

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) COMO HERRAMIENTA DE
CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES DE
BUCARAMANGA**

PRESENTADO POR:

ERIK SAUT ALFONSO CARVALLIDO

ID: 000131202

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA**

2015

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) COMO HERRAMIENTA DE
CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES DE
BUCARAMANGA**

AUTOR: ERIK ALFONSO CARVALLIDO

Proyecto de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

FLORIDABANCA

2015

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
1. Planteamiento Del Problema	9
1.1 Antecedentes	11
1.2 Justificación de La Investigación	12
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Marco Teórico	18
1.5 Diagnóstico estratégico	20
1.6. Diseño Metodológico	22
2. Situación general de las pymes de Bucaramanga	26
3. Plan de acción para la implementación del BSC pymes de Bucaramanga	42
4. Diseño del sistema de seguimiento y de medición	53
5. Conclusiones y Recomendaciones	64
6. Bibliografía	65

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES DE BUCARAMANGA

AUTOR(ES): ERIK SAUT ALFONSO CARVALLIDO

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): JAIRO NUÑEZ

RESUMEN

El presente trabajo de grado, tuvo como objetivo entregar el Balanced Scorecard a las Pymes de Bucaramanga como herramienta de control y seguimiento de la planificación estratégica para fortalecer el proceso Gerencial, adaptado a sus características y necesidades comunes, para dar cumplimiento a este objetivo se realizó una investigación cuantitativa, utilizando la encuesta como herramienta de recolección de información a 90 pymes de Bucaramanga de los sectores agropecuario (primario), producción de bienes (secundario) y prestación de servicios; de las cuales se identificaron sus aspectos positivos y negativos en sus frentes internos y externos. La información recolectada se analizó utilizando herramientas como los diagramas de barras y Pareto; se evidenció que las pymes no tienen en cuenta la planeación como uno de sus procesos fundamentales para su operación (menos del 70%) lo cual las hace reactivas y vulnerables. Los resultados se utilizaron en la construcción de la matriz DOFA estratégica con la cual se generan objetivos estratégicos para el desarrollo de la organización, desglosados en estrategias enfocadas a las cuatro perspectivas que maneja el Balanced Scorecard (Financiera, Clientes, Procesos internos, Aprendizaje y crecimiento) para dar cumplimiento a dichos objetivos. Con el planteamiento de estrategias se continúa con la definición de indicadores que controlan el comportamiento de las estrategias, determinando su evolución positiva o negativa a través del tiempo, también la definición de los cargos responsables de dichos indicadores, la meta por alcanzar, el tiempo presupuestado para conseguirlo y los recursos necesarios. La correcta implementación del Balanced Scorecard en las pymes de Bucaramanga le brindará a las organizaciones la capacidad de estructurar en una forma integral su actividad económica, convirtiéndolas en organizaciones que conocen el comportamiento de su entorno igual que al interior de cada una de ellas, logrando que el desarrollo generado a la ciudad se sostenga y aumente a través del tiempo.

PALABRAS CLAVES:

Balance Scorecard, Herramienta, Planeación, Pymes, Gerencia, Indicadores, Estrategias, Objetivos.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DESIGN OF BALANCED SCORECARD (BSC) AS A TOOL OF CONTROL OF STRATEGIC PLANNING FOR SMEs BUCARAMANGA

AUTHOR(S): ERIK SAUT ALFONSO CARVALLIDO

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: JAIRO NUÑEZ

ABSTRACT

It has undergraduate work, aimed to deliver the Balanced Scorecard to SMEs in Bucaramanga as a tool for control and monitoring of strategic planning to strengthen the management process, tailored to their characteristics and common needs, to implement this objective held quantitative research, using the survey as a tool for collecting information to SMEs in Bucaramanga 90 of the (primary) agricultural, production of goods (secondary) and provision of services (tertiary); of which the positive and negative internal and external fronts aspects were identified. The information collected was analyzed using tools such as bar charts and Pareto; it was evident that SMEs do not consider planning as one of its fundamental processes for operation (less than 70%) which makes reactive and vulnerable. The results were used in the construction of strategic SWOT matrix with which strategic objectives for the development of the organization are generated, broken down into strategies focused on the four perspectives that manages the Balanced Scorecard (Financial, customer, internal processes, learning and growth) to comply with these objectives. With the approach of strategies we continue with the definition of indicators that control the behavior of strategies, determining their positive development or negative dare time, also the definition of officials responsible for these indicators, the goal to reach, the time budgeted for and get the necessary resources. The correct implementation of the Balanced Scorecard in SMEs in Bucaramanga will provide organizations with the ability to structure in a holistic manner their economic activity, making them organizations that know the behavior of your environment like within each, making the development generated to hold the city and increase dare time.

KEYWORDS:

Balanced Scorecard, Tool, Planning, SME, Management, indicators, strategies, objectives.

INTRODUCCIÓN

Las Pymes se han constituido en uno de los sectores productivos más significativos para las economías de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza. En Colombia la Ley 590 de 2000, expedida para promover su desarrollo, las define como: *“Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana,”*¹.

Hoy en día se considera que la actividad de las PYMES es muy importante para la economía de la ciudad y la del país en general, ya que se estima que hay un número por encima de un millón de Pymes que aportan más del 50% del Producto Interno bruto, y generan la mayor parte del empleo nacional².

De la misma manera se estima que existen en Colombia más de un millón de Mipymes que contribuyen a la producción nacional con una cifra superior al 50% y generan más del 70% del empleo, en los sectores de industria, comercio y servicios. Del total, 700.000 son informales, es decir, no registradas y 300.000 son formales o sea registrada; de las registradas, 75% son microempresas, 24% PYMES y 1% gran empresa³.

Las PYMES se encuentran ante un nuevo escenario en el que la liberación comercial, la no regulación de la actividad económica, la revolución tecnológica en los procesos productivos, entre otros, han provocado gradualmente un clima más competitivo, su tamaño ha dificultado la contratación de especialistas en cada área, debido a los altos costos de operación, que inciden en la

¹ Ley 590 de 2.000

² Revista electrónica de difusión científica. Universidad Sergio Arboleda Bogotá. Colombia. 2008

³ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Estadística de PYMES en Colombia. Consultado en <http://sintramites.com>

maximización del valor de la empresa por pérdidas de oportunidades en el mercado; por lo cual se hace necesario conocer las entidades que promueven su crecimiento en la ciudad.

Cabe señalar que la participación de las Pymes en la economía local, regional y nacional se ha caracterizado por jalonar su desarrollo y convertirse en grandes generadoras de empleo. No obstante, algunos teóricos señalan que éstas deben adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas gerenciales más estructuradas que faciliten su desempeño organizacional, y al mismo tiempo les permitan aumentar su nivel de productividad.

Desde esta perspectiva, las Pymes de Bucaramanga deben alinearse con las tendencias que impone la gerencia del siglo XXI, en donde la competitividad se convierte en el eje central del negocio y la producción de conocimiento, en el factor determinante para transformar este tipo de empresas y estimular la creatividad, la generación de conocimientos y promover la creación de productos y servicios con valor agregado y pertinencia social. En este orden de ideas, las Pymes deben reinventar su modelo de negocio con base en una fuerza productiva que contemple una estructura corporativa y competitiva centrada en la cultura de la planificación, en el talento humano calificado, la flexibilidad y adaptabilidad del negocio, el marketing, las tecnologías de punta, la asociatividad empresarial y la estimulación del pensamiento estratégico de sus gerentes para que puedan sostener sus ventajas empresariales girando en torno a la frontera de la competitividad.

Dada la importancia de este tema, se hace necesario proponer una herramienta de gestión estratégica, como el Balanced Scorecard, adecuado a la naturaleza de las pymes ya que contribuye a su proceso de crecimiento, también le permite mejorar sus competencias laborales y fortalecer internamente a través de su gestión, apoyándose en esta herramienta que le permita establecer

objetivos estratégicos y de esta manera , medir, controlar, realizar procesos de mejoramiento, crear metas retadoras, y tomar decisiones acertadas.

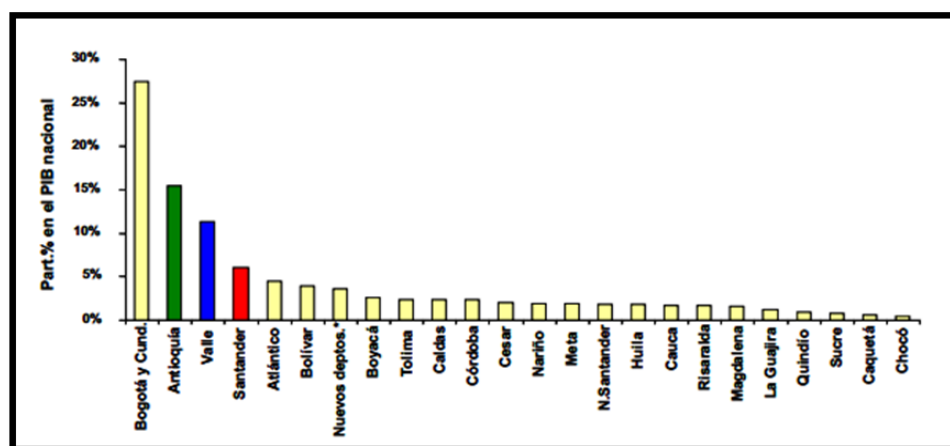
De esta manera, con el diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control y seguimiento de la planificación estratégica en las pymes, explorar nuevos mercados, nuevos servicios que le proporcionen a la organización una estabilidad financiera y un crecimiento sostenido a largo plazo, que le permita ganar solidez en todas las áreas y capacidad de respuesta ante las necesidades demandadas por el mercado.

La metodología será por medio de una matriz que presentará el plan de trabajo que se desarrollara en el trabajo de aplicación y por medio de la cual se alcanzara objetivo general y los objetivos específicos. Básicamente la propuesta permitirá obtener el direccionamiento estratégico para las pymes que apegado a la realidad eventualmente permitirá tomar ventaja frente a otras compañías para lo cual este proceso se desarrollarán las siguientes etapas:1) Diagnostico Estratégico, 2) Formulación Estratégica e 3) Implementación Estratégica.

1. Planteamiento del Problema

Bucaramanga se posiciona cada vez en el país como una de las ciudades con mayor potencial de generación de empresas, apoyadas en los mecanismos de financiación que ofrecen las entidades públicas y privadas y se logra posicionar a Santander como la cuarta economía a nivel nacional. El tamaño de su Producto Interno Bruto es superado solamente por el de Bogotá-Cundinamarca, Antioquia y Valle, tal como se observa en la Figura 1. En la última década, la economía santandereana se ha desempeñado de forma relativamente mejor al total del país: cuando el PIB colombiano está creciendo, la economía santandereana lo hace a un ritmo mayor, mientras que en las crisis, el decrecimiento es inferior. Como se observa en la Figura 2, solamente en el año 2002 se presentó una caída en la producción más desfavorable en el departamento que en el total del país.

Figura 1: Participación del PIB de Santander en la economía nacional



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2013.

El crecimiento del PIB real muestra el desempeño de las economías de Santander, Antioquia, Valle y del total del país, aislando el efecto de los precios. La economía santandereana muestra una mayor sensibilidad que la de los departamentos del Valle y Antioquia frente a los cambios en las variables

macroeconómicas; por otro lado, presenta una tasa de crecimiento que duplica al promedio nacional en los últimos 13 años: 4.17% frente a 2.68% de Colombia para el período 1990-2003. Al mismo tiempo, la economía santandereana registra una mayor volatilidad (medida como la desviación estándar del crecimiento) de su economía respecto a Antioquia y Valle, y superior a la nacional.

Teniendo este contexto se ha observado que en el desarrollo de sus actividades las Pymes se han encaminado en desarrollar todas las herramientas y estrategias que le permitan incursionar en el mercado institucional e ir más allá, y de esta forma algunas han venido trabajando con la misma estructura organizativa de sus inicios, situación producto de la falta de planeación estratégica y de un proceso adecuado que oriente las actividades hacia la optimización de las mismas. Esta situación es generada en buena medida por la falta de capacitación al respecto, por parte de los socios de las empresas y de sus Gerentes, quienes al no tener las competencias en esta área, no pueden proyectar claramente hacia el futuro las gestiones de la organización. De la misma manera, las empresas poseen un mercado en constante crecimiento y una dura competencia, que las obliga a generar cambios estructurales que vayan al ritmo de la globalización.

Ahora bien, la tendencia en cuanto a resultados obtenidos sobre cumplimiento de objetivos, deja mucho que desear, siendo desarrollados siempre de la misma forma y con las condiciones que exigen los clientes de las empresa, ante la ausencia de un direccionamiento estratégico y de control de desempeño organizacional.

Se quiere con el diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control y seguimiento de la planificación estratégica en las pymes de Bucaramanga, explorar nuevos mercados y nuevos servicios que le proporcionen a la organización una estabilidad financiera y un crecimiento

sostenido a largo plazo, que le permita ganar solidez en todas las áreas y capacidad de respuesta ante las necesidades demandadas por el mercado.

Por esto, la pregunta que orientó esta investigación es:

¿Es factible el diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control y seguimiento de la planificación estratégica en las Pymes de Bucaramanga?

1.1 Antecedentes

En el año 2011, Carlos Humberto Cerón Ruiz, presenta como proyecto de grado para optar al título de ingeniero Industrial, una aplicación del modelo de gestión balanced scorecard para la microempresa fundiciones y mecanizados RICROB, donde se concluye que al implementar el BSC en el estudio para la mejora de procesos se determinó variables de proyección y análisis del entorno situacional de la empresa, de los integrantes y recursos, hecho que le permitió al grupo de socios formular metas, objetivos y actividades que fortalecerán la gestión y desarrollo de la empresa en un marco de gestión estratégica e integral. De la misma manera el modelo Balanced Scorecard aplicado de manera pre dimensionado permitió identificar, valorar, enfocar y determinar de manera más objetiva, y precisa la misión, visión, valores, objetivos corporativos, objetivos estratégicos, los roles o relaciones entre las áreas de interés y de procesos estratégicos del BSC. Por último el modelo aplicado como parte de mejora de procesos permitirá que al establecer un cuadro de mando integral para la gerencia sus acciones y responsabilidades determinen en corto plazo un cambio del proceso de aprendizaje. A mediano plazo la Microempresa podrá mantener una directriz coordinada de sus objetivos y metas corporativas, posibilitando con ello una satisfacción interna y desarrollo de la actividad empresarial, lo cual reflejará resultados en lo económico, comercial,

estructural, tecnológico y la tendencia a un desarrollo integral de la microempresa Ricrob, todo lo anterior será posible de establecer mejora en sus procesos.

De otro lado Mónica Moran Moreno y Katherine Vallejo Carmen, en Junio de 2011, presentan una investigación titulada **BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO**, para optar al título de Maestría en Administración con énfasis en gestión estratégica y gestión de recursos humanos de la Universidad ICESI, donde concluyen que se debe gestionar el trabajo en equipo en el área operativa entre asociados que se desempeñan como supervisores y su par dentro de la empresa cliente para mejorar los procesos de coordinación referentes a temas de la producción en las diferentes líneas de producto. Con esto se debe conseguir avance en los estándares de calidad a través de una planeación eficiente en la producción, minimizando los cambios de referencias de productos, control de tiempos y optimización de recursos.

En el año 2008, Ana Cristina Tapia Cárdenas y Mayra Jazmín Valdez Heredia presentan la tesis de grado **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD Y GESTIÓN POR PROCESOS EN UN CENTRO DE INVESTIGACIONESBIOTECNOLÓGICAS”** en la ciudad de Guayaquil (Ecuador), previa a la obtención del Título de Ingeniería en auditoría y control de gestión especialización calidad de proceso, presentan un diagnóstico de las empresas que buscan nuevas formas de redefinir su modelo de negocio para buscar una nueva estrategia que les ayude a distinguirse en el mercado. El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que traduce las

estrategias de la empresa en un conjunto de indicadores. Por esto se realizó un diseño del Balanced Scorecard a un Centro de Investigación, el cual inicio con un análisis de la empresa para conocer afondo sus fortalezas y oportunidades. Luego se desarrollaron objetivos estratégicos de los cuales se elaboraron indicadores para medir el cumplimiento de los mismos. Además se desplegó el BSC a nivel departamental creando objetivos por cada departamento e indicadores para cada uno de ellos. Por último se analizaron los procesos operativos del Centro de Investigación.

Durante mucho tiempo se ha mencionado la importancia de la estrategia, pero ¿cuántas veces los directivos o miembros del equipo de trabajo de planificación, se han equivocado en establecer la misma para la organización?

Por esto, la estrategia debe estar de acuerdo a las situaciones actuales del medio externo, interno, de lo que desean los clientes y sobre todo de generar una ventaja competitiva para subsistir en un mercado dinámico, ante una competencia desafiante. Al establecer lo que significa estrategia, existe una serie de conceptos muy apropiados de diferentes autores a través del tiempo, como es el usado por Henry Mintzberg, James Brian, John Voyer, en su obra “El Proceso Estratégico” , donde presentan a la estrategia como: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva y realizan una relación entre cada una de ellas⁴, llegando a la conclusión que se pueden relacionar como también diferenciar entre sí, dependiendo de la situación del mercado, del giro del negocio, de las condiciones externas e internas de la organización.

⁴ DIXIT, Avinash K. y NALEBUFF, Barry J. Pensar Estratégicamente: Un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria. Madrid. Antoni Bosch Editor, 2004. P 58

Esto da la pauta para afirmar que la estrategia está elaborada para cada tipo de organización con sus características propias y la diferencia radica en, como dice Martínez y Milla que la diferenciación nace de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo⁵.

De ahí que se defina la estrategia como la base de toda la planificación estratégica para elaborar los planes estratégicos de la organización. Esta tarea de realizar el plan estratégico de la institución debe ser elaborada por los ejecutivos, quienes dirigen la organización hacia la visión y el éxito, muchos utilizan el asesoramiento de un experto, con la finalidad de generar una cultura organizacional de planificación, así como lo refieren los autores Martínez y Milla sobre la importancia de la planificación estratégica y el apoyo al desarrollo empresarial, la necesidad de que exista el trabajo en equipo y el que todos los integrantes se encuentren involucrados en la ejecución de la planificación estratégica⁶.

Y es aquí donde aparece la herramienta para operacionalizar la estrategia en toda la organización, asegurarse del cumplimiento de la misión y a largo plazo obtener la visión establecida con base a la estrategia planteada, el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard.

Kaplan y Norton (1992) introducen el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, no como herramienta para aplicar una estrategia. Así, se puede establecer que el proceso del Balanced Scorecard (BSC) inicia con revisión de la misión (él determinar para que se formó la organización), seguidamente se identifica la visión (definido como el reto al cual se quiere llevar a la organización) para lo cual se define la estrategia; a continuación se identifican los factores críticos para ser mejores en cada una de las perspectivas, y se continúa con el establecimiento de

⁵ MARTINEZ, Fernando y MILA, Juan. Administración estratégica. Buenos Aires. Editorial Pearson. 2005. P 63

⁶ DÁVILA, R, et al. Gestión y desarrollo: La experiencia de las cooperativas en Colombia (1ª ed.). Bogotá D.C: Gráficas Javegraf. 2002. p.25-31

los objetivos estratégicos con los indicadores respectivos para medirlos y hacerles seguimiento (estableciendo como evaluar el cuadro de mando integral). Seguidamente se realizan los planes de acción para alcanzar los objetivos, para terminar con el seguimiento, actualización y gestión por medio del CMI, teniendo como base a la retroalimentación (feed –back) del proceso⁷.

1.2 Justificación

La importancia de este problema anteriormente planteado, es poder realizar el control del desempeño de las pymes de Bucaramanga desde cuatro puntos de medición así: Primero, ¿cómo es vista la empresa por sus clientes?, Segundo, ¿en qué debe ser la empresa mejor que las demás?, Tercero, ¿puede la empresa continuar mejorando y creando valor?, Cuarto, ¿cómo es percibida la empresa por sus accionistas?

Adoptando como prioridad el ejercicio de planeación como eje fundamental para generar los objetivos de las pymes a corto, mediano y largo plazo, dejando claro que las pymes en la mayoría de los casos son gerenciadas por sus propietarios; y muchos de estas personas con poca formación académica y profesional, por este motivo el desarrollo de esta herramienta debe ser en un lenguaje simplificado para ser entendido desde el gerente menos preparado, hasta el profesional.

En Santander la gran parte de pymes ya se plantean metas como la Visión y el planteamiento de objetivos, pero no es efectivo porque solo se quedan en el papel, debido a que no se realiza la correcta medición y el seguimiento de los mismos.

⁷ KAPLAN, R.S y NORTON, D.P. Cuadro de Mando integral (2ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.2002. p.121-231.

Para este efecto, medir el avance que tienen las empresas frente al mercado se ha convertido en todo un reto, y mucho más, si no se tiene claridad de los elementos a evaluar y si se carecen de herramientas que faciliten el seguimiento, es por eso que es tan importante la realización del Análisis Estratégico de las Empresas con el Balanced Score Card como herramienta de control y monitoreo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar el cuadro de mando integral (Balance Scorecard) para aplicar en Pymes de Bucaramanga, como herramienta de control y seguimiento de la planificación estratégica de manera que fortalezca el proceso de Gerenciamiento dentro de las cuatro perspectivas o dimensiones estratégicas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico Estratégico de la actual situación general de las pymes de Bucaramanga, para identificar la cultura organizacional y los elementos externos e internos que la afectan, con el fin de determinar sus debilidades y amenazas en el sector que se encuentren por medio de diagramas de espina de pescado.
2. Formular el plan de acción para la implementación del BSC para las pymes como herramienta que coadyuve al cumplimiento del plan estratégico por medio del diagrama de Pareto.

3. Diseñar el sistema de seguimiento y de medición de gestión del Balanced Scorecard por medio de la formulación de Objetivos Estratégicos, Mapas Estratégicos y relaciones de causalidad, por medio de matrices de medición de gestión.

1.4 Marco Teórico

La utilización del Balanced Scorecard (BSC) en la planificación estratégica nace con la denominación de indicadores, luego se alinea a la estrategia con base a la relación causa-efecto en un mapa estratégico, posteriormente es necesario la alineación de planes y programa, todo esto basado en un seguimiento y control constante, con el liderazgo apropiado, generando una cultura organización, que lleva al éxito del proceso y por ende de la organización. En este sentido los autores Martínez y Milla indican la evolución a través del tiempo del BSC, diciendo que esta herramienta nace con el desarrollo de un conjunto de indicadores, que muchos consideraron suficientes con tener objetivos en las cuatro perspectivas⁸.

La segunda generación planteaba, según los autores, que eso era importante pero no suficiente si no se contaba con una organización orientada por una estrategia. Posteriormente evoluciona el esquema a una tercera generación en donde se desarrollaron una serie de relaciones causa efecto

⁸ SERRA, R, Hermida, J, y KASTIKA, E. Administración y Estrategia. Argentina: Editorial Norma.2004.p. 1-10.

descrito en los mapas estratégicos que cuentan la estrategia sobre el que y el cómo. La cuarta generación nace con la necesidad de que toda la organización esté alineada con la estrategia y por último se llega a la necesidad de alinear la estrategia con los planes y procesos operativos⁹.

Según los principios establecidos por los mismos autores, se llega a la conclusión de que nada se logra si no existe un fuerte liderazgo en la empresa. Estableciendo una metáfora, refieren a que se puede tener la mejor partitura, la mejor calidad de instrumentos y buenos músicos, pero se necesita del director de orquesta que logre un sonido que brinde diferenciación y se logre compenetrar con su auditorio meta, que son sus clientes .

Al respecto, Humberto Serna Gómez, argumenta que se requiere de actividades que faciliten la consecución de una adecuada Estrategia Empresarial, así:

1. Diagnostico Estratégico.
2. Análisis de la Cultura Organizacional (permite conocer la cultura de la organización, elementos que la fortalecen y la debilitan y como esto influye en la corporación);
3. Análisis Externo y Auditoria del Entorno (revisión del medio que está rodeando a la empresa permitiendo identificar oportunidades y amenazas);
4. Análisis Interno- Auditoria Organizacional (es un estudio interno de la compañía para identificar sus fortalezas y sus debilidades, que junto al análisis externo permite definir qué tan vulnerable se encuentra, identificando los puntos que amenazan el negocio, su probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción);
5. Formulación Estratégica, donde se determina el propósito de la Organización , su misión y visión, desplegando

⁹ Ibíd. P. 76.

objetivos corporativos que entusiasmen y permitan crear proyectos estratégicos que se conviertan en planes de acción soportados para su ejecución en el presupuesto estratégico¹⁰.

Dice el autor, que para que estas funciones adecuadamente se debe realizar una estrategia de sinergia entre todos los colaboradores de la empresa, de forma que se pueda implementar adecuadamente el Cuadro de Mando Integral.

De otro lado, actualmente cada vez con mayor frecuencia las organizaciones están recurriendo a las alianzas para cerrar las brechas en sus propias capacidades y crecer en nuevos mercados y regiones a lo largo del país. De acuerdo con Kaplan y Norton¹¹, una vez que las empresas han alineado los grupos de soporte y los grupos internos, pueden ampliar su alineación estratégica creando mapas estratégicos y Balance Scorecard con sus socios externos, incluyendo los proveedores, clientes y aliados.

De otra parte el surgimiento y continua evolución de las tecnologías de la información ofrece a todas las organizaciones la oportunidad de lograr resultados innovadores en su desempeño.

Un ejemplo del aprovechamiento de la evolución de las tecnologías de la información son los sistemas de generación de informes del BSC. Los primeros sistemas de generación de informes del BSC estaban basados en aplicaciones estándar de hojas de cálculo. Hoy en día, con más de veinte aplicaciones del software del CMI (cuadro de mando integral) comercialmente disponibles, quienes adoptan este sistema consideran cada vez más las opciones de automatizar todo desde el principio.

¹⁰ *Ibíd*, p.90.

¹¹ KAPLAN, *op cit.* P.76

De la misma manera el CMI, está siendo utilizado para la generación de informes de las gerencias corporativas.

De igual manera el uso del Cuadro de Mando Integral por parte de los consejos directivos de las empresas, es una nueva aplicación emergente, fundamentada en el hecho de que los consejeros deben garantizar que la información revelada por la compañía, represente la realidad de su desempeño y sus factores claves de riesgo, así como también, el uso efectivo y efectivas de los recursos financieros para alcanzar los objetivos estratégicos¹².

En general el CMI actualmente es un modelo integrador, para la gestión de proveedores, cadenas de abastecimiento, clientes, alianzas estratégicas, gestión del capital humano y alineamiento de los sistemas de planificación, operaciones y control.

La interacción de estrategias nos facilita plantear acciones específicas para el cumplimiento de los objetivos planteados y posteriormente evaluados, tomando como base de estas estrategias el análisis DOFA surgen cuatro (4) tipos de estrategias:

Estrategias Ofensivas: Fortalezas y Oportunidades, esta estrategia busca la mejora de resultados a la organización, el planteamiento de nueva metas al lograr que la compañía se sumerja en una dinámica de consecución de objetivos, entendiendo que las estrategias y las acciones son el medio para lograrlos y no el fin.

¹² KAPLAN, R.S y NORTON, D.P. Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles: Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 2005. p 125-142

Estrategias Correctivas: Debilidades y Oportunidades, corregir lo que está afectando a la organización con un ejercicio de aprovechamiento de oportunidades, generando en la empresa mejoras significativas donde el mejoramiento continuo se vuelve la consecuencia de acciones correctivas y el aprovechamiento de las oportunidades que el contexto ofrece.

Estrategias Defensivas: Fortalezas y Amenazas, busca enfrentar y superar los obstáculos externos que puedan afectar la organización, tomando acciones que den pronta solución a los mismo siempre logrando que la compañía se vea lo menos afectada, esto hace que la empresa siempre tenga presente el entorno en el que se mueve, los cambios que este sufre y las amenazas que los pueden afectar, llevando a la compañía a un nivel más sólido permitiendo su consolidación en el mercado.

Estrategias Preventivas: Debilidades y Amenazas, esta estrategia permite generar acciones que logren establecer una dinámica de proactividad en la organización, considerando problemas potenciales o futuros a los que la compañía pueda estar expuesta, logrando no afectar su desempeño, esta estrategia es muy importante porque busca que la empresa no solo este ubicada en un contexto actual, también busca que la empresa genere posibles contextos futuros haciendo que la misma este pasos por delante de las situaciones del mercado y muy posiblemente de la competencia.

Los Indicadores de Gestión son la herramienta que permite determinar si se están cumpliendo los objetivos propuestos, los indicadores pueden ser usado como medidas estándares que pueden ser usadas para evaluar, los resultados que la organización ha obtenido, posterior mente compararlos con los objetivos esperados, de esta manera comparar para determinar qué tan positivas fueron las acciones tomadas para la consecución de los objetivos planteados.

Al respecto es necesario que los indicadores cumplan con ciertas características básicas que le permitan a la organización construir esta herramienta de la mejor manera y de ese modo le aporte el mayor de los beneficios durante su uso; a) cada indicador debe ir ligado estrechamente a la estrategia, b) deben ser cuantitativos, de esta manera no se deja nada a la interpretación subjetiva de cada miembro de la organización, y de esta manera todos estarían interpretando de la misma manera, c) los indicadores deben ser de fácil interpretación de modo que todos en la organización tengan comprensión del mismo y de los resultados que arroje, d) algunos indicadores tendrán que ser definidos en consenso y su respectiva interpretación.

La aplicación del CMI se debe realizar mediante técnicas básicas de gestión de proyectos, para garantizar la correcta formulación y aplicación del mismo, para lograrlo este proceso se realiza bajo las siguientes etapas; a) Planificación: en esta etapa se constituye el equipo de trabajo, el calendario que definirá cuando se reunirán y el seguimiento de dichas reuniones; b) Reflexión Estratégica: establecer o rectificar (en caso de ya tenerla) , la visión , misión, valores , y las diferentes estrategias de la organización; c) Implantación: introducir el CMI en los diferentes niveles y áreas de la organización, donde cada uno tenga claro su nivel de influencia en el mismo, y de este modo logrando que esta herramienta sea interiorizada por todos logrando su correcta ejecución; e) Control y Seguimiento: a través de una constante comunicación de resultados, lograr un sistema efectivo de comunicación de los mismos, para así estar en constante evaluación que permita determinar el avance de la organización en sus distintos niveles.

El mapa estratégico se ha consolidado como un elemento fundamental del CMI , el mapa estratégico debe proporcionar información de modo simple y uniforme para describir las estrategias y de este modo establecer objetivos e indicadores , convirtiendo este elemento en la pieza clave entre la formulación de una estrategia y su ejecución;

1.5 Diagnóstico estratégico de la actual situación general de las pymes de Bucaramanga

Las Pymes se han constituido en uno de los sectores productivos más significativos para las economías de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza. En Colombia la Ley 590 de 2000, expedida para promover su desarrollo, las define como: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”

Hoy en día se considera que la actividad de las PYMES es muy importante para la economía de la ciudad y la del país en general. Las pequeñas y medianas empresas Pymes se han convertido en una forma de organización empresarial muy importante del sector productivo de Santander y contribuyen en forma significativa en su desarrollo y crecimiento económico; algunas presentan inconvenientes para su funcionamiento, dada la carencia de un direccionamiento estratégico que les dificulta la toma de decisiones de manera oportuna, razón por la que no logran una mayor participación en el mercados¹³.

¹³Revista electrónica de difusión científica. Universidad Sergio Arboleda Bogotá. Colombia. 2008

Aportan al crecimiento regional de 2.964 PYMES registradas legalmente quienes son encargadas de desarrollar diferentes actividades como en confecciones y textiles, zapatería, joyería, artesanales, telefonía, industria, entre otras; Diferenciándose en actividades de gran producción para Bucaramanga, y las que aún no son registradas como aquellas tiendas de barrios, licorerías, ventas no autorizadas por nuestro país, entre otras, con número de más de 5.315 identificadas por la Policía Nacional y el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), generando más de 310.000 empleos directos y 420.000 indirectos en Bucaramanga en razón de actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios¹⁴.

Las PYMES se encuentran ante un nuevo escenario en el que la liberación comercial, la no regulación de la actividad económica, la revolución tecnológica en los procesos productivos, entre otros, han provocado gradualmente un clima más competitivo, su tamaño ha dificultado la contratación de especialistas en cada área, debido a los altos costos de operación, que inciden en la maximización del valor de la empresa por pérdidas de oportunidades en el mercado; por lo cual se hace necesario conocer las entidades que promueven su crecimiento en la ciudad.

Cabe señalar que la participación de las Pymes en la economía local, regional y nacional se ha caracterizado por jalonar su desarrollo y convertirse en grandes generadoras de empleo. No obstante, algunos teóricos señalan que éstas deben adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas gerenciales más estructuradas que faciliten su desempeño organizacional, y al mismo tiempo les permitan aumentar su nivel de productividad.

¹⁴ Cámara de Comercio Bucaramanga. Consultado en www.camaradirecta.com

Infortunadamente, aún existen algunas Pymes que incorporan en sus procesos mano de obra no calificada, uso de tecnologías obsoletas, directivos con carencias gerenciales y en pensamiento estratégico; limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, procesos y productos poco pertinentes para las necesidades de entorno, y han centrado su modelo en la base de la informalidad, aspecto muy negativo porque hace que sus gerentes perciban la productividad o expansión hacia otros mercados como una utopía, debido a las grandes exigencias que este tipo de operaciones conlleva. Sin embargo, pese a estas limitaciones sus aportes son reconocidos y tanto el gobierno como las instituciones de educación superior y el sector industrial se han convertido en sus aliados estratégicos para apoyarlas y proyectarlas hacia un sendero más productivo. Este tipo de alianzas es esencial porque los desafíos son enormes y exigen grandes transformaciones del modelo de negocio y convierten la competitividad en un instrumento esencial para alcanzar el éxito empresarial. Entendido este concepto de competitividad como “la capacidad de una empresa para crear, sostener e incrementar su presencia y participación en sus mercados locales e internacionales, entregando un mayor un valor agregado mayor para el cliente del que la competencia ofrece”.

Desde esta perspectiva, las Pymes de Bucaramanga deben alinearse con las tendencias que impone la gerencia del siglo XXI, en donde la competitividad se convierte en el eje central del negocio y la producción de conocimiento, en el factor determinante para transformar este tipo de empresas y estimular la creatividad, la generación de conocimientos y promover la creación de productos y servicios con valor agregado y pertinencia social. En este orden de ideas, las Pymes deben reinventar su modelo de negocio con base en una fuerza productiva que contemple una estructura corporativa y competitiva centrada en la cultura de la planificación, en el talento humano calificado, la flexibilidad y adaptabilidad del negocio, el marketing, las tecnologías de punta, la asociatividad

empresarial y la estimulación del pensamiento estratégico de sus gerentes para que puedan sostener sus ventajas empresariales girando en torno a la frontera de la competitividad.

1.6 Diseño Metodológico

Esta investigación es de tipo cuantitativa descriptiva por cuanto se requiere describir las variables fundamentales de las pymes de Bucaramanga. Además porque se realizará el análisis de cada una de ellas.

Para ejecutar el presente proyecto y asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos, se desarrollaron los siguientes pasos

1. Definición de la población: Se tomaron en cuenta las actividades de 90 pymes santandereanas de diversos sectores.

2. Determinación de la muestra: La muestra para este efecto y según muestreo aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95% es de 90 empresas, donde se escogieron 30 pymes de cada sector de la economía (primario, secundario y terciario).

La Muestra se hace representativa debido a que cumple con los rasgos cualitativos esenciales de la población (*tamaño, territorio, sectores, partes interesadas*), incluyendo los parámetros de similitud y diferencias contenidas en la población, la muestra no ignora ningún elemento característico de la población, por esto puede ser elemento de estudio.

3. Precisar las fuentes primarias de información donde se incluye la documentación recogida en las actividades a desarrollar, a fin de obtener la información necesaria para conocer la problemática del área de estudio, y las fuentes secundarias que corresponden a bases de datos y otras fuentes relacionadas con el tema.

4. Recoger los datos por medio de técnicas como el análisis documental de la información recolectada por las organizaciones, a través de la encuesta.

5. Tabular los datos recogidos y graficarlos.

6. Analizar la información recolectada.

Para este efecto, a continuación se tabularán y presentará el análisis de cada pregunta aplicada a las pymes de Bucaramanga y su área metropolitana. Vale la pena anotar que se escogieron 30 empresas del sector primario, 30 del secundario y 30 del terciario.

Pregunta 1: Su Empresa es:

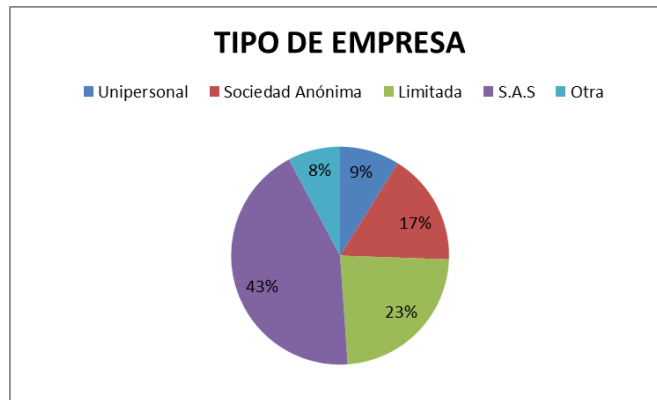
Unipersonal ___ Sociedad Anónima ___ Ltda. ___ S.A.S ___ Otra _____

Tabla 1. Tipo de Empresa

Tipo de Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Unipersonal	8	9%
Sociedad Anónima	15	17%
Limitada	21	23%
S.A.S	39	43%
Otra	7	8%
TOTAL	90	100%

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 2. Tipo de Empresa



Fuente: Autor del Proyecto

Se puede observar que el 43% de las pymes de Bucaramanga está constituida como S.A.S, es decir, Sociedad por acciones simple, el 23% de las pymes de Bucaramanga está constituida como sociedades limitadas, el 17% como sociedades anónimas, el 9% como empresas unipersonales y el 8% restantes constituidas en otras formas como sociedades en comandita simple y uniones temporales. Esta pregunta es importante para la investigación por cuanto por medio de su forma de constitución se puede determinar su tamaño y su capital. Asimismo, se puede vislumbrar su proyección y visión de forma general.

Pregunta 2. Su Empresa está constituida hace:

Menos de 1 año ___ Entre 1 y 5 años ___ 5-10 años ___ 10– 15 años ___ Más de 20 años ___

Tabla 2. Tiempo de constitución de la Empresa

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	3	3%
Entre 1 y 5 años	12	13%
Entre 5 y 10 años	29	32%
Entre 10 y 15 años	25	28%
Mas de 20 años	21	23%
TOTAL	90	100%

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 3. Tiempo de constitución de la empresa



Fuente: Autor del Proyecto

El 32% de las empresas lleva entre 5 y 10 años de existencia, el 28% lleva constituida entre 10 y 15 años, el 23% de las pymes están constituidas hace más de 20 años, el 14% lleva vigente entre 1 y 5 años y el restante 3% llevan menos de 1 año en el mercado. Esta cuestión es importante para esta investigación debido a que al saber el tiempo de existencia de las empresas, se determina su solidez y experiencia en el mercado, la confianza generada y su estabilidad.

Pregunta 3. ¿A qué Mercado están dirigidos los productos que produce su empresa?

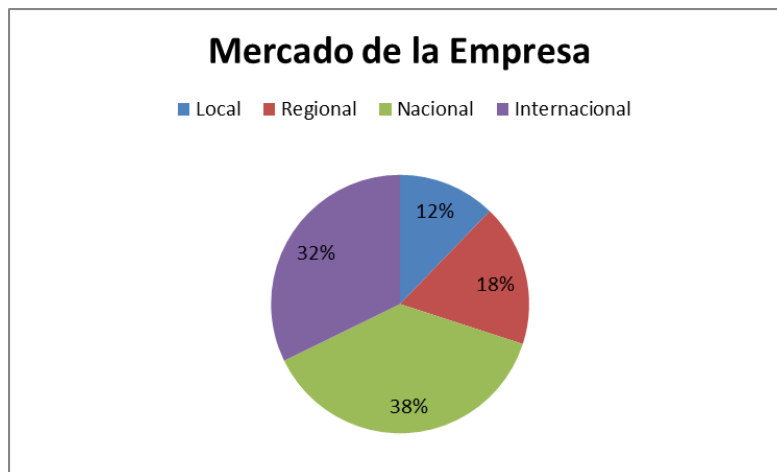
Local___ Regional ___ Nacional ___ Internacional ___

Tabla 3. Mercado de la Empresa

Mercado	Frecuencia	Porcentaje
Local	11	12%
Regional	16	18%
Nacional	34	38%
Internacional	29	32%
TOTAL	90	100%

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 4. Mercado de la Empresa



Fuente: Autor del Proyecto

El 38% de las empresas encuestadas poseen un mercado nacional, el 32% de las pymes llegan hasta el mercado internacional, el 18% posee mercado a nivel regional y el restante 12% llegan solo hasta el mercado local del Área Metropolitana de Bucaramanga. Esta pregunta es importante para el proyecto por cuanto saber el tipo de mercado de la empresa, permite saber su tamaño, solidez, y los riesgos que asumen en la comercialización de sus productos.

Pregunta 4. Qué Áreas Funcionales que componen su empresa son: (coloque una X enfrente)

Planeación _____

Logística y aprovisionamiento / Compras _____

Comercialización / Ventas _____

Mercadeo _____

Contabilidad _____

Calidad _____

Producción _____

Diseño – Ingeniería _____

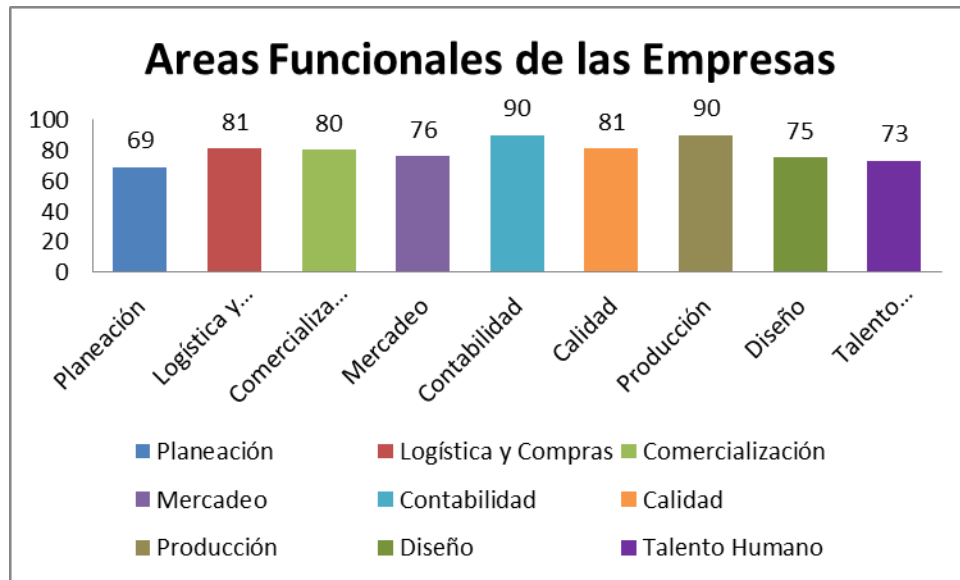
Talento Humano _____

Tabla 4. Áreas funcionales de la Empresa

Áreas Funcionales de la Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Planeación	69	77%
Logística y Compras	81	90%
Comercialización	80	89%
Mercadeo	76	84%
Contabilidad	90	100%
Calidad	81	90%
Producción	90	100%
Diseño	75	83%
Talento Humano	73	81%

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 5. Áreas funcionales de la Empresa



Fuente: Autor del Proyecto

De las 90 empresas encuestadas 69 de ellas tiene un área de planeación determinada, 81 de las empresas cuenta con departamento de Logística y aprovisionamiento/Compras; por su parte 80 de las empresas tiene un área de comercialización/ventas, 76 de las pymes poseen un área de mercadeo, 81 tienen un departamento de calidad, 75 de ellas cuentan con un área de Diseño y 73 de las empresas tienen departamento de talento humano. De otro lado se pudo determinar que las 90 empresas poseen departamento de contabilidad y producción. Esta pregunta es importante para el proyecto debido a que saber las áreas funcionales de la empresa ayuda a determinar las debilidades y fortalezas que pueden tener en su organización.

Pregunta 5. Su empresa al realizar la Planeación de la Producción que elementos tiene en cuenta: (Coloque X)

Inventario

Contratación y despido de personal

Realización de horas extras

__Subcontratación de trabajos

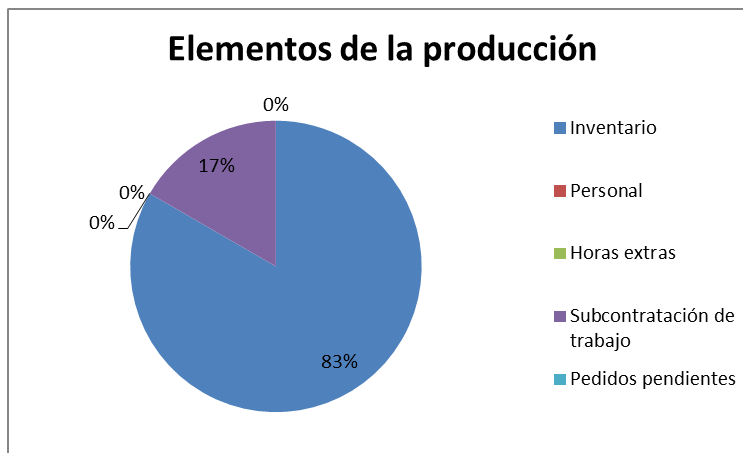
__Dejar pendiente pedidos de los clientes

Tabla 5. Elementos de la planeación de la producción

Elementos de la producción	Frecuencia	Porcentaje
Inventario	75	83%
Personal	0	0%
Horas extras	0	0%
Subcontratación de trabajo	15	17%
Pedidos pendientes	0	0%
Total	90	100%

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 6. Elementos de la planeación de la producción



Fuente: Autor del Proyecto

Frente a los elementos usados por las pymes para planear la producción se obtuvo que el 83% de ellas se basa en su inventario y el 17% en la subcontratación del trabajo. Ninguna de las empresas tiene en cuenta la contratación y despido de personal, ni la realización de horas extras, ni deja pendiente pedidos de los clientes. Esta pregunta es importante por cuanto denota principio de planeación en las empresas.

Pregunta 6. La Producción que realiza su empresa depende de:

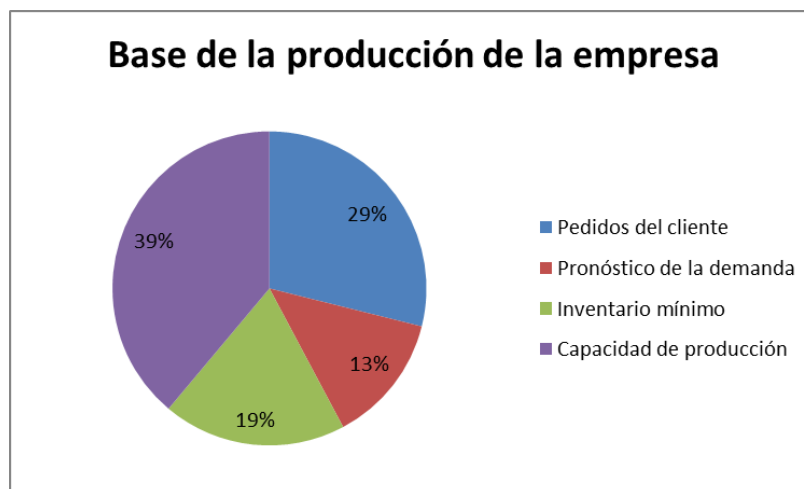
- ___ Los pedidos del Cliente
- ___ Pronóstico de la demanda
- ___ Mantenimiento de un inventario Mínimo
- ___ Por la capacidad de producción que se tiene
- ___ Otra. ¿Cuál? _____

Tabla 6. Base de la producción de la empresa

Base de la producción de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Pedidos del cliente	26	29%
Pronóstico de la demanda	12	13%
Inventario mínimo	17	19%
Capacidad de producción	35	39%
Total	90	100%

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 7. Base de la producción de la empresa



Fuente: Autor del Proyecto

El 39% de las pymes tiene como base de la producción la capacidad de producción de su planta, el 29% basa su producción en los pedidos de los clientes, el 19% de las empresas está basado en el inventario mínimo que manejan y el 13% la basa en los pronósticos de la demanda que realizan. Esta pregunta es importante porque permite determinar la capacidad de respuesta de la empresa y los costos que maneja de acuerdo a su capacidad de producción.

Pregunta 7. ¿Cuáles de las siguientes Prioridades Competitivas tiene en cuenta su empresa? (Enumere de mayor a menor)

___ Costos

___ Calidad

___ Entregas

___ Servicio

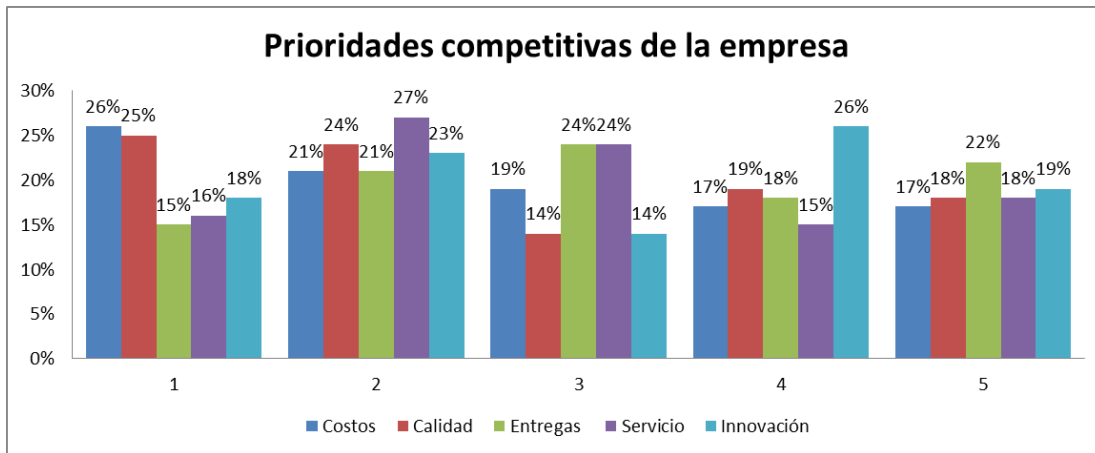
___ Innovación

Tabla 7. Prioridades Competitivas de la empresa

Prioridades competitivas de la empresa	5	4	3	2	1
Costos	26%	21%	19%	17%	17%
Calidad	25%	24%	14%	19%	18%
Entregas	15%	21%	24%	18%	22%
Servicio	16%	27%	24%	15%	18%
Innovación	18%	23%	14%	26%	19%

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 8. Prioridades Competitivas de la empresa



Fuente: Autor del Proyecto

El gráfico muestra que para el 26% de las empresas los costos constituyen una prioridad competitiva para su empresa; para el 24% en primer lugar está la calidad de sus productos y servicios, así como las entregas a tiempo, De la misma manera para el 27% la prioridad se concentra en el servicio ofrecido a sus clientes desde el inicio hasta la post venta y para el 26%\$ de las empresas lo más importante es poseer capacidad de innovación. Esto es importante por cuanto conocer las prioridades que tienen las pymes permitirá saber las acciones a dirigir para mejorar las debilidades que se encuentren.

Pregunta 8. ¿Cuáles de los siguientes subsistemas de fabricación tiene mayor importancia para la empresa?

___Recurso Humano

___Estructura Organizacional

___Control de la Organización

___Planificación

___Control de la Producción

___Tecnología de los procesos

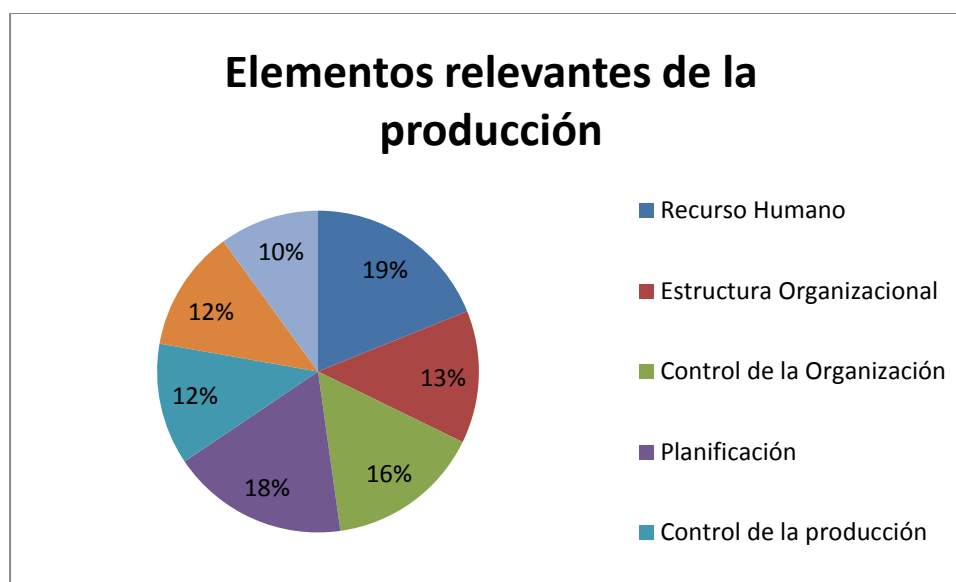
___Instalaciones

Tabla 8. Subsistemas de fabricación relevantes para la empresa.

Elementos de la producción	Frecuencia	Porcentaje
Recurso Humano	17	19%
Estructura Organizacional	12	13%
Control de la Organización	14	16%
Planificación	16	18%
Control de la producción	11	12%
Tecnología de los procesos	11	12%
Instalaciones	9	10%
Total	90	100%

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 9. Subsistemas de fabricación relevantes para la empresa



Fuente: Autor del Proyecto

En términos generales las pymes de Bucaramanga ven todos los elementos de la producción con la misma importancia.

Pregunta 9. ¿Cuáles son las principales fortalezas de su empresa? Enumérelas en orden de importancia.

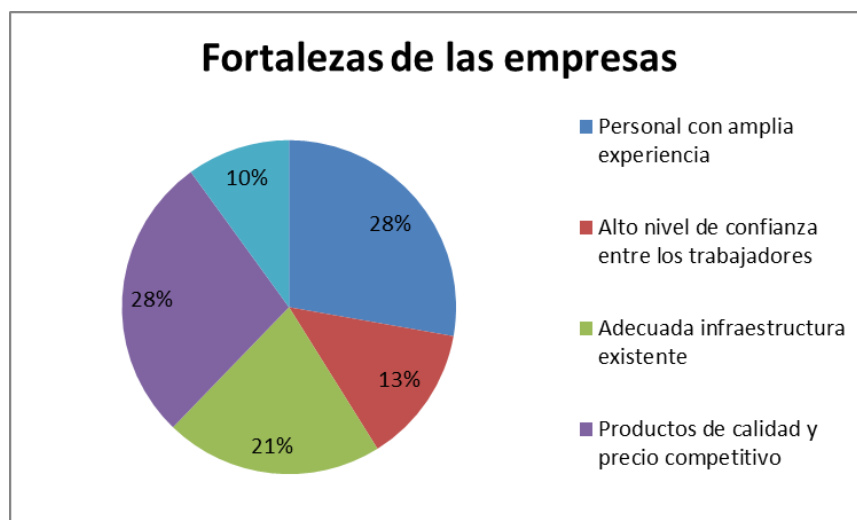
- ___ Personal con amplia experiencia
- ___ Alto nivel de confianza entre los trabajadores
- ___ Adecuada infraestructura existente
- ___ Productos de calidad y precio competitivo
- ___ Equipo de dirección con experiencia, entusiasta y proactivo.

Tabla 9. Fortalezas de la empresa

Fortalezas de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Personal con amplia experiencia	25	28%
Alto nivel de confianza entre los trabajadores	12	13%
Adecuada infraestructura existente	19	21%
Productos de calidad y precio competitivo	25	28%
Equipo de dirección con experiencia, entusiasta y proactivo	9	10%
Total	90	100%

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 10. Fortalezas de la empresa



Fuente: Autor del Proyecto

**Pregunta 10. ¿Cuáles son las principales oportunidades para mejorar que posee su empresa?
Enumérelas en orden de importancia**

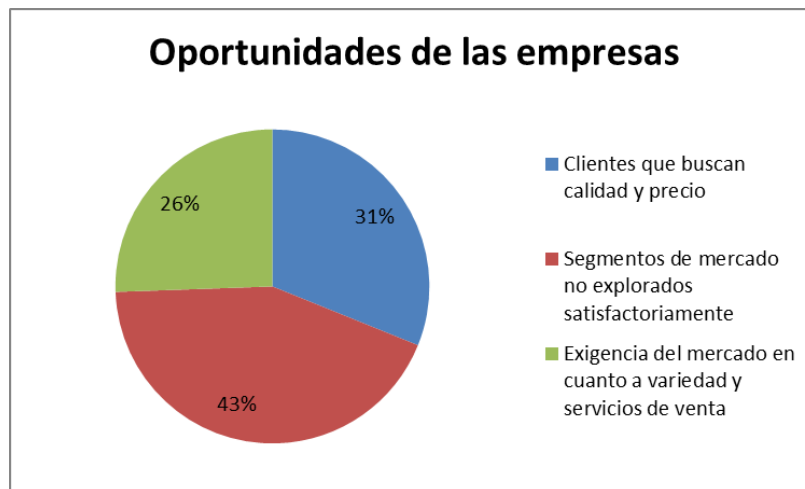
- ___ Clientes que buscan calidad y precio
- ___ Segmentos de mercado no explorados satisfactoriamente
- ___ Exigencia del mercado en cuanto a variedad y servicios de venta

Tabla 10. Oportunidades de las empresas

Oportunidades de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Clientes que buscan calidad y precio	28	31%
Segmentos de mercado no explorados satisfactoriamente	39	43%
Exigencia del mercado en cuanto a variedad y servicios de venta	23	26%
Total	90	100%

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 11. Oportunidades de las empresas



Fuente: Autor del Proyecto

Para los empresarios la mejor oportunidad que consideran deben aprovechar es la exploración de mercados no explorados (43%).

Pregunta 11. ¿Cuáles son las principales debilidades que posee su empresa? Enumérelas en orden de importancia

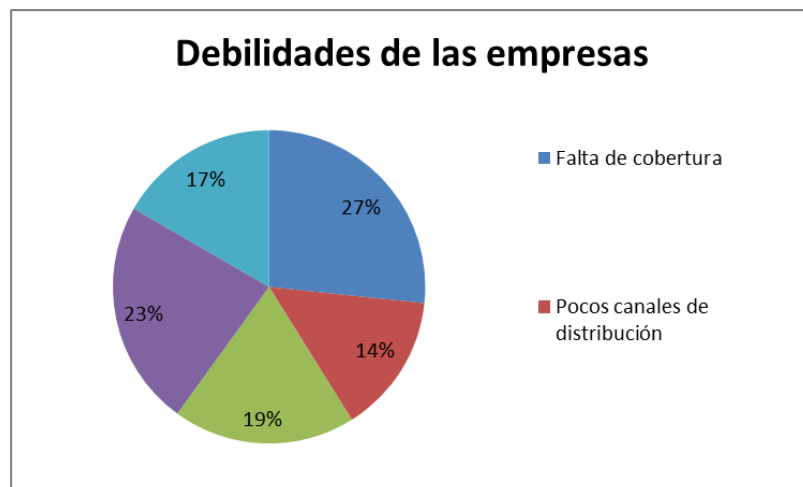
- ___ Falta de cobertura
- ___ Pocos canales de distribución
- ___ Poco conocimiento del mercado
- ___ Débil sistema logístico
- ___ Resistencia a la adaptación y personal con falta de perfeccionamiento en sus labores.

Tabla 11. Debilidades de las empresas

Debilidades de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Falta de cobertura	24	27%
Pocos canales de distribución	13	14%
Poco conocimiento del mercado	17	19%
Débil sistema logístico	21	23%
Resistencia a la adaptación y personal con falta de perfeccionamiento en sus labores	15	17%
Total	90	100%

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 12. Debilidades de las empresas



Fuente: Autor del Proyecto

De las debilidades planteadas a los empresarios, ellos consideran que la mayor de ellas es la falta de cobertura de sus mercados (27%), seguida por un débil sistema logístico (23%). Conocer esta situación tiene particular relevancia por cuanto el BSC que plantee, deberá estar direccionado al fortalecimiento de las debilidades de las pymes de Bucaramanga.

Pregunta 12. ¿Cuáles son los principales aspectos que pueden afectar su empresa? Enumérelas en orden de importancia

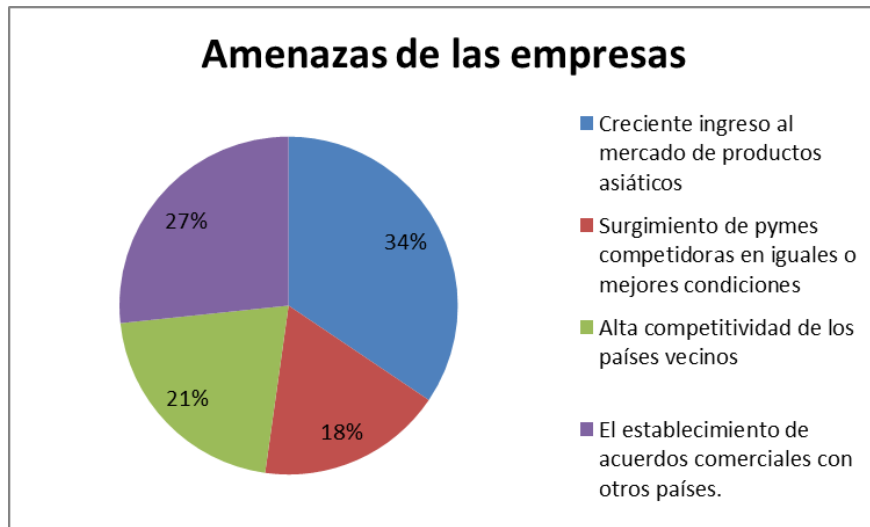
- ___ Creciente ingreso al mercado de productos asiáticos
- ___ Surgimiento de pymes competidoras en iguales o mejores condiciones
- ___ Alta competitividad de los países vecinos
- ___ El establecimiento de acuerdos comerciales con otros países.

Tabla 12. Amenazas de las empresas

Amenazas de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Creciente ingreso al mercado de productos asiáticos	31	34%
Surgimiento de pymes competidoras en iguales o mejores condiciones	16	18%
Alta competitividad de los países vecinos	19	21%
El establecimiento de acuerdos comerciales con otros países.	24	27%
Total	90	100%

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 13. Amenazas de las empresas



Fuente: Autor del Proyecto

Frente a esta cuestión, se pudo determinar que para el 34% de los empresarios de Bucaramanga, su mayor amenaza es el creciente ingreso al mercado de productos asiáticos (34%), que ha generado la salida de muchas empresas, más pequeñas del sector. La siguiente amenaza es el establecimiento de acuerdos comerciales con otros países, debido a que permite el ingreso de productos sustitutos más económicos y a la vez, se imponen exigencias para la exportación a estos países.

ANALISIS

Ahora bien, con el fin de determinar el marco de la estrategia del Balance Score Card para las pymes de Bucaramanga, y teniendo en cuenta los resultados arrojados por la encuesta aplicada, se elaboró una matriz DOFA así:

2.1 Fortalezas

a. El personal con el que cuentan, posee gran experiencia y buen rendimiento en comparación con el nivel de conocimiento con el que cuentan.

- b. Existencia de un alto nivel de confianza entre los trabajadores, lo que permite reconocer las capacidades de su equipo de trabajo generando confianza en ellos.
- c. Infraestructura adecuada, ya que cuentan con un área de trabajo que les permite llevar a cabo sus labores de manera cómoda. Las empresas les proporcionan las herramientas básicas necesarias para desarrollar un trabajo eficiente.
- d. Presencia de productos de calidad y precio competitivo a nivel nacional, reduciendo los costos.
- e. Equipos de dirección proactivos, es decir, las empresas están encabezadas por personas conscientes de la necesidad de observar los cambios en el entorno y la necesidad de adaptarse e a ellos.

2.2 Oportunidades

- a. Clientes que persiguen productos de mayor calidad y a buen precio
- b. Segmentos de mercado no explotados satisfactoriamente
- c. La persistente insatisfacción y requerimiento del mercado en lo que respecta a variedad y servicios de venta, destacándose la necesidad de diseños nuevos y mejor servicio.
- d. Conformación de nuevos mercados derivado de los acuerdos de libre comercio.

2.3 Debilidades

- a. Actualmente existe mercado que aún no ha sido cubierto por las empresas.
- b. No existe un seguimiento de los clientes en sus requerimientos, de forma que se pueda satisfacer sus necesidades; la única relación existente es la que se desarrolla por medio de la operación de venta de los productos.
- c. Falta la elaboración de estudios que determinen mercados potenciales y tendencias del mercado.
- d. Muchas pymes no cuentan con un sistema logístico.

e. Existe cierta resistencia a la adaptación que provocan los cambios.

2.4 Amenazas

a. La operación de las pymes tiene un nivel bajo de barreras de entrada debido a la atracción del servicio prestado.

b. La aparición de nuevos servicios y herramientas tecnológicas que afectan su servicio.

c. La incursión de nuevos productos de acceso fácil y bajo precio afectan la demanda de su servicio

d. La influencia de nuevas tendencias modales o estacionales.

Con base en lo anterior y a partir del desarrollo del análisis DOFA, se identifican las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del ejercicio empresarial de las pymes. La matriz DOFA una vez desarrollada, se convierte en una poderosa herramienta de gestión estratégica.

Así, se lleva a cabo un proceso de interacción que produce estrategias de los siguientes tipos:

- Estrategias Ofensivas (F.O): se generan a partir de la mezcla de Fortalezas con Oportunidades y permiten atacar el mercado en búsqueda de mayores resultados en la gestión.
- Estrategias Correctivas (D.O): se generan a partir de la mezcla de Debilidades con Oportunidades y permiten reestablecer parámetros con el fin de evitar problemas en el ejercicio del negocio.
- Estrategias Defensivas (F.A): se generan a partir de la mezcla de Fortalezas con Amenazas y permiten hacer frente a los obstáculos visualizados para la empresa, por parte de agentes externos o competidores directos.
- Estrategias Preventivas (D.A): se generan a partir de la mezcla de Debilidades con Amenazas y permiten tomar acciones que prevengan con antelación los posibles problemas que la empresa pueda llegar a tener con el tiempo.

Seguidamente se presenta la matriz DOFA estratégica partiendo de los criterios establecidos anteriormente. Vale la pena anotar, que la interacción de los criterios de la matriz DOFA entre estrategias F.O, D.O, F.A, D.A se puede realizar en cualquier combinación, dependiendo del número de criterios y su respectiva compatibilidad para el desarrollo de estrategias.

DOFA ESTRATÉGICO		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Personal con amplia experiencia y buen rendimiento en comparación con el nivel de conocimiento con el que cuentan. 2. Alto nivel de confianza entre los trabajadores, lo que permite reconocer las capacidades de su equipo de trabajo generando confianza en ellos. 3. Adecuada infraestructura, ya que cuentan con un área de trabajo que les permite llevar a cabo sus labores de manera cómoda. Las empresas les proporcionan las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo eficiente. 4. Productos de calidad y precio competitivo a nivel nacional, reduciendo los costos. 5. Equipos de dirección proactivos, es decir, las empresas están encabezadas por personas conscientes de la necesidad de observar los cambios en el entorno y la necesidad de adaptarse a ellos.	- En la actualidad existe mercado aún no cubierto por las empresas - No existe seguimiento de los clientes para tener conocimientos básicos de sus requerimientos y así satisfacer sus necesidades; la única relación es la que se desarrolla mediante la operación de venta de los productos. - No se realizan estudios para determinar mercados potenciales. - Algunas no cuentan con un sistema logístico completo. - Resistencia a la adaptación que producen los cambios.
OPORTUNIDADES	-Clientes que buscan productos de calidad y a buen precio - Segmentos de mercado no explotados satisfactoriamente - Constante insatisfacción y exigencia del mercado en cuanto a variedad y servicios de venta, donde se destaca la necesidad de nuevos diseños y mejor servicio. - Establecimiento de nuevos mercado por los acuerdos de libre comercio	ESTRATEGIAS OFENSIVAS F-O	ESTRATEGIAS CORRECTIVAS D-O
		1. a, Establecer una estrategia que sumado a la ventaja competitiva permita ser líderes en el mercado. 2. b, Abarcar un mercado más amplio a partir de la propuesta única de ventas de las empresas 3. c, Desarrollo de servicios de última generación contando con un capital idóneo y capacitado 4. d, Adquisición de tecnología para intensificar la relación P, V, C 5.e, Aumento de la tasa de procesos Innovadores para estar al tanto de las tendencias del mercado	1, a. Subcontratar empresa de análisis de mercado 2. b. Capacitación de empleados en torno a presentación de servicio al cliente 3, c. Revisión de tecnología existente y plan de adquisición o subcontratación de nueva tecnología 4, d Aplicación de indicadores de gestión por áreas utilizando desarrollos y aplicaciones en software y hardware actuales. 5, e Incrementar posicionamiento de la empresa, entrando en nuevos nichos ofreciendo servicios acordes a las tendencias del mercado
AMENAZAS	Algunos efectos legislativos o ambientales golpean su ejercicio empresarial -Su operación tiene un bajo nivel de barreras de entrada debido a la atracción del servicio prestado - El surgimiento de nuevos servicios y herramientas tecnológicas afecta su servicio - Nuevos productos de fácil acceso y bajo precio afectan la demanda de su servicio - Las nuevas tendencias modales o estacionales influyen	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS D-A	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS D-A
		1. a, Certificación de los principales servicios que generan valor y diferenciación 2. b, Fortalecer la propuesta única de ventas, distinguiendo factores clave que restrinjan la entrada a nuevos competidores. 3. c, Capacitación de empleados en manejo de nuevas herramientas tecnológicas 4. d, Optimizar relación P.V.C. 5. h Fortalecimiento de procesos innovadores, involucrando las tendencias del mercado	1. b, Búsqueda de financiación para procesos de investigación de mercados y clientes con el fin de potenciar el servicio 2, c. Plan de actualización de los empleados en tema de uso de nuevas tecnologías en servicios 3.c, Plan de adquisición de tecnología 4. d, Utilización de herramientas como BSC para definir indicadores propios de cara a la eficiencia en costos y operación. 4.h Adopción de nuevas tendencias y desarrollo de nuevos procesos

3. Plan de acción para la implementación del BSC para las pymes de Bucaramanga

Teniendo en cuenta que el BSC es una herramienta diseñada para ser aplicada a cualquier tipo de organización, la herramienta que se construye en este estudio aplica a las pymes de los tres sectores del mercado en Bucaramanga ya que se estructuró con las perspectivas características del cuadro de mando (*financiera, clientes, procesos, aprendizaje*) y los objetivos e indicadores propuestos en la misma son referentes a los intereses comunes de toda empresa y sus partes interesadas (*rentabilidad, perdurabilidad, posicionamiento, crecimiento*) todo desde un punto de vista estratégico y gerencial.

Cada organización tiene objetivos y metas diferentes, el BSC no busca sustituir los elementos de dirección estratégica que tiene la compañía, más bien busca complementarlos; es la herramienta que desde lo estratégico le define la manera de alcanzar dichos objetivos independiente del tipo de empresa, la estructura en su raíz en el BSC es similar, ya durante la implementación y el desarrollo cada organización va orientando la herramienta hacia sus directrices particulares.

Antes de iniciar es conveniente describir este método, y es así como se puede decir que este Cuadro de Mando Integral corresponde a un modelo de planificación y gestión que permite alinear a la empresa con su estrategia, de tal forma que traduce tal estrategia en objetivos relacionados, medidos con indicadores y ligados a unos planes de acción, que a su vez permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización (Kaplan&Norton, 1997).

A su vez este Cuadro posee unos aspectos claves como son: Es un Modelo simple que prioriza lo importante; utiliza un lenguaje común; es necesario un equipo líder; debe contener una buena comunicación; participan diferentes personas de la organización (Kaplan&Norton, 1997). De ahí que la utilidad del Balanced Scorecard no dependa del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta esta.

Por su parte los elementos que conforman el Balanced Scorecard son: el foco estratégico, las perspectivas, el mapa estratégico, indicadores, metas, iniciativas y responsables de objetivos o iniciativas.

Con este contexto, se pueden recibir los beneficios de implementar el Balanced Scorecard en una empresa, dentro de los que están: Comunicar la visión y estrategia a toda la organización, traducir

objetivos estratégicos y tácticos de la compañía en medidas individuales de rendimiento y productividad, ofrecer a cada empleado su contribución individual al logro de los objetivos de la organización, ligar los resultados con los procesos que se desarrollaron en el logro de los mismos, alinear las estrategias de la empresa con las competencias requeridas del personal, monitorear los recursos necesarios para el logro de objetivos y elevar los niveles de servicio a clientes internos y externos (Kaplan&Norton, 1997).

Con base en este contexto y con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas formuladas anteriormente, se procede a realizar el cruce de la información conforme a una tabla en forma de matriz.

3.1 Realizar tabla de Cruce: Esta tabla, facilitará la formulación del plan de acción, partiendo de las estrategias en cada cuadrante donde se realizó el cruce respectivo, como lo presenta la tabla No. 13. Vale la pena resaltar que este cuadro muestra la intersección de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas; este cruce está representado por un aspa y cada uno de los elementos del FODA con un número.

Tabla No. 13. Cruce de fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas

CRUCE		FORTALEZAS					DEBILIDADES				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
OPORTUNIDADES	a	x	x	x	x	x	x	x			x
	b	x		x	x	x	x	x		x	x
	c	x				x	x		x		x
	d	x	x			x	x		x		x
AMENAZAS	a	x		x		x	x	x	x	x	x
	b	x				x	x		x		x
	c	x			x	x	x		x		x
	d	x			x	x	x		x		x
	e	x				x	x		x		x

Fuente: Autor Proyecto

3.2 Formulación de Estrategias: estas estrategias basadas en el análisis de la tabla No 13 del cual se desprenderán las diferentes estrategias que llevaran a la implementación del BSC, vinculadas a indicadores de gestión, que contribuirán con el crecimiento y desarrollo de la organización.

3.2.1 Emplear fortalezas para aprovechar las oportunidades:

- ✓ Instruir al personal de producción y ventas en cuestiones técnicas, así como motivarlos y llevarlos a que tomen conciencia para que adopten la calidad como forma de vida y redunde en el aprovechamiento de las herramientas y recursos proporcionados para el desarrollo de su actividad. Del mismo modo sería importante persuadirlos en el sentido que la mejora individual como toma de cursos técnicos o profesionales, que tiene repercusiones directas en la mejora de la pyme.

Indicador: Capacitación, creatividad y motivación del personal.

Responsable: Jefe de Producción

Tiempo: 2-3 meses

- ✓ Efectuar un análisis de las actividades en las que se incurre en mayores gastos, con el fin de elaborar metodologías nuevas de trabajo que minimicen los costos o se aprovechen al máximo los recursos en el desarrollo del producto o servicio.

Indicador: Reducción de residuos

Responsable: Jefe de producción

Tiempo: 3-6 meses

- ✓ Adelantar un estudio por segmentos de mercado para mercados no explotados satisfactoriamente, donde la compañía debe analizar donde puede ingresar , según la rentabilidad que estos le ofrezcan

Indicador: Estudio de mercados

Responsable: Jefe de Marketing

Tiempo: 3-4 meses

- ✓ Diseñar nuevos modelos de productos/servicios por medio del seguimiento de las preferencias de los clientes, tendencias del mercado, así como implementar servicio post-venta y en caso de ya tenerla , revisar que se esté ejecutando de manera correcta y oportuna

Indicador: Productos nuevos

Responsable: Producción – Marketing

Tiempo: 8 – 12 meses

3.2.2 Eliminar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades

- ✓ Realizar la implementación de nuevos canales de distribución que brinden mayor cobertura y así se brinde un mejor servicio a los clientes y se pueda llegar al mercado potencial.

Indicador: Desarrollo de nuevos canales de distribución

Responsable: Gerencia

Tiempo: 8-12 meses

- ✓ Analizar el estudio de mercado para identificar el mercado potencial donde la empresa perciba aumento de su rentabilidad y conocer las preferencias de los actuales clientes de las pymes, buscando la fidelización de los mismos.

Indicador: Fidelizar clientes

Responsable: Jefe de Marketing

Tiempo: 1-2 meses

- ✓ Implementar un sistema logístico dentro del área de producción o actividades misionales, de manera que se cuente con los recursos necesarios oportunamente, para obtener un producto de calidad y con las características con las que fue diseñado en los tiempos que la compañía determino en su planeación.

Indicador: Manejo de datos logísticos y ventas

Responsable: Gerencia

Tiempo: 4-6 meses

- ✓ Capacitar a todo el personal en asuntos que propendan por el mejoramiento del desarrollo de sus labores, destacando la importancia de adaptarse a los nuevos métodos de trabajo y a desarrollar la creatividad, en el progreso y mejora de la empresa.

Indicador: Cumplimiento de objetivos corporativos

Responsable: Jefe Producción - Gerencia

Tiempo: 3-4 meses

3.2.3. Aprovechar las fortalezas para anular las amenazas

- ✓ Programar capacitaciones dirigida a los directivos de las pymes en temas relacionados con la importación de productos y la agremiación con otras empresas, que les permita mejorar competencias para la interpretación del entorno en el que se encuentran, y como ser más efectivos en el mismo, asimismo, que sirva para hacer seguimiento a las condiciones bajo las cuales ingresan los productos de otros países.

Indicador: Desarrollo de Marca

Responsable: Gerencia

Tiempo: 2-3 meses

- ✓ Promocionar los productos por medio de folletos, exhibiciones o pautas comerciales que capten más clientes, resaltando las ventajas y el valor agregado de cada empresa.

Indicador: Aumento Cuota de Mercado

Responsable: Jefe de Marketing

Tiempo: 2 meses

- ✓ Llevar a cabo jornadas que integren al personal de las empresas que incluya al equipo directivo, de manera que todos se contagien de entusiasmo en la mejora constante en todas las áreas, y así se evite que otras empresas que surjan se encuentren en iguales o mejores condiciones que la de cada uno, de este modo logrando una sinergia entre colaboradores, departamentos y la organización en general.

Indicador: Capacitación, creatividad y motivación del personal

Responsable: Gerencia

Tiempo: 3 meses

3.2.4 Eliminar las debilidades con el fin de evitar amenazas:

- ✓ Adelantar un estudio de mercado que identifique el tipo y ubicación de los canales de distribución que la compañía necesite empezar implementar a causa de su crecimiento o el mejor aprovechamiento de los que ya están utilizando, teniendo en cuenta que sería importante pensar en mercados de difícil acceso de la competencia y de fácil fidelización.

Indicador: Desarrollo nuevos canales de distribución

Responsable: Jefe de marketing

Tiempo: 8 – 10 meses

- ✓ Implementar nuevos canales de distribución en mercados estratégicos identificados previamente, buscando nuevos clientes para el desarrollo de la compañía y el posicionamiento de la marca

Indicador: Extender base de clientes

Responsable: Jefe de Ventas

Tiempo: 6-8 meses

- ✓ Efectuar programas de formación y sensibilización del personal, para que desarrollen sus actividades de forma más eficiente y entiendan la importancia de entregar valores agregados a los clientes donde todos aportan en el proceso de fidelización, así como de la necesidad de estar abierto a los cambios para la adaptación a nuevos y mejores métodos de trabajo para obtener valores agregados cada vez más evidentes para los clientes y el mercado

Indicador: Implementación servicio post-venta

Responsable: Jefe de Ventas

Tiempo: 3-6 meses

4 Diseño del sistema de seguimiento y de medición de gestión del Balanced Scorecard para las Pymes de Bucaramanga

Para iniciar con el diseño del sistema de seguimiento y de medición de gestión se debe revisar la Visión y Misión, que deben estar encaminadas a la estrategia a determinar, de manera que describa los deseos y la situación en la que se encontrará la empresa con el cumplimiento de los mismos. Para determinar la visión y misión se debe tener en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas.

Ahora bien, para continuar con la implementación del Balanced Scorecard en las pymes de Bucaramanga es vital identificar el foco estratégico hacia el cual se enfocaran sus objetivos. Este foco refleja la razón de cada estrategia y servirá de guía para la elaboración del mapa estratégico alineando los objetivos a la estrategia. Seguidamente y luego de realizar un detallado análisis de la situación de la empresa e identificar sus prioridades, se debe elegir como foco estratégico el orientado hacia el cliente.

4.1 Formulación de los Objetivos Estratégicos

Con el objeto de definir los objetivos, primero se debe formular el objetivo entorno, que para el caso de esta investigación debe ser: Incrementar y Fidelizar clientes. Ya con el planteamiento del

objetivo principal, se deben elaborar una serie de objetivos también importantes, llamados “objetivos específicos”; estos deben ser ordenados en cada una de las cuatro perspectivas del mapa estratégico. Estos objetivos deben ser asignados al gerente y jefes de las empresas, para lo cual se deberá realizar un análisis de las características que debe tener el responsable del cumplimiento de los objetivos.

4.1.1. Objetivos de la perspectiva financiera Se refieren a los objetivos terminales del mapa estratégico, que sólo se pueden cumplir si los objetivos de las otras perspectivas se cumplen. Para el caso de las pymes de Bucaramanga se plantea considerar dos objetivos:

a. Aumento el margen de ganancia: Se constituye en el objetivo final del mapa estratégico y en función a éste se hallan planteados los demás. De tal forma que las acciones a desarrollar para cumplir este objetivo son la optimización de las materias primas y la reprogramación de la producción de acuerdo a lo demandado por el mercado. Con estas dos acciones se podrá mejorar el aprovechamiento de cada producto, reduciendo de esta manera los costos en los insumos que sean más caros.

b. Aumento Ventas: Este debe ser un objetivo resultado de empresas con visión de mejora y avance en un tiempo determinado. Tal objetivo ha sido planteado bajo la premisa de que el precio de venta no debe disminuir, salvo la existencia de disminución de los costos de producción.

c. Disminución costes de proceso: este objetivo es importante en la actividad económica de cada organización debido a que la mejora continúe busca la optimización de recursos, lo cual se debe ver reflejado en la reducción de costos empleados en los procesos de cada organización, este indicador puede ser evaluado trimestral o semestralmente.

d. Cumplimiento Objetivos corporativos: este indicador lo define la dirección, son las metas financieras propuestas por los mismos, por lo general son metas en ventas o utilidades en un periodo de tiempo, este indicador evalúa si fueron alcanzadas o no.

e. Gastos de Operación: los gastos de operación son importantes porque son aquellos gastos que no están directamente relacionados con los procesos pero si no se controlan le restan rentabilidad a la organización, estos gastos deben gestionarse correctamente de modo que permanezcan igual o

no aumenten desproporcionadamente, en caso de no poder alcanzar una reducción, esto depende de la actividad económica de cada empresa

f. Aumento Cuota de Mercado: es importante que la empresa tenga presente su comportamiento con respecto al mercado, es decir, de todo el comercio de sus sector en que porcentaje la empresa está participando, teniendo presente este porcentaje la empresa siempre debe buscar tener una mayor cuota o participación en el mercado, con este indicador se logra medir este aumento y cuantificar el posicionamiento de la compañía.

4.1.2 Objetivos de la perspectiva cliente Estos objetivos buscan la captación de mercado brindando una solución completa a los problemas de los clientes y mejorando el paquete de servicios y productos ofrecidos por cada pyme. Los objetivos que pertenecen a esta perspectiva son:

a. Fidelizar a clientes: es importante para toda organización tener clientes que permanezcan en el tiempo y esto se logra con los diferentes procesos de fidelización, este indicador nos dice los clientes que tenemos cuantos continúan con la compañía después de un tiempo determinado, buscando que este siempre sea positivo , es decir que no solo continuamos con los clientes sino que también aumentaron

b. Extender la base de clientes: Las pymes deben incrementar el número de clientes, ya que actualmente la cartera de los mismos es relativamente pequeña teniendo en cuenta que se habla de productos o servicios de calidad y que puede competir fácilmente con otras empresas que han logrado obtener una gran cantidad de clientes. Un aspecto importante para aumentar los clientes es la realización de ofertas y promociones especiales que sean atractivas para el mercado, previo estudio del mismo y la evaluación de costos de producción; de igual manera la participación en eventos, ferias, show rooms, a través de los cuales se puedan ofrecer los productos o servicios a todos los asistentes. Actualmente existen en Bucaramanga entidades como la Cámara de Comercio, el Instituto municipal para el empleo de Bucaramanga IMEBU, entre otros, que se encargan de apoyar a las pymes mediante la organización de estos eventos.

c. Desarrollo de la marca: Actualmente la marca de los productos y servicios sólo es reconocida por algunas personas que suelen comprar en lugares en los cuales existen puntos de venta de las empresas y que alguna vez han comprado alguno de sus productos. Por tanto, es importante que las personas conozcan que tienen otras alternativas de compra de un producto o servicio que puede satisfacer sus necesidades ya que ellos se pueden convertir en futuros clientes de la empresa. Con base en lo anterior, se tiene que como el mercado más atractivo y que brinda mayor facilidad para desarrollar la marca por su ubicación es el localizado en las tiendas y supermercados para el caso de los productos, y en catálogos y páginas para el caso de los servicios; por ello se plantea el desarrollo de la marca sólo en estas zonas, pero en cuanto la empresa cuente con nuevas tiendas se deberá realizar el desarrollo de la marca en los alrededores de éstas también. Así, para lograr el desarrollo de la marca se tiene pensado participar en exhibiciones, las cuales son realizadas en su mayoría por entidades del estado; de la misma manera, el reparto de folletos con las fotografías de los principales productos y servicios y la participación en comerciales en función al público al cual va dirigido.

d. Satisfacción de Clientes: es importante para mantener y ganar nuevos clientes, que estos estén satisfechos con lo que la organización les proporciona es importante tener este aspecto presente no solo para vender, sino también para estrechar relaciones con los clientes, identificar fortalezas de la organización y características de la misma por la cual se destaca la organización entre las demás.

e. Devoluciones: la falta de calidad en los procesos se ve reflejado en el aumento de este indicador, lo cual es perjudicial para la organización, es importante evitar las devoluciones en las organizaciones ya que es algo que le quita valor a la organización.

f. Entregas a tiempo: el cumplimiento es lo pactado con los clientes es muy importante para la rentabilidad de la organización, ya que estamos cumpliendo con nuestra programación, le estamos cumpliendo al cliente y estamos dejando una buena imagen de la compañía, el cumplimiento al cliente debe ser total.

g. Atención a quejas: la organización debe estar preparada para dar respuesta a las peticiones de sus clientes, con una filosofía de mentes abiertas y dispuestas al cambio, la organización debe dar respuesta a las quejas que tengan sus clientes para mantenerlos satisfechos, se debe buscar que la mayor parte de las mismas sean resueltas.

h. Porcentaje de quejas: se debe buscar la menor cantidad de quejas de los clientes sobre el desempeño de la organización esto deja ver falencias, por esto la organización debe buscar que este valor sea mínimo y evitar su aumento.

4.1.3. Objetivos de la perspectiva interna Estos objetivos se encuentran relacionados con los procesos internos de las pymes tales como: producción, distribución, logística y venta; estos deben cumplirse con el fin de mejorar la calidad del producto ofrecido. De esta forma, los objetivos de esta perspectiva son:

a. Avance en el mejoramiento de la gestión de compras: El proceso de compras es una de las operaciones más importantes por medio de la cual se puede obtener como resultado una disminución de gastos. Y es que en la encuesta aplicada se evidenció que la mayoría de las pymes no cuentan con una planificación para el requerimiento de los materiales, impidiendo de esta forma una evaluación adecuada de los proveedores y una programación de compras a realizar. Por tanto y para la obtención de este objetivo es ineludible no sólo el apoyo del encargado de realizar las compras, sino también de todo el personal que labora en la empresa, ya que ellos deben asumir la responsabilidad de realizar la solicitud de sus materiales anticipadamente de forma que se pueda planificar la compra de los mismos. Por otro lado, se demostró que no se cuenta con una base de datos organizada con información relacionada con los proveedores de manera que facilite la operación de compra.

b. Mejorar la calidad del producto o servicio: Esta premisa de la constante mejora de la calidad del producto o servicio, es un riesgo al cual están expuestas todas las organizaciones, ante el surgimiento de posibles competidores en iguales o mejores condiciones; este hecho contribuye con la obtención de un cliente leal al entregar un producto/servicio que cumpla con las expectativas de los clientes satisfaciendo sus necesidades.

Por esta razón se plantea la inspección del bien o servicio en cada uno de los procesos de producción del mismo, con el fin de informar y realizar las correcciones necesarias, mediante una retroalimentación de información; para ello el encargado de realizar la inspección deberá comunicar al personal que lleva a cabo cada uno los procesos el estado(calidad) con el que salen las piezas (para el caso de los productos) con el fin de corregir los errores y evitar que se vuelvan

acometer, asegurando así la obtención de un producto de calidad y disminuyendo los costos por productos defectuosos. Para el caso de los servicios se debe monitorear los procesos que se llevan a cabo antes de interactuar con el cliente final.

c. Implementación del Servicio de Post-venta: Este objetivo es un punto clave en la satisfacción y fidelización del cliente, debido a que permite un acercamiento a ellos, demostrándoles que realmente son importantes y valorados por la empresa. Este acercamiento se constituye en una oportunidad para cada pyme, ya que se convierte en un medio por el cual se puede conseguir información de las características de los clientes, por medio de un seguimiento continuo de los mismos. Para esto, se propone como primera medida diseñar un servicio de reclamos, mediante el cual todos los clientes se puedan contactar con la empresa para informar sus quejas del producto o servicio entregado. Igualmente se piensa en realizar un seguimiento de los clientes a través de llamadas o visitas donde se les recuerde que la empresa siente gusto en continuar satisfaciendo sus necesidades, previa obtención información personal de los mismos.

d. Desarrollo de nuevos canales de distribución: Este objetivo puede ser una de las limitaciones de las empresas para el incremento de clientes, ya que la mayoría cuentan con dos o tres sucursales, imposibilitando de esta forma el desarrollo del producto o servicio en otros mercados. Y es que se debe tener en cuenta que el cliente del siglo XXI no sólo busca calidad y buen servicio, sino que también demanda que las empresas le faciliten la compra del producto o servicio, mediante el establecimiento de canales de distribución cercanos a los lugares en los cuales desarrolla su vida cotidiana. Por ello y pensando en esta necesidad se busca la implementación de nuevos canales de distribución que se ajusten a los requerimientos de los clientes, para lo cual es preciso identificar los tipos de canales que más se adapten a un mercado determinado; así como, establecer los lugares estratégicos donde se desarrollen los mismos. Toda la información demandada para la implementación de los nuevos canales se obtendrá como resultado de encuestas, las cuales constituyen una acción para el logro de este objetivo.

e. Reducción de Residuos: en la búsqueda de la mejora continua es importante que la empresa aproveche al máximo los recursos que se poseen para la actividad económica, utilizando al máximo los recursos de este modo logrando que el producto no tenga sobre costos y sea más rentable.

f. Porcentaje productos/servicios defectuosos: este porcentaje afecta a la organización en muchos factores, la organización debe evitar al máximo los reproceso y hacer bien las cosas la mayoría de las veces, esta es una visión de eficiencia y de eficacia que debe estar inmersa en todas las áreas de la organización.

g. Tiempos Muertos: este factor hace perder recursos a la compañía, por esto la dirección debe estar muy pendiente de que causas son las más frecuentes en producir estos tiempos y posteriormente buscar formas de evitarlos, para hacerla lo más productiva posible.

4.1.4 Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento Estos son la base del mapa estratégico, ya que de ellos dependen el cumplimiento de los objetivos de las siguientes perspectivas; por tanto, el seguimiento del Balanced Scorecard debe iniciar con la verificación del cumplimiento de tales objetivos. Con todo ello, los objetivos de esta perspectiva incluyen temas como: tecnologías, competencia del personal y sistemas de información. Por su parte los objetivos de esta perspectiva son:

a. Manejo de datos logísticos y ventas en paquetes informáticos: Esto se puede realizar con la aplicación de software destinado para mejorar el desempeño de la organización a nivel interno, pedidos, disponibilidad de materias primas, entre otros factores que la organización debe tener lo más controlado posible, existes desde hojas de cálculo hasta software especializados para cada naturaleza de negocio, lo importante es que le empresa utilice herramientas que potencialicen sus actividades.

b. Estudio de mercado: Este se constituye en la base para conocer las necesidades de los clientes y aprovechar las oportunidades que puede brindar el mercado. Al respecto y en el caso de algunas empresas, que son pequeñas, actualmente no se cuenta con la información necesaria para realizar un análisis de mercado; por ello, se planea en primera medida realizar un levantamiento de información de mercado comenzando con los clientes existentes para luego hacerlo con los clientes potenciales.

c. Capacitación, creatividad y motivación del personal: Este objetivo es la base del mapa estratégico, y del cumplimiento de éste dependerá el cumplimiento del resto de objetivos. Para este

efecto, y para que el personal pueda realizar las tareas asignadas, deberá estar convencido de que el buen desempeño de sus labores tendrá un impacto positivo en los resultados de la organización; y que para este buen desempeño es muy importante aportar ideas creativas basadas en los conocimientos obtenidos.

Para ello el equipo directivo deberá motivar y capacitar al personal demostrando que en realidad son parte importante para la empresa y que de ellos depende el éxito de la organización. Esta formación al personal no sólo será para obtener mayores conocimientos, sino para que desarrollen su creatividad durante el desempeño de sus labores, cambiando a los trabajadores en individuos con condiciones de asumir responsabilidades y solucionar problemas.

Vale la pena resaltar que como parte de las capacitaciones, es importante que los trabajadores conozcan la utilidad de la implementación del Balanced Scorecard en sus empresas y cómo repercutirá en la mejora de la misma para que comprendan la razón de los objetivos designados.

d. Productos nuevos: este es uno de los factores que demuestran innovación y crecimiento en las compañías, logrando captar la atención de nuevos clientes, ingresar a nuevos mercados y es trascendental que la empresa trabaje en búsqueda de productos nuevos que apalanquen el crecimiento de toda la organización.

e. Porcentaje de ventas Productos nuevos: este seguimiento a los productos nuevos determina el comportamiento del mismo, como está siendo recibido por los clientes y que tanto le está aportando a la organización.

* Se realiza a la Pyme de calzado "Jessarela" un estado inicial de la implementación de los indicadores de gestión en las cuatro perspectivas, muchos de los cuales son totalmente nuevos para ellos, en los indicadores donde encontramos "0" (cero) quiere decir que no tienen en variable medida, ya en la siguiente frecuencia los indicadores estarán dando un resultado más específico del avance de la empresa, es importante ser estrictos con el seguimiento de la implementación de la herramienta, en la cual está indicado los meses en que se debe realizar en control de cada indicador y de este modo visualizar su comportamiento.

(Anexo Excel BSC, hoja Calzado Jessarela)

Calzado Jessarela								
Perspectiva	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Frecuencia de medición	Unidad indicador	est. Act.	Meta	frec. Medición	Responsable (cargo)
Financiera	Aumento margen de ganancia	No 1	Semestral	Porcentaje	1%	5%	Semestral	J. Ventas
	Aumento Ventas	No 2	Trimestral	Porcentaje	2%	10%	Trimestral	J. Ventas
	Disminución costes de proceso	No 3	Semestral	Porcentaje	0	2%	Semestral	J. Producción
	Cumplimiento Objetivos corporativos	No 4	Anual	Porcentaje	0	80%	Anual	Gerencia
	Gastos de Operación	No 5	trimestral	Porcentaje	15%	2%	trimestral	J. Producción
	Aumento Cuota de Mercado	No 6	anual	Porcentaje	0	3%	anual	J. Marketing
Clientes	Fidelizar a clientes	No 7	anual	Porcentaje	40%	70%	anual	J. Marketing
	Extender la base de clientes	No 8	anual	Porcentaje	5%	10%	anual	J. Marketing
	Desarrollo de la marca	No 9	anual	Porcentaje	0	10%	anual	Gerencia
	Satisfacción de Clientes	No 10	mensual	Porcentaje	50%	90%	mensual	J. Calidad
	Devoluciones	No 11	mensual	Porcentaje	20%	5%	mensual	J. Calidad
	Entregas a tiempo	No 12	mensual	Porcentaje	65%	90%	mensual	J. Ventas
	Atención a quejas	No 13	mensual	Porcentaje	50%	70%	mensual	J. Ventas
	Porcentaje de quejas	No 14	mensual	Porcentaje	15%	10%	mensual	J. Ventas
Interna	Mejoramiento de la gestión de compras	No 15	mensual	Porcentaje	0	90%	mensual	C. Compras
	Mejorar la calidad del producto o servicio	revisiones de calidad aplicada	semanal	Numero	0	1	semanal	J. Calidad
	Implementación del Servicio de Post-venta	No 16	trimestral	Porcentaje	0	80%	trimestral	J. Ventas

	Desarrollo de nuevos canales de distribución	<i>Canales nuevos implementados</i>	anual	Numero	0	1	anual	J. Marketing
	Reducción de Residuos	<i>No 17</i>	trimestral	Porcentaje	0	10%	trimestral	J. Producción
	Porcentaje productos/servicios defectuosos	<i>No 18</i>	mensual	Porcentaje	20%	5%	mensual	J. Calidad
	Tiempos Muertos	<i>No 19</i>	mensual	Porcentaje	0	5%	mensual	J. Producción
Aprendizaje y Crecimiento	Manejo de datos logísticos y ventas en paquetes informáticos	<i>Software implementado</i>	anual	Numero	0	1	anual	Gerencia
	Estudio de mercado	<i>Estudio de mercado realizado</i>	Anual	Numero	0	1	Anual	J. Marketing
	Capacitación, creatividad y motivación del personal	<i>Capacitaciones realizadas</i>	trimestral	Numero	1	1	trimestral	Gerencia
	Productos nuevos	<i>Productos nuevos desarrollados</i>	anual	Numero	1	1	anual	J. Producción
	Porcentaje de ventas Productos nuevos	<i>No 20</i>	anual	Porcentaje	0	5%	anual	J. Ventas

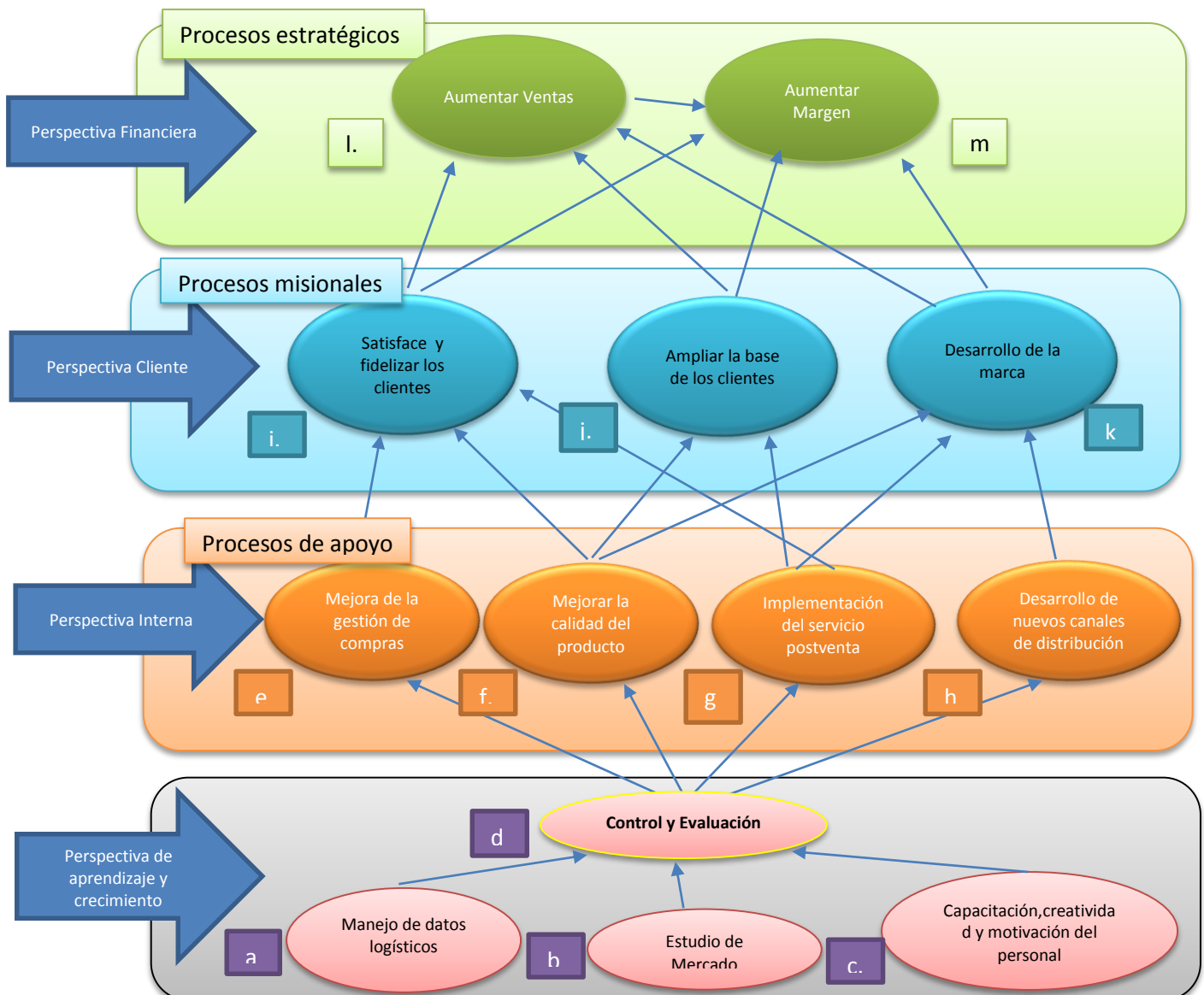
**Ficha técnica de indicadores y formulas, en archivos anexos. (Word “formulas indicadores” Excel “ficha indicadores”*

4.2 Mapa Estratégico

Con todo lo anterior, es decir, con la formulación de objetivos estratégicos para las pymes de Bucaramanga, se conectaron por medio de la relación causa –efecto con el fin de evidenciar que efectivamente eran objetivos del mapa estratégico en lugar de ser iniciativas de los mismos.

A continuación se puede observar dicho mapa estratégico

Figura 1. Mapa Estratégico, estructurado a fin con el mapa de procesos



Fuente: Autor Proyecto

Como lo indican los autores *Kaplan y Norton* son el vínculo que nos permite ampliar el panorama de los objetivos y las estrategias que la organización implementa “*un cuadro bien construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones Causa-Efecto*”

En esta herramienta haremos la relación con la secuencia *Si/Entonces* en orden ascendente que es el método más recomendado con el que se construye el cuadro o mapa de procesos:

Aprendizaje y Crecimiento

- ✓ Si se tiene un manejo de datos que coordine los tiempos de compras, tiempo de entrega de las compras, clientes, requerimientos, entrega a clientes y demás temas indispensables en la misión de la organización, entonces se tendrá mejor planeación y control de las actividades. *(a-d)*
- ✓ Si la compañía invierte en un estudio de mercados que le permita tener un mejor panorama de la actualidad del entorno, entonces se podrá realizar posteriores estrategias efectivas con un mayor control de los resultados esperados. *(b-d)*
- ✓ Si la organización capacita de forma integral a sus empleados buscando mejorar sus competencias, entonces la organización lograra tener a todo su personal involucrado con la implementación y sostenibilidad del BSC.*(c-d)*
- ✓ Si la compañía logra medir y controlar constantemente el comportamiento de las estrategias y las actividades misionales de la organización, entonces lograra tener evaluaciones certeras y la capacidad de tomar decisiones de mejora que impulsen a la empresa en el logro de sus objetivos. *(d-e,f,g,h)*

Interna

- ✓ Si las compras se planean y se gestionan en los tiempos adecuados, entonces los tiempos de producción y entregas se cumplirán beneficiando al cliente al cumplir sus requerimientos de entrega. *(e-i)*

- ✓ Si se gestiona la mejora de la calidad en el producto/servicio final, entonces los clientes estarán satisfechos por el cumplimiento de sus requerimientos y expectativas y la marca será la más beneficiada logrando avanzar en el posicionamiento deseado. *(f-i,j,k)*
- ✓ Si se implementa y mantiene el servicio post-venta y se logra su funcionamiento efectivo, entonces la compañía fidelizará sus clientes, y sus procesos de Marketing serán más efectivos. *(g-i,j,k)*
- ✓ Si la compañía permanece en la búsqueda de nuevos canales de distribución, entonces logrará un avance notable en el posicionamiento y desarrollo de la marca. *(h-k)*

Misional

- ✓ Si la organización genera una cultura de satisfacción de clientes, entonces la demanda de sus productos aumentará logrando un aumento en sus ventas en conjunto con su utilidad. *(i-l,m)*
- ✓ Si la compañía trabaja en estrategias para captar más clientes, entonces los resultados de estas estrategias se verán reflejados en las ventas y los ingresos operacionales de la empresa. *(j-l,m)*
- ✓ Si la compañía logra un efectivo resultado en su desarrollo como marca, entonces logrará un posicionamiento de la misma dentro del mercado brindándole mayores ventajas competitivas con respecto a la competencia, logrando un mejor comportamiento en la participación del mercado y esto se verá reflejado en sus utilidades. *(k-l,m)*

Financiera

- ✓ Si la compañía aumenta sus ventas, entonces su margen y sus utilidades aumentarán en cual es uno de los principales objetivos de la Gerencia y sus demás partes interesadas. *(l-m)*

4.3 Determinación de Indicadores de objetivos

Inmediatamente después de realizar el análisis de los objetivos se realiza la búsqueda de un medio para medir el logro de cada uno de estos. Para ello y como primera medida se determinan aquellos indicadores con los cuales se medirán los objetivos directamente, llamados indicadores de

resultado. Ya con la obtención de estos, se deben buscar otros indicadores (indicadores operativos) que permitan la consecución de estos (Jaimes, 2013).

De esta forma, la mayoría de indicadores de resultado serán producto de información propia de cada empresa como: % de aumento de las ventas totales, % de aumento del margen neto, % de aumento de clientes nuevos, % de clientes retenidos, % de compras fuera de tiempo, % de disminución de productos no conformes, nuevos canales de distribución implementados, % de avance de implementación de sistema de post-venta, % de reportes elaborados con sistemas informáticos y % avance de las metas asignadas. Asimismo, existen otros indicadores de resultado que requieren de una investigación especial al no ser formulados con información de cada empresa como: % del índice de conocimiento de la marca y % de clientes con identificación de sus necesidades. En la siguiente matriz de medición de gestión se pueden apreciar los objetivos por perspectiva con sus respectivos indicadores.

Cuadro 1. Matriz Objetivos e Indicadores

NOMBRE	UNIDAD	TENDENCIA	NOMBRE	UNIDAD	TENDENCIA
Aumento margen de ganancia	Porcentaje	Aumento	Porcentaje de quejas	Porcentaje	Disminución
Aumento Ventas	Porcentaje	Aumento	Mejoramiento de la gestión de compras	Porcentaje	Aumento
Disminución costes de proceso	Porcentaje	Disminución	Mejorar la calidad del producto o servicio	Numero	Aumento
Cumplimiento Objetivos corporativos	Porcentaje	Aumento	Implementación del Servicio de Post-venta	Porcentaje	Aumento
Gastos de Operación	Porcentaje	Disminución	Desarrollo de nuevos canales de distribución	Numero	Aumento
Aumento Cuota de Mercado	Porcentaje	Aumento	Reducción de Residuos	Porcentaje	Disminución
Fidelizar a clientes	Porcentaje	Aumento	Porcentaje productos/servicios defectuosos	Porcentaje	Disminución
Extender la base de clientes	Porcentaje	Aumento	Tiempos Muertos	Porcentaje	Disminución

Desarrollo de la marca	Porcentaje	Aumento	Manejo de datos logísticos y ventas en paquetes informáticos	Numero	Aumento
Satisfacción de Clientes	Porcentaje	Aumento	Estudio de mercado	Numero	Aumento
Devoluciones	Porcentaje	Disminución	Capacitación, creatividad y motivación del personal	Numero	Aumento
Entregas a tiempo	Porcentaje	Aumento	Productos nuevos	Numero	Aumento
Atención a quejas	Porcentaje	Aumento	Porcentaje de ventas Productos nuevos	Porcentaje	Aumento

**Ficha técnica de indicadores y formulas, en archivos anexos. (Word "formulas indicadores" Excel "ficha indicadores" / Fuente: Autor del Proyecto*

Seguidamente y con el fin de tener la seguridad de que los indicadores y objetivos son adecuados, se realizó un mapa de indicadores haciendo que estos estuvieran conectados de la misma manera que los objetivos en el mapa estratégico por medio de la relación causa-efecto. Se debe aclarar que en el caso que no cumplieran la misma relación que sus objetivos en el mapa estratégico, se deberá realizar primero una revisión de los mismos con el fin de confirmar que se eligieron los indicadores adecuados. En seguida de estar seguros de ello se debe proceder a analizar los objetivos para hacer la respectiva modificación.

Figura 2. Ejemplo de la relación causa-efecto



Fuente: Autor Proyecto

4.4 Responsables de los objetivos

Después de la definición de objetivos con sus respectivos indicadores y metas se debe responsabilizar a los trabajadores por éstas dejando de esta manera el sistema listo para su puesta

en marcha. Al asignar responsables se debe tomar en cuenta el desempeño de las personas y la capacidad para enfrentar retos. Es muy importante la motivación constante de estos responsables ya que de ellos dependerá el buen desarrollo del sistema.

4.5 Plan de seguimiento y control del Balanced Scorecard

Una de las fases más importante del Balanced Scorecard es el seguimiento y control que se debe realizar a los indicadores de objetivos e iniciativas para asegurar que estos se desarrollarán en el tiempo determinado. Es de resaltar que no se puede asumir que los responsables de los objetivos e iniciativas se encuentran avanzando y por ello sólo se realizará el control al término del tiempo establecido para cumplir la meta, ya que en caso la meta no sea cumplida no se podrá tomar acciones para remediar el problema. Por el contrario si se realiza un seguimiento anticipado a que se cumpla el tiempo límite de la meta se puede conocer si se está avanzando en el desarrollo de las actividades para cumplirla y tomar acciones en caso el avance no sea suficiente para cumplir la meta asignada. Para un mejor control del objetivos e iniciativas, mediante los indicadores, se deberá formar un comité encargado de realizar esta labor periódicamente (antes que se termine el tiempo para cumplir la meta), el cual emitirá un resultado ante la gerencia y jefaturas para que tomen las medidas del caso e informen a su personal la situación en la que se encuentra su labor para cumplir sus iniciativas asignadas. Para que el comité realice este control se plantea la elaboración de un cronograma de control.

5 Conclusiones y Recomendaciones

Las PYMES en Bucaramanga demostraron que se caracterizan por ser funcionales y operativas, menos del 70% realizan una planeación de sus operaciones, pero no se realiza una planeación estratégica con objetivos claros, medibles y definidos en el tiempo, con la implementación de la herramienta BSC las pymes podrán enfocarse en sus objetivos estratégicos y de esta manera canalizar sus esfuerzos de un modo estructurado para la consecución de los mismos.

Una de las Amenazas más significativas que afecta a las pymes es el ingreso de productos extranjeros que ponen en desventaja sus productos/servicios afectando los intereses de la compañía, para contrarrestar estos efectos se recomienda plantear objetivos y estrategias que busquen que la compañía este actualizada del comportamiento de su entorno, competidores, tecnologías y demás factores que la pueden dejar en ventaja o desventaja con respecto a los demás; Estudio de Mercados (*nuevos, no explorados*), Cuota de Mercado, Tendencias del Mercado.

Para el desarrollo del BSC en una pyme es muy importante que al plantear los objetivos se deba tener en cuenta las limitaciones particulares de las pymes que puedan presentarse durante la implementación y desarrollo como el buen manejo de la información, acceso a tecnologías, un organigrama bien estructurado con la respectiva definición de roles y labores dentro de la implementación y manteniendo de la herramienta, y personal capacitado, motivado y abierto a los cambios.

Se recomienda a cada pyme que complemente la herramienta con objetivos e indicadores directamente relacionado con su actividad misional, que busquen la mejora de la eficiencia procesos internos particulares, Reducción de costos, Compra Materias primas, tiempos operacionales, y demás indicadores que complementen la herramienta.

Se recomienda que durante la implementación del BSC a los demás miembros de la organización se maneje en un lenguaje sencillo, buscando que todos interpreten la herramienta como una ayuda y no como una carga más dentro de sus funciones, se debe evitar que la herramienta se traduzca simplemente en más papelería o información dentro de la operación, es importante sensibilizar a cada miembro de la organización, acercarlo y familiarizarlo con la herramienta, haciéndole entender que esta aportara ventajas estratégicas para mejorar su desempeño y el de toda la compañía.

Esta concientización del personal acerca del impacto que tiene el buen o mal desempeño de su labor en la gestión de la empresa, es de gran importancia, para que por iniciativa propia realicen una buena labor y así cumplir con los objetivos e iniciativas del Balanced Scorecard.

Para todo ello se debería realizar un estudio de mercado periódicamente ya que constituye la base para conocer las necesidades de los clientes y aprovechar las oportunidades que puede brindar el mercado. Asimismo, se recomienda antes de poner en práctica el BSC elaborar un presupuesto para asignar y priorizar los recursos necesarios y así facilitar el buen desarrollo de los objetivos e iniciativas.

Tiene un gran impacto en la preferencia de los clientes el entregar un producto (servicio y/o artículo) diferenciado, teniendo en cuenta las fortalezas de la compañía que le puedan brindar ventajas competitivas de, en un aspecto concreto se recomienda generar productos con valor agregado que se diferencie del resto por características como: mejor servicio, mejores modelos, mejor calidad, mejor presentación y mejor precio (ofertas), servicios post-venta, aspectos los cuales la compañía pueda destacarse en su entorno.

6. Bibliografía

ALLES, M. Dirección estratégica de recursos humanos-Gestión por competencias (2ªed, 16-282). Buenos Aires: Garnica .2009. p 205-254.

AMAYA PULIDO, Pedro José. Colombia un país por construir. Problemas y retos presentes y futuros. Bogotá. Editorial Unibiblos, 2001.p.23

ANDRADE SOSA, Hugo H, et al. Pensamiento Sistémico: Diversidad en búsqueda de Unidad. Bucaramanga. Ediciones Universidad Industrial de Santander, 2001. P.58.

DAVID, Fred. Administración estratégica. Buenos Aires. Editorial Pearson. 2005. P 63

DÁVILA, R, et al. Gestión y desarrollo: La experiencia de las cooperativas en Colombia (1ª ed.). Bogotá D.C: Gráficas Javegraf. 2002. p.25-31

DIXIT, Avinash K. y NALEBUFF, Barry J. Pensar Estratégicamente: Un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria. Madrid. Antoni Bosch Editor, 2004. P 58

GOODSTEIN, L. D., et al. Planeación Estratégica Aplicada. Madrid. Editorial M. Graw Hill.2006. p 96

GRANT, R. M. Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. México. Editorial Civitas.2008. p.87

HITT, Michael A. Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización. Buenos Aires. Editorial Thomson. 2004. P.25-29.

JOHNSON. G. Dirección Estratégica. Madris. Editorial Pearson Prentice Hall.2004. p. 78

KAPLAN, R.S y NORTON, D.P. Cuadro de Mando integral (2ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.2002. P.121-231.

KAPLAN, R.S y NORTON, D.P. Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles: Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 2005. p 125-142

KLUYVER, Cornelis. Pensamiento estratégico. Barcelona. Editorial Prentice Hall.2004. p. 145

SERRA, R, Hermida, J, y KASTIKA, E. Administración y Estrategia. Argentina: Editorial Norma.2004.p. 1-10.

SERNA GÓMEZ, Humberto.Gerencia Estratégica - Teoría- Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión. Bogotá D.C., Colombia: Panamericana Editorial Ltda. - 3R Editores, 2008, p. 56-88