargos y funciones en la organización y sus procesos que conducirán a la satisfacción del cliente, con productos de excelente calidad. Para esto es menester el mejoramiento continuo al interior de la empresa, que brinde las condiciones para desarrollar su actividad de manera eficiente y efectiva.

Adicionalmente, es importante tener claridad en cada uno de los procesos que presta la empresa como una condición necesaria para garantizar una calidad adecuada de los productos que se ofrecen, mientras que la perspectiva del cliente busca asegurar que el factor humano y los procesos internos logren satisfacerlo efectivamente.

A partir de estas perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos y cliente, se impulsan las estrategias de crecimiento y productividad, fundamentales en la perspectiva financiera planteada para la empresa del sector curtiembres de El Cerrito.

De acuerdo a lo anterior, el aporte del Balanced Scorecard al mejoramiento de la gestión empresarial en la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, se relaciona con la disponibilidad de un sistema de información, que define indicadores financieros y no financieros, con unos valores mínimos, aceptables y metas que permiten controlar la gestión y los resultados por unidad de tiempo.

Con este instrumento, los directivos de la empresa podrán establecer sus metas propias y controlar la actividad en el futuro, cohesionando la gestión financiera con la gestión administrativa, comercial y humana, en beneficio de la maximización del valor de la empresa.

La utilización de indicadores no financieros es de gran importancia para las empresas del sector curtiembres en general, debido a que complementan el análisis de la situación presente y futura de estas organizaciones y permite integrar a cada una de las partes de las mismas en beneficio de la generación de valor. Esto permite además, el cambio de la cultura empresarial, comprendiendo la cadena de valor de la empresa que conduce a la satisfacción del cliente.

El establecimiento de indicadores aporta al control y al manejo de los presupuestos de la empresa de curtiembres, así como la interrelación entre las diferentes dependencias de la organización, es decir, cada una de las áreas tendrá metas e indicadores que les permiten gestionar los resultados.

7.7 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

A lo largo del presente documento se dio cumplimiento a los cuatro objetivos específicos trazados inicialmente.

El análisis del entorno externo se desarrolló en el apartado 7.1, donde se evaluaron los diferentes factores como son el económico, político, socio-cultural, tecnológico y se determinó la incidencia de las variables en el sector curtiembres en general, tomando como fundamento la matriz de factores externos (EFE) donde se identifican las oportunidades y amenazas del entorno.

Se encontró que son más importantes las oportunidades con relación a las amenazas, lo que configura un entorno propicio para el desarrollo de la actividad de la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, especialmente por la tendencia decreciente de la inflación, el auge del comercio electrónico y el incremento de la conectividad.

Como segundo objetivo se describió la situación interna de la empresa del sector curtiembres con relación al factor organizacional, gerencial, talento humano, financiero y competitividad, desarrollado éste en el apartado 7.2, el cual se llevó a cabo a través de fichas diligenciadas en compañía de diferentes empleados y directivos de la empresa en estudio, tomando como referencia el factor gerencia, organización, talento humano, capacidad tecnológica, finanzas, producción e inventarios y competitividad.

Como resultado de este objetivo se encontró que el peso de las debilidades resulta ser mayor que el de las fortalezas, es decir, la empresa internamente tiene deficiencias que requieren su atención para lograr direccionar su marcha. Las principales debilidades se presentan en el factor talento humano, capacidad tecnológica, gerencia y producción e inventarios. Con relación a la gerencia, las debilidades más apremiantes son la falta de cuidado de la imagen corporativa, la inexistencia de una misión, la inflexibilidad para responder a los cambios que se presentan en el entorno, las deficiencias en la comunicación y pocos espacios para el diálogo y generación de nuevas ideas. Respecto al factor talento humano, las debilidades más preocupantes se encuentran en la inexistencia de un organigrama en la curtiembre, la escasa flexibilidad en la estructura organizacional, la ausencia de un diseño efectivo de los puestos de trabajo y la falta de personal con liderazgo que emprenda proyectos y procesos de cambio estructural en la empresa.

Relacionado con el factor capacidad tecnológica, las debilidades de la empresa Ecopiel están asociadas a la poca posibilidad de innovación en la empresa, la ausencia de equipos de cómputo y software y la falta de redes y procesos en línea que impiden un mejor aprovechamiento del factor tecnológico a la organización.

Finalmente, el factor producción es crítico en la empresa, especialmente por el problema ambiental generado por la actividad productiva, la cual es una característica negativa de las empresas del sector curtiembres en El Cerrito.

El tercer objetivo buscaba diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, desarrollado en el apartado 7.3 de este documento. Se propuso una misión, una visión y se establecieron los objetivos estratégicos, como resultado de la socialización con los directivos y a falta de un direccionamiento de la empresa.

Como cuarto objetivo se configuró el Mapa Estratégico y los indicadores del BSC que permitirá gestionar la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, desarrollado en el numeral 7.4 y 7.5, planteando no solo las cuatro perspectivas del cuadro de mando, sino estableciendo una propuesta para el manejo de indicadores, con valores que se convierten en elementos de control para los directivos de la empresa.

Finalmente, a través del cumplimiento de los anteriores objetivos, se logró diseñar una estrategia basada en el Cuadro de Mando Integral, la cual, basada en indicadores financieros y no financieros, se convierte en un elemento fundamental para el mejoramiento de la gestión empresarial de una empresa del sector curtiembres de El Cerrito Valle en el año 2013.

8. CONCLUSIONES

- En el entorno externo se concluye que son más importantes las oportunidades con relación a las amenazas, lo que configura un entorno propicio para el desarrollo de la actividad de la empresa del sector curtiembres de El Cerrito, especialmente el comportamiento de la inflación, la estabilidad institucional, el mejoramiento de la seguridad y el auge del comercio electrónico y la conectividad, que brindan oportunidades a los diferentes sectores económicos para beneficio de sus actividades. En el caso del sector curtiembres es importante que la economía se expanda porque su producto final es insumo de otros sectores económicos, motivo por el cual se presentan encadenamientos que benefician al sector, como proveedor de materia prima de otras actividades productivas.
- Con relación a la situación interna de la empresa, se encontró que el peso de las debilidades resulta ser mayor que el de las fortalezas, es decir, la empresa internamente tiene deficiencias que requieren su atención para lograr direccionar su marcha. Las principales debilidades se presentan en el factor talento humano, capacidad tecnológica, gerencia y producción e inventarios. Con relación a la gerencia, las debilidades más apremiantes son la falta de cuidado de la imagen corporativa, la inexistencia de una misión, la inflexibilidad para responder a los cambios que se presentan en el entorno, las deficiencias en la comunicación y pocos espacios para el diálogo y generación de nuevas ideas.
- Respecto al factor talento humano, las debilidades más preocupantes se encuentran en la inexistencia de un organigrama en la curtiembre, la escasa flexibilidad en la estructura organizacional, la ausencia de un diseño efectivo de los puestos de trabajo y la falta de personal con liderazgo que emprenda proyectos y procesos de cambio estructural en la empresa.
- Relacionado con el factor capacidad tecnológica, las debilidades de la empresa Ecopiel están asociadas a la poca posibilidad de innovación en la empresa, la ausencia de equipos de cómputo y software y la falta de redes y procesos en línea que impiden un mejor aprovechamiento del factor tecnológico a la organización.
- El factor producción es crítico en la empresa, especialmente por el problema ambiental generado por la actividad productiva, la cual es una característica negativa de las empresas del sector curtiembres en El Cerrito.
- Como parte del direccionamiento estratégico se propone una Misión que motiva no solo a clientes sino empleados y proveedores, fundamentales para el

éxito de la organización en estudio. Adicionalmente, se presenta la innovación permanente como elemento diferenciador frente a la competencia, porque da la idea de una actividad dinámica en el tiempo, que ofrece valores agregados para la superación de las expectativas de los clientes.

- La visión propuesta centra la atención en la innovación como elemento diferenciador y en el equipo humano con sentido de pertenencia, que son dos factores estratégicos para lograr los objetivos empresariales, junto con la tecnología y la maximización del valor de la empresa, como resultado financiero final que se traducen en beneficios para el cliente.
- En el mapa estratégico desarrollado, se concluye que la base fundamental para el funcionamiento del Cuadro de Mando Integral es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual, a través de sus objetivos estratégicos, permite potencializar los recursos de las empresas e inducir la maximización de valor a largo plazo, que es el objetivo final de la actividad empresarial.

9. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, es importante que Ecopiel tenga una adecuada selección de su personal, tanto administrativo como operativo. En este sentido, el análisis de las competencias requeridas para cada uno de los cargos y áreas empresariales es fundamental antes de iniciar el proceso de búsqueda del personal adecuado que se requiera en alguna de las áreas empresariales.

Existen además, diferentes áreas que requieren un nivel de capacitación superior y continuo. Principalmente el área comercial, que necesita de un factor humano capaz de transmitir los beneficios de los productos, asesorar al cliente y comunicarle las especificaciones y recomendaciones a éste, para un mayor nivel de satisfacción. Además, debe tener la capacidad para ampliar mercados y generar así crecimiento económico.

Otra de las áreas que requieren personal capacitado es la financiera, especialmente en el manejo del capital de trabajo, la gestión de la estructura operativa, control de costos, evaluación de proyectos de inversión, de tal forma que se logre una importante gestión financiera, una adecuada rotación de inventarios, cuentas por cobrar y activos fijos.

Es importante elaborar un programa de capacitación anual en el cual se contemplen los aspectos asociados a la planeación estratégica y análisis del mercado, para el personal del área contable y comercial. Establecer un programa de medición de desempeño y una escala de incentivos por cumplimiento de metas en los distintos departamentos de la empresa. Establecer un sistema de incentivos para las ideas innovadoras que contribuyan al mejoramiento de los productos y los procesos, especialmente en la mitigación del impacto ambiental.

BIBLIOGRAFÍA

ANÓNIMO. Los Activos y el Cuadro de Mando Integral. Disponible en: http://www.webandmacros.com/activos_cuadro_mando_integral.htm

AYUSO, Alberto R. Valor de los intangibles. Medición, registración y control del capital intelectual. [en línea] Artículo Web [citado el 19 jun. 2012] Disponible en internet: <URL:<http://www.losrecursoshumanos.com/valor-intangibles.htm>>

BARBIER ISAZA, José Gabriel. La polémica sobre el déficit fiscal colombiano. Artículo disponible en: http://www.webpondo.org/files/opinion/Pol%EA9mica_Deficit_Fiscal.pdf

COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento CONPES Nro. 3582. Política Nacional de Ciencia, Tecnología E Innovación. Bogotá, abril de 2009. [en línea] <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/635/UNIDAD_0/3582_CONPES.pdf> [recuperado el 12 de abril de 2013]

CONNECTIVITY SCORECARD.ORG. Connectivity Scorecard 2011. [en línea] <http://www.connectivityscorecard.org/images/uploads/media/CS2011_Colombia.pdf> [recuperado el 19 de agosto de 2012]

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.

DANE. Índice de precios al consumidor. [en línea] Preguntas frecuentes [recuperado el 20/03/2013] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_ipc.pdf>

DANE. Producto Interno Bruto (PIB). [en línea] Preguntas frecuentes [recuperado el 20/03/2013] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf>

DEPARTAMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL MEDIO AMBIENTE – DAMA. Guía ambiental para el sector curtiembres. Marzo de 2004.

DÍAZ DE SANTOS. El diagnóstico de la empresa. Mapcal. 1995.

ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo y ESTUPIÑAN GAITÁN, Orlando. Análisis Financiero y de Gestión. Segunda Edición, ECOE Ediciones.

FEDESARROLLO. Comunicado de Prensa Encuesta de Opinión del Consumidor. Resultados a diciembre 2012. Boletín # 134. [en línea] <<http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2013/01/Bolet%C3%ADn-EOC-Diciembre-de-2012-Fedesarrollo.pdf>> [recuperado el 18 de abril de 2013]

GRUPO KAIZEN. Cómo definir la misión y la visión de su organización. Artículo en internet: <http://www.grupokaizen.com/bsce/Como_definir_la_mision.pdf> Acceso el 5 de Septiembre de 2012

HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica, un enfoque integrado, McGraw Hill, 3ª ed., 1996.

KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000, Barcelona.

NIVEL, Paul R. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso.

KAPLAN, Robert y NORTON, David: Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión.

LA REPÚBLICA. Curtiembres del Valle alistan su ingreso a nuevos mercados. Artículo disponible en:

[http://www.tormo.com.co/resumen/2534/Curtiembres del Valle alistan su ingreso a nuevos mercados.html](http://www.tormo.com.co/resumen/2534/Curtiembres_del_Valle_alistan_su_ingreso_a_nuevos_mercados.html)

MASSÓN GUERRA, José Luis y TRUÑÓ I GUAL, Jordi. "La cuarta generación Balanced Scorecard: revisión crítica de la literatura conceptual y empírica. Universidad Autónoma de Barcelona. Mayo 10 de 2006.

MUSSONS SELLES, Jaume. La empresa y la competitividad. Universidad Politécnica de Cataluña. Ediciones UPC, 1997.

PARRA, Matías. Índice de confianza del consumidor. Noviembre de 2010. [en línea] <<http://inflacion.com.co/tag/indice-de-confianza-del-consumidor>> [recuperado el 18 de agosto de 2012]

PEREIRA, J. E. Cuadro de Mando Integral, CMI. [en línea] Artículo Web. [citado el 14 de nov. de 2012] Disponible en internet: <URL:http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm>

PORTER, Michael. ¿Qué es Estrategia? Harvard Business Review, November-1996.

RED DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. Modelo de conectividad para redes humanas. Universidad del Cauca. [en línea] <http://www.iered.org/joiner/docfinal/1-c1_descripcion-modelo-conectividad/> [consultado el 16 de agosto de 2012]

ROSILLO, Jorge. Conceptos generales de estrategia. Pontificia Universidad Javeriana. Documento en internet en la dirección: www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/Gerencia/gesuni/rosillo1.doc

VON NEUMANN Y MORGESTEIN. Teoría de Juegos y comportamiento económico. 2a. Ed. Princeton University Press, 1947.

MENDEZ, Carlos. Metodología de la Investigación. 4ta. Edición. Editorial: MC Graw Hill.

NIVEL, Paul R. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso.

KAPLAN, Robert y NORTON, David: Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral.
Editorial Gestión.

HORNGREN, Charles T. Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial. 12^a.
Edición. Editorial: Pearson – México, 2007.