

**ESTRUCTURACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA LA APLICACIÓN DEL
BALANCED SCORECARD EN LAS FÁBRICAS DE CALZADO DE
BUCARAMANGA**

**SILVIA JULIANA HERRERA AMADO
MAYERLY ROCÍO MARTÍNEZ PEÑA**



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2012**

**ESTRUCTURACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA LA APLICACIÓN DEL
BALANCED SCORECARD EN LAS FÁBRICAS DE CALZADO DE
BUCARAMANGA**

**SILVIA JULIANA HERRERA AMADO
MAYERLY ROCÍO MARTÍNEZ PEÑA**

**Trabajo de grado para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Director(a):
MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDOÑEZ
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2012**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bucaramanga, 06 de Julio de 2012

DEDICATORIA

A Dios por darme inteligencia y sabiduría para realizar mis sueños y guiarme por el camino correcto para el éxito de mi vida profesional.

A mis padres por la ayuda incondicional, por brindarme valores que conducen al camino correcto y por luchar y confiar en mí para obtener una excelente educación.

A mis hermanos por estar cerca compartiendo las experiencias y dichas de una educación sabia y de mucha alegría.

A Oscar Fabián, que me apoyó en mis decisiones, por brindarme apoyo en los momentos difíciles y sintiéndose orgulloso de la persona que soy.

SILVIA JULIANA HERRERA AMADO.

DEDICATORIA

A Dios por iluminarme y guiarme día a día, por llenarme de sabiduría y entendimiento en todas y cada una de las etapas de mi vida.

A mi padre Wilson Martínez le doy gracias por la educación que me dio, por el apoyo y buenos consejos que ha brindado para mi vida y para el desarrollo de mi carrera. Por ser esa persona que estando lejos, mi corazón siente muy cerca. ¡Te quiero mucho papá!

MAYERLY ROCÍO MARTÍNEZ PEÑA.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la ingeniera María del Coral Pérez Ordóñez Ingeniera Industrial, por su alegría, entusiasmo y apoyo en la construcción de nuestro proyecto.

A la Universidad Pontificia Bolivariana por brindarnos los conocimientos necesarios y adquiridos por formación como personas profesionales.

También a todas las personas que nos colaboraron en la realización de nuestro proyecto.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	21
2. ANTECEDENTES	23
3. JUSTIFICACIÓN	26
4. OBJETIVOS	28
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	28
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
5. MARCO TEÓRICO	29
5.1. BALANCED SCORECARD	29
5.2. MARCO ESTRATÉGICO	43
5.3. MARCO DE PROCESOS: PROCESOS DE CREACIÓN DE VALOR.....	46
6. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE CALZADO	54
6.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNDO DEL SECTOR DE CALZADO	54

6.2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN COLOMBIA DEL SECTOR DE CALZADO	63
6.2.1. Producción y ventas	63
6.2.2. Exportación	63
6.2.3. Importaciones.....	64
6.2.4. Empleo	65
6.2.5. Precio	65
6.3. ENTIDADES DE APOYO DEL SECTOR CALZADO EN COLOMBIA.....	67
6.3.1. Centro tecnológico para las industrias del calzado, cueros y afines (CEINNOVA).....	67
6.3.2. Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM)	67
6.3.3. Centro de desarrollo productivo (CDP)	69
6.3.4. COLCIENCIAS	70
6.3.5. Asociación de industriales del calzado & similares (ASOINDUCALS)	71
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	72
7.2. POBLACIÓN	73
7.3. MUESTREO	74
7.4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	75

7.5. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	76
7.5.1. Generalidades de la empresa	76
7.5.2. Perspectiva financiera	82
7.5.3. Perspectiva del cliente	88
7.5.4. Perspectiva de procesos internos	93
7.5.5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	100
8. DIAGNÓSTICO DESDE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LAS FÁBRICAS DE CALZADO DE BUCARAMANGA .	109
8.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	109
8.2. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	111
8.3. PERSPECTIVA DEL CLIENTE	112
8.4. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	114
8.5. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	115
9. HERRAMIENTA PARA LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD POR PARTE DE LAS FÁBRICAS DE CALZADO DE BUCARAMANGA	117
9.1. ¿QUÉ ES EL BSC?	120
9.2. MISIÓN Y VISIÓN	121
9.3. DATOS	122
9.4. METAS	126

9.4.1. Perspectiva financiera	127
9.4.2. Perspectiva del cliente	128
9.4.3. Perspectiva de procesos internos	129
9.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	130
9.5. RESULTADOS	130
9.6. BIBLIOGRAFÍA.....	133
10. CONCLUSIONES.....	134
11. RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA.....	136

LISTA DE FIGURAS

	pág.
<i>Figura 1. Mapas estratégicos: El modelo sencillo de creación de valor.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 2. Indicadores centrales agrupados en una cadena causal de relaciones..</i>	<i>35</i>
<i>Figura 3. Modelo genérico de la propuesta de valor</i>	<i>36</i>
<i>Figura 4. Modelo genérico de la cadena de valor</i>	<i>37</i>
<i>Figura 5. Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento</i>	<i>39</i>
<i>Figura 6. Fases para el análisis estratégico de la organización.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 7. Cadena de valor de Porter.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 8. Elementos esenciales de un proceso</i>	<i>47</i>
<i>Figura 9. Tipos de procesos.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 10. Proceso de diseño de la organización en una empresa</i>	<i>51</i>
<i>Figura 11. Aproximación a la gestión integrada por procesos</i>	<i>52</i>
<i>Figura 12. Proceso de crear la visión.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 13. Distribución regional del consumo de calzado en todo el mundo</i>	<i>54</i>
<i>Figura 14. Distribución regional de la producción de calzado en todo el mundo ...</i>	<i>55</i>
<i>Figura 15. Situación actual del sector de calzado en el mundo.</i>	<i>56</i>
<i>Figura 16. Fases del sector de calzado</i>	<i>57</i>
<i>Figura 17. Fase de madurez representada por Italia</i>	<i>58</i>
<i>Figura 18. Fase de desarrollo representada por China y Brasil.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 19. Fase de inicio representada por Colombia</i>	<i>60</i>

<i>Figura 20. Tendencias y perspectivas del sector a nivel mundial</i>	<i>62</i>
<i>Figura 21. Centro tecnológico para las industrias de calzado, cuero y afines</i>	<i>67</i>
<i>Figura 22. Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas</i>	<i>68</i>
<i>Figura 23. Corporación de desarrollo productivo del cuero, calzado y marroquinería.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 24. Colciencias Colombia</i>	<i>70</i>
<i>Figura 25. Asociación de industriales del calzado & similares</i>	<i>71</i>
<i>Figura 26. Tipo de Investigación</i>	<i>72</i>
<i>Figura 27. Unidad de análisis.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 28. Resultado pregunta 1 de generalidades de la empresa.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 29. Resultado pregunta 2 de generalidades de la empresa.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 30. Resultado pregunta 3 de generalidades de la empresa.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 31. Resultado pregunta 4 de generalidades de la empresa.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 32. Resultado pregunta 5 de generalidades de la empresa.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 33. Resultado pregunta 6 de generalidades de la empresa.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 34. Resultado pregunta 1 de perspectiva financiera</i>	<i>82</i>
<i>Figura 35. Resultado pregunta 2 de perspectiva financiera</i>	<i>82</i>
<i>Figura 36. Resultado pregunta 3 de perspectiva financiera</i>	<i>83</i>
<i>Figura 37. Resultado pregunta 4 de perspectiva financiera</i>	<i>83</i>
<i>Figura 38. Resultado pregunta 5 de perspectiva financiera</i>	<i>84</i>
<i>Figura 39. Resultado pregunta 6 de perspectiva financiera</i>	<i>84</i>
<i>Figura 40. Resultado pregunta 7 de perspectiva financiera</i>	<i>85</i>
<i>Figura 41. Resultado pregunta 8 de perspectiva financiera</i>	<i>85</i>

<i>Figura 42. Resultado pregunta 9 de perspectiva financiera</i>	<i>86</i>
<i>Figura 43. Resultado pregunta 10 de perspectiva financiera</i>	<i>87</i>
<i>Figura 44. Resultado pregunta 11 de perspectiva financiera</i>	<i>87</i>
<i>Figura 45. Resultado pregunta 1 de perspectiva del cliente</i>	<i>88</i>
<i>Figura 46. Resultado pregunta 2 de perspectiva del cliente</i>	<i>88</i>
<i>Figura 47. Resultado pregunta 3 de perspectiva del cliente</i>	<i>89</i>
<i>Figura 48. Resultado pregunta 4 de perspectiva del cliente</i>	<i>89</i>
<i>Figura 49. Resultado pregunta 5 de perspectiva del cliente</i>	<i>90</i>
<i>Figura 50. Resultado pregunta 6 de perspectiva del cliente</i>	<i>91</i>
<i>Figura 51. Resultado pregunta 7 de perspectiva del cliente</i>	<i>91</i>
<i>Figura 52. Resultado pregunta 8 de perspectiva del cliente</i>	<i>92</i>
<i>Figura 53. Resultado pregunta 1 de perspectiva de procesos internos</i>	<i>93</i>
<i>Figura 54. Resultado pregunta 2 de perspectiva de procesos internos</i>	<i>93</i>
<i>Figura 55. Resultado pregunta 3 de perspectiva de procesos internos</i>	<i>94</i>
<i>Figura 56. Resultado pregunta 4 de perspectiva de procesos internos</i>	<i>94</i>
<i>Figura 57. Resultado pregunta 5 de perspectiva de procesos internos</i>	<i>95</i>
<i>Figura 58. Resultado pregunta 6 de perspectiva de procesos internos</i>	<i>95</i>
<i>Figura 59. Resultado pregunta 7 de perspectiva de procesos internos</i>	<i>96</i>
<i>Figura 60. Resultado pregunta 8 de perspectiva de procesos internos</i>	<i>96</i>
<i>Figura 61. Resultado pregunta 9 de perspectiva de procesos internos</i>	<i>97</i>
<i>Figura 62. Resultado pregunta 10 de perspectiva de procesos internos</i>	<i>97</i>
<i>Figura 63. Resultado pregunta 11 de perspectiva de procesos internos</i>	<i>98</i>

<i>Figura 64. Resultado pregunta 12 de perspectiva de procesos internos</i>	<i>98</i>
<i>Figura 65. Resultado pregunta 13 de perspectiva de procesos internos</i>	<i>99</i>
<i>Figura 66. Resultado pregunta 14 de perspectiva de procesos internos</i>	<i>99</i>
<i>Figura 67. Resultado pregunta 1 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento... </i>	<i>100</i>
<i>Figura 68. Resultado pregunta 2 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento... </i>	<i>100</i>
<i>Figura 69. Resultado pregunta 3 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento... </i>	<i>101</i>
<i>Figura 70. Resultado pregunta 4 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento... </i>	<i>101</i>
<i>Figura 71. Resultado pregunta 5 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento... </i>	<i>102</i>
<i>Figura 72. Resultado pregunta 6 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento... </i>	<i>102</i>
<i>Figura 73. Resultado pregunta 7 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento... </i>	<i>103</i>
<i>Figura 74. Resultado pregunta 8 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento... </i>	<i>103</i>
<i>Figura 75. Resultado pregunta 9 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento... </i>	<i>104</i>
<i>Figura 76. Resultado pregunta 10 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento. </i>	<i>104</i>
<i>Figura 77. Resultado pregunta 11 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento. </i>	<i>105</i>
<i>Figura 78. Resultado pregunta 12 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento. </i>	<i>105</i>
<i>Figura 79. Resultado pregunta 13 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento. </i>	<i>106</i>
<i>Figura 80. Resultado pregunta 14 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento. </i>	<i>107</i>
<i>Figura 81. Resultado pregunta 15 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento. </i>	<i>107</i>
<i>Figura 82. Resultado pregunta 16 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento. </i>	<i>108</i>
<i>Figura 83. Resultado pregunta 17 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento. </i>	<i>108</i>
<i>Figura 84. Página inicial de la herramienta.....</i>	<i>117</i>
<i>Figura 85. Instructivo de la herramienta.....</i>	<i>118</i>
<i>Figura 86. Indicaciones del instructivo</i>	<i>119</i>

<i>Figura 87. Página inicial.....</i>	<i>120</i>
<i>Figura 88. Página: ¿Qué es el BSC?.....</i>	<i>120</i>
<i>Figura 89. Página: Misión y visión</i>	<i>121</i>
<i>Figura 90. Página: Misión y visión, ítem construcción</i>	<i>121</i>
<i>Figura 91. Datos erróneos</i>	<i>125</i>
<i>Figura 92. Reglas para el ingreso de las metas.....</i>	<i>126</i>
<i>Figura 93. Perspectiva financiera.....</i>	<i>127</i>
<i>Figura 94. Indicador perspectiva financiera</i>	<i>127</i>
<i>Figura 95. Meta del indicador mal escrita</i>	<i>128</i>
<i>Figura 96. Perspectiva de clientes.....</i>	<i>128</i>
<i>Figura 97. Perspectiva de procesos internos.....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 98. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....</i>	<i>130</i>
<i>Figura 99. Semáforo</i>	<i>131</i>
<i>Figura 100. Tablero balanceado de gestión.....</i>	<i>132</i>
<i>Figura 101. Bibliografía.....</i>	<i>133</i>

LISTA DE TABLAS

	pág.
<i>Tabla 1. Indicadores financieros</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 2. Indicadores centrales de la perspectiva del cliente</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 3. Descripción e indicadores del proceso de innovación</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 4. Indicadores operativos</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 5. Metodología estadística</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 6. Datos requeridos por la herramienta</i>	<i>122</i>

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Formato de encuesta a fabricantes

ANEXO B. Herramienta para la aplicación de un Balanced Scorecard

RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO	ESTRUCTURACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LAS FÁBRICAS DE CALZADO DE BUCARAMANGA
AUTOR(ES)	SILVIA JULIANA HERRERA AMADO MAYERLY ROCÍO MARTÍNEZ PEÑA
FACULTAD	INGENIERÍA INDUSTRIAL
DIRECTOR(A)	MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDOÑEZ

RESUMEN

En este proyecto se describió la situación actual por la que atraviesa el sector del calzado en el mundo y en Colombia, para poder comprender el contexto de lo que ocurre en Bucaramanga.

Mediante la investigación hecha a las fábricas de calzado de Bucaramanga se logró diagnosticar las empresas frente a las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) del Balanced Scorecard.

Con esta información y con apoyo de la base teórica, se construyó una herramienta que permite a cualquier propietario y/o gerente aplicar un Balanced Scorecard en su empresa, el cual provee indicadores acordes al gremio, pero con la ventaja de adaptarlos mediante las metas a los parámetros de cada fábrica en particular.

PALABRAS CLAVES: Balanced Scorecard, cuadro de mando integral, perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento, indicadores, fábricas de calzado de Bucaramanga.

GENERAL SUMMARY ABOUT GRADUATION PROJECT

TITLE	STRUCTURING A TOOL FOR IMPLEMENTING THE BALANCED SCORECARD IN THE SHOE FACTORIES OF BUCARAMANGA
AUTHOR	SILVIA JULIANA HERRERA AMADO MAYERLY ROCÍO MARTÍNEZ PEÑA
FACULTY	INDUSTRIAL ENGINEERING
DIRECTOR	MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDOÑEZ

SUMMARY

This project described the current situation being experienced by the footwear industry in the world and in Colombia in order to understand the context of what happens in Bucaramanga.

Through research done at shoe factories was achieved diagnose Bucaramanga businesses from four perspectives (financial, customer, internal processes and learning and growth) of the Balanced Scorecard.

With this information and with the support of the theoretical basis, they built a tool that enables any owner or manager to implement a Balanced Scorecard in your company, which provides indicators according to the guild, but with the advantage of adapting the goals by the parameters of each particular factory.

KEY WORDS: Balanced Scorecard, financial perspective, customer perspective, internal process perspective, learning and growth perspective, indicators, shoe factories Bucaramanga.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto surgió como respuesta a la necesidad de los empresarios del sector calzado de Bucaramanga de empezar a formalizar sus unidades productivas y poder tener herramientas que les ayuden a medir su desempeño y así poder establecer estrategias que les permitan estar a la vanguardia en el entorno en el que se desenvuelven.

Para lograr lo anterior se realiza la estructuración de una herramienta para la aplicación del Balanced Scorecard propuesto por Norton y Kaplan en las fábricas de calzado de Bucaramanga, esto se llevó a cabo a través de una investigación descriptiva en la cual se diseñó y aplicó un instrumento basado en las perspectivas del cuadro de mando integral, que permitió recolectar la información necesaria para diagnosticar al sector calzado.

Los resultados del diagnóstico confirmaron que los empresarios realizan de una forma empírica el control de sus actividades, basados en estos resultados se diseñó un mecanismo didáctico que de una forma sencilla y clara proporciona los elementos necesarios para establecer su misión y visión, las bases teóricas para comprender y analizar su situación actual desde las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Este instrumento ofrece el establecimiento de los indicadores fundamentales que este sector debe contemplar para evaluar sus actividades. Una característica importante de esta herramienta es la flexibilidad que tiene para adaptarse a la visión y parámetros de cada empresa en particular.

1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El sector calzado en Colombia, en especial en Bucaramanga y su área metropolitana, es uno de los renglones importantes de la economía porque “son aproximadamente 60 mil empleos directos y más de 100 mil empleos indirectos que el sector del calzado y el cuero están aportando a la economía colombiana”¹. Dato que apoya la idea que este sector es uno de los más influyentes, consolidados y con mayor trayectoria en el país.

Un factor importante para el sector de calzado en Bucaramanga es la calidad del producto, porque su excelente fabricación hace que tenga una posición destacada en el mercado nacional y se acerque más al mercado extranjero. El sector de calzado cuenta con gran diversidad de productos ayudando a facilitar la innovación, sorprendiendo a los consumidores finales y distinguiéndose de otras empresas regionales.

Según datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a primero de Mayo del 2012 existen en Bucaramanga y su área metropolitana 1420 empresas en la industria del calzado, cuero y sus manufacturas, de las cuales 934 son dedicadas exclusivamente a la fabricación del calzado en Bucaramanga². Estas empresas se caracterizan por ser constituidas y administradas con conocimientos empíricos y a causa de esto no tienen experiencia sobre la medición del rendimiento de la empresa, les hace falta un sistema que les permita direccionar su visión en objetivos claros y medibles.

Andrés García en su artículo “Tendencias de la gestión empresarial relacionadas con procesos” opina sobre un sistema administrativo que actualmente es muy usado en las empresas:

“Catalogado por Harvard Business Review como uno de los mayores aportes al campo de la gerencia en los últimos 75 años, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, se ha constituido en un medio efectivo para plasmar, comunicar y ejecutar las estrategias empresariales. El Cuadro de Mando Integral constituye una de las tendencias modernas de la gestión empresarial que aborda el tema de los procesos y lo relaciona a las competencias del personal de una organización.

¹ FLÓREZ ENCISO, Luis Gustavo [Presidente de la Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas ACICAM]. En: EL MARCO DEL PRIMER FORO SOBRE COYUNTURA ECONÓMICA Y SU IMPACTO REGIONAL (2012: Bucaramanga)

² CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. En: Base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. (1 de mayo de 2012).

Es una de las herramientas del control de gestión que ha tenido mayor aceptación en la comunidad empresarial. Creado por Robert Kaplan y David Norton a principios de los 90, nace de la necesidad de cambiar los sistemas tradicionales de medición de las organizaciones, en busca de otro capaz de evaluar los resultados en la organización del futuro. Así, se propone como un sistema de medición que ayuda a la empresa a mejorar su creación de valor en el largo plazo”³.

Por lo anterior, existe la necesidad en el sector de evolucionar en la forma como miden el desempeño de la empresa y estar a la vanguardia de las grandes compañías del mundo para poder llegar a competir directamente con ellas.

Para lograr superar esta necesidad, se debe empezar por generar un diagnóstico que permita diseñar una herramienta comprensible, precisa y confiable que ofrezca una visión clara de la empresa y sirva como instrumento de crecimiento al sector calzado de la ciudad de Bucaramanga.

Partiendo de esta idea, se quiere hacer un aporte a los fabricantes de calzado de Bucaramanga, ya que desde su inicio en el mercado han sido de gran importancia para la economía y el aparato productivo de Colombia y en especial de Santander⁴. La contribución al sector se hace con la estructuración de un Balanced Scorecard también conocido como cuadro de mando integral, que permite establecer una definición clara de los objetivos de la empresa. Una vez que se crean claramente los objetivos financieros y de los clientes, la organización está en condiciones de identificar los objetivos e indicadores para su proceso interno, así como para su aprendizaje y crecimiento permanente, el cual podrá ayudar a todos los empresarios del calzado a traducir sus estrategias y visiones en indicadores que faciliten el seguimiento de los objetivos; con el fin que tengan la posibilidad de ver en que están fallando, y poder retroalimentar para crecer y superar las dificultades.

Pero este aporte no estaría completo sin la creación de una herramienta que facilite la aplicación del Balanced Scorecard por parte de los dueños y gerentes de las fábricas de calzado, ya que se debe tener en cuenta que para llegar a implementar este sistema de medición en las empresas se debe hacer mediante un formato claro y didáctico.

³ GARCÍA AZCANIO, Andrés, *et al.* Tendencias de la gestión empresarial relacionadas con procesos [en línea]. < <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-empresarial-relacionada-con-procesos.htm> > [citado en 20 de junio de 2012]

⁴ IMEBU. Industrial del calzado y su visualización internacional [en línea]. http://www.imebu.gov.co/hemeroteca/industria_calzado.pdf [citado en 4 de abril de 2012]

2. ANTECEDENTES

El área de negocios internacionales, del Centro de Desarrollo Empresarial IMEBU, da a conocer la evolución del calzado en Colombia:

“El hombre, desde la antigüedad, por ser la única especie de mamífero desprovista de vello corporal que lo mantuviera caliente, recurrió a las pieles para cubrir las puertas de las grutas donde se refugiaba, también con ellas se cubría. El cuero ha pasado a la historia en mitos y leyendas como el Velloccino de oro, las armaduras de piel de dragón, los duendes zapateros y otros. Posteriormente aparece la música y en ésta la percusión. Con la especialización de oficios el hombre aprende a curtir las pieles y con ellas ya procesadas elaborar implementos para el trabajo del campo.

En el caso de América Latina para la colonización española se empleó para la elaboración de elementos de equitación, vaquería y para uso militar (talabartería); petacas, baúles y maletines (marroquinería) pastas de libros (empastado) así como posteriormente de mobiliario como las sillas frailerías (tapicería) y también la de elementos para conservación de bebidas como las botas para la manzanilla y zurrónes para la miel de caña. Posteriormente aparecen la confección de elementos de vestuario como zamarros y sombreros y la peletería que involucra pieles finas para la confección de abrigos y estolas. Surge la zapatería que antes fue en tela y la elaboración de botas para equitación. También existe en la (gastronomía) el uso del cuero en tradicionales recetas como la lechona, el chicharrón o el pavo relleno.

La talabartería se ocupaba de la elaboración de todo tipo de aperos, monturas, sillas y galápagos (silla para mujer), bridas, rejos, petacas para el transporte de mercancías y enseres y otros elementos del trabajo del campo, que según su dueño eran decorados con técnicas especiales como el cincelado, el repujado etc.

La zapatería entra al país mediante la importación de zapatos que los artesanos locales aprenden a reparar sobre pies de hierro. Posteriormente, a principios de 1900, se empieza con hormas importadas la producción local, que ha llevado, por su calidad, nuestros zapatos a ser apreciados en los mercados internacionales.

El 26 de septiembre de 1950 se reunieron Manuel Escobar, Eduardo Martínez y Margoth de Martínez en la notaría 3ª de Bogotá para dar nacimiento a la empresa y dar forma a una idea que ya rondaban en sus mentes, establecer una industria que usando el caucho como materia prima produjera artículos de calidad que satisficieran ampliamente las necesidades de los hogares colombianos”⁵.

⁵ Ibíd., p. 22.

La organización Red Pymes de Argentina, presenta un artículo realizado por Bastos do Carmo Vadson y Dra. Vanalle Rosângela María llamado “Evaluación de la productividad de pequeñas empresas actualizándose Balanced Scorecard y matriz de Slack. Estudio del acontecimiento de una red de Franquicias” donde presenta lo siguiente:

“La importancia de la medición del desempeño ha evolucionado conforme los cambios ocurridos en las estrategias y en la competición de las empresas. Conforme Hamel (1994), hasta la década de los ochenta, el factor más importante para el liderato del mercado era directamente relacionado a los costos, provocando una competencia de precios y la productividad tenía que ser medida en términos financieros.

Las grandes empresas normalmente adoptan indicadores de desempeño para los factores críticos de sucesos mientras que las pequeñas empresas, por otro lado, necesitan cada vez más herramientas que sean posibles para la evaluación de su producto o desempeño frente a los objetivos y metas de resultados.

En este sentido, el conocimiento de los parámetros o indicadores que puedan ser evaluados conforme con los objetivos y metas corporativas facilita el acompañamiento y gestión de los resultados esperados.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1997), la capacidad de la organización frente a estas perspectivas establece el grado de competición y adecuación a sus estrategias, alineando estos indicadores en el nivel operacional a una franquicia”⁶.

Un método muy utilizado y de gran utilidad para medir el rendimiento de la cadena de suministro es el Balanced Scorecard, el cual fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el BSC es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

Según el libro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías,

⁶ BASTOS DO CARMO, Vadson y VANALLE, Rosângela María. Evaluación de la productividad de pequeñas empresas [en línea]. <http://redpymes.org.ar/R11/11-051.pdf> [citado en 20 de junio de 2012]

habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio”⁷.

⁷ KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

3. JUSTIFICACIÓN

La importancia del sector de calzado en Colombia en el año 2010 fue positiva. Esto se basa en la información suministrada por el artículo publicado por la revista Dinero el primero de Febrero de 2011.

“La producción, ventas totales y ventas al mercado interno en el sector de calzado entre enero y septiembre del año 2010, registraron una recuperación al crecer 11%, 8.3% y 7.3%, respectivamente.

Bogotá, febrero de 2011. La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM, encargada de organizar el International Footwear and Leather Show del 15 al 18 de febrero en Corferias, reveló que según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, en donde también se evidencia que el 55.8% de los empresarios considera que la situación del sector es buena, el 39.5% que es regular y el restante 4.7%, mala. Frente a la expectativa de futuro el 41.9% considera que la situación mejorará, el 53.5% que permanecerá igual y solo el 4.7% que será peor.

Frente al tema de rentabilidad el 41.7% de los empresarios reporta disminución, el 33.3% que permaneció igual y el 25% que aumentó, en el periodo mencionado del año anterior. En materia de inventarios el 85.5% de los empresarios manifestaron tener inventarios normales, alto 10.1% y el restante 4.5% bajo.

En cuanto a compras externas de calzado y sus partes, estas registraron un valor de 190.9 millones de dólares con un crecimiento de 17% respecto al valor importado durante el mismo periodo del 2009, principalmente de países como China con un crecimiento de 15%, Panamá 58% y de Ecuador, que cayeron 6%.

Frente a las compras externas de calzado terminado estas alcanzaron US\$184.1 millones con un crecimiento de 15.3% en valores y de 9% en pares para un volumen de 27.2 millones de pares. Las importaciones de partes de calzado evidenciaron un incremento de 96% ascendiendo a 6.7 millones de dólares.

Los principales departamentos importadores de calzado terminado en volumen son Bogotá y Cundinamarca (32%), Nariño (20%), Valle del Cauca (13%) y Antioquia (10%).

International Footwear and Leather Show en el marco de la Semana de la Moda del 15 al 20 de febrero de 2011 Bogotá se convertirá en el epicentro y eje del vanguardismo de la industria moda. El diseño, la confección, el calzado, la marroquinería, joyería y bisutería, serán las cadenas de negocio de este importante evento”⁸.

Como se muestra en las anteriores estadísticas, el panorama para el sector del calzado es alentador, ya que se registró un crecimiento significativo en ventas y producción. Pero paradójicamente la rentabilidad en casi el 50% de los empresarios de este sector disminuyó. Estos datos hacen ver que hay algo que está fallando en las empresas. El control y seguimiento a sus objetivos no es el adecuado o en algunos casos no existe.

El Balanced Scorecard es una herramienta que se ajusta a las necesidades actuales del sector, ya que permite el control y seguimiento de los objetivos desde distintas perspectivas, dándole a la empresa una visión global de su rendimiento y contribuyendo a mejorar la productividad y aprovechar el crecimiento que se les pronostica.

“Todas las empresas, sean éstas de producción y/o prestación de servicios, necesitan saber en qué grado se están alcanzando los objetivos marcados desde los distintos niveles: estratégico, táctico y operativo. Se hace necesario, por tanto, evaluar el rendimiento de la organización desde diferentes perspectivas”⁹

En este proyecto se pretende realizar un diagnóstico de las perspectivas financiera, clientes, procesos y aprendizaje que se presentan en el sector de calzado en Bucaramanga, para estructurar un Balanced Scorecard, definido por Norton y Kaplan como un sistema de control de gestión que traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

⁸ REVISTA DINERO. Año 2010 fue positivo para el sector calzado en Colombia. En: Dinero.com [en línea]. <<http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/ano-2010-positivo-para-sector-calzado-colombia/112287>> [citado en 20 de junio de 2012].

⁹ SAIZ, Alfaro, *et al.* Sistemas para la medición del rendimiento en la empresa. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2007.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar una herramienta para la aplicación del Balanced Scorecard en las fábricas de calzado de Bucaramanga.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el sector de estudio analizando su situación actual a nivel nacional y a nivel Internacional.
- Diseñar un instrumento que permita diagnosticar desde las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: financiera, clientes, procesos internos y desarrollo y aprendizaje las fábricas de calzado de Bucaramanga.
- Estructurar bajo los parámetros del Balanced Scorecard una herramienta de control que permita a las fábricas de calzado de Bucaramanga medir su desempeño y tomar medidas correctivas.
- Proponer un instructivo de aplicación de la herramienta que permita su implementación en cualquier fábrica de calzado en Bucaramanga.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. BALANCED SCORECARD

Robert Kaplan y David Norton son los creadores del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. El libro “Cuadro de mando integral”¹⁰ de Kaplan y Norton fue el escogido como base teórica. A continuación se presenta una compilación de las ideas más importantes de este libro.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de medición que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de objetivos e indicadores de actuación.

Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de Mando Integral inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Balanced Scorecard aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que mas y mas empresa trabajan con el BSC, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla

El BSC llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando Integral permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el BSC se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

¹⁰ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.

“El Balanced Scorecard ofrece ese marco para describir estrategias destinadas a crear valor en cuatro perspectivas diferentes: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento”¹¹.

“Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto. Las medidas de aprendizaje organizacional y el crecimiento son los conductores de las medidas de los procesos internos del negocio. Las medidas de estos procesos son a su vez, los conductores de las medidas de la perspectiva del cliente, mientras que estas medidas son los impulsores de las medidas financieras”¹²

Figura 1. Mapas estratégicos: El modelo sencillo de creación de valor



Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004.

¹¹ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004.

¹² BOURGUIGNON, Annick; MALLERET, Véronique y NØRREKLIT, Hanne. The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *En*: Management Accounting Research. (2004).

PERSPECTIVA FINANCIERA¹³

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del BSC. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. A fin de simplificar, solo se identificarán tres fases:

- **Crecimiento:**

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes. Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que se puede ser generado en la actualidad por la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

- **Sostenimiento:**

Un negocio en la fase de sostenimiento atrae inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizás lo incrementen de algún modo de año en año. La mayoría de las unidades de negocio en esta fase utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios en explotación y el margen bruto. Estas medidas toman el capital invertido en el negocio como dado y piden a los directivos que aumenten al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido.

- **Cosecha:**

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no quieren

¹³ KAPLAN, Robert, NORTON, David. *Ibidem*

inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Los objetivos financieros generales serian el cash flow y reducir las necesidades de capital circulante.

Ocasionalmente, un negocio que se encuentre en una fase madura de recolección puede, de forma inesperada, encontrarse con un objetivo de crecimiento. Un repentino cambio tecnológico, de mercado o de regulaciones puede tomar lo que previamente, era un servicio o producto maduro y transformarlo en uno con gran potencial de crecimiento. Una transformación de esta clase cambiaría completamente los objetivos de inversión y financieros de la unidad de negocio. Este es el motivo por el que los objetivos financieros de todas los negocios deben ser revisados periódicamente, por lo menos una vez al año, a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

Para cada una de las tres estrategias (crecimiento, sostenimiento y cosecha), existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- ***Crecimiento y diversificación de los ingresos:***

Implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

- ***Reducción de costes y mejora de la productividad:***

Supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

- ***Utilización de activos:***

Los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

La siguiente tabla mostrará una selección de indicadores de los objetivos financieros a través de las tres estrategias de negocio (crecimiento, sostenimiento y recolección) y los tres temas financieros (crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos y mejora de la productividad y la utilización de activos).

Tabla 1. Indicadores financieros

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos y mejora de la productividad	Utilización de activos
ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos por empleado 	<ul style="list-style-type: none"> Inversiones (porcentaje de ventas) I + D (porcentaje de ventas)
	SOSTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Costo frente a competidores Tasa de reducción de costos Gastos indirectos (porcentaje de ventas) 	<ul style="list-style-type: none"> Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	COSECHA	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad de la línea de productos y clientes Porcentaje de clientes no rentables 	<ul style="list-style-type: none"> Costos por unidad 	<ul style="list-style-type: none"> Período de recuperación

Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE¹⁴

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarían el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las

¹⁴ Ibidem

propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Se ha descubierto que las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas del cliente. El primer conjunto representa las medidas genéricas que virtualmente todas las empresas quieren utilizar y el segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación de los resultados del cliente.

Grupos de indicadores centrales del cliente

Este grupo es genérico en toda clase de organizaciones, pero para que tengan un impacto máximo, deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se deriven su mayor crecimiento y rentabilidad. Este grupo de indicadores centrales incluye:

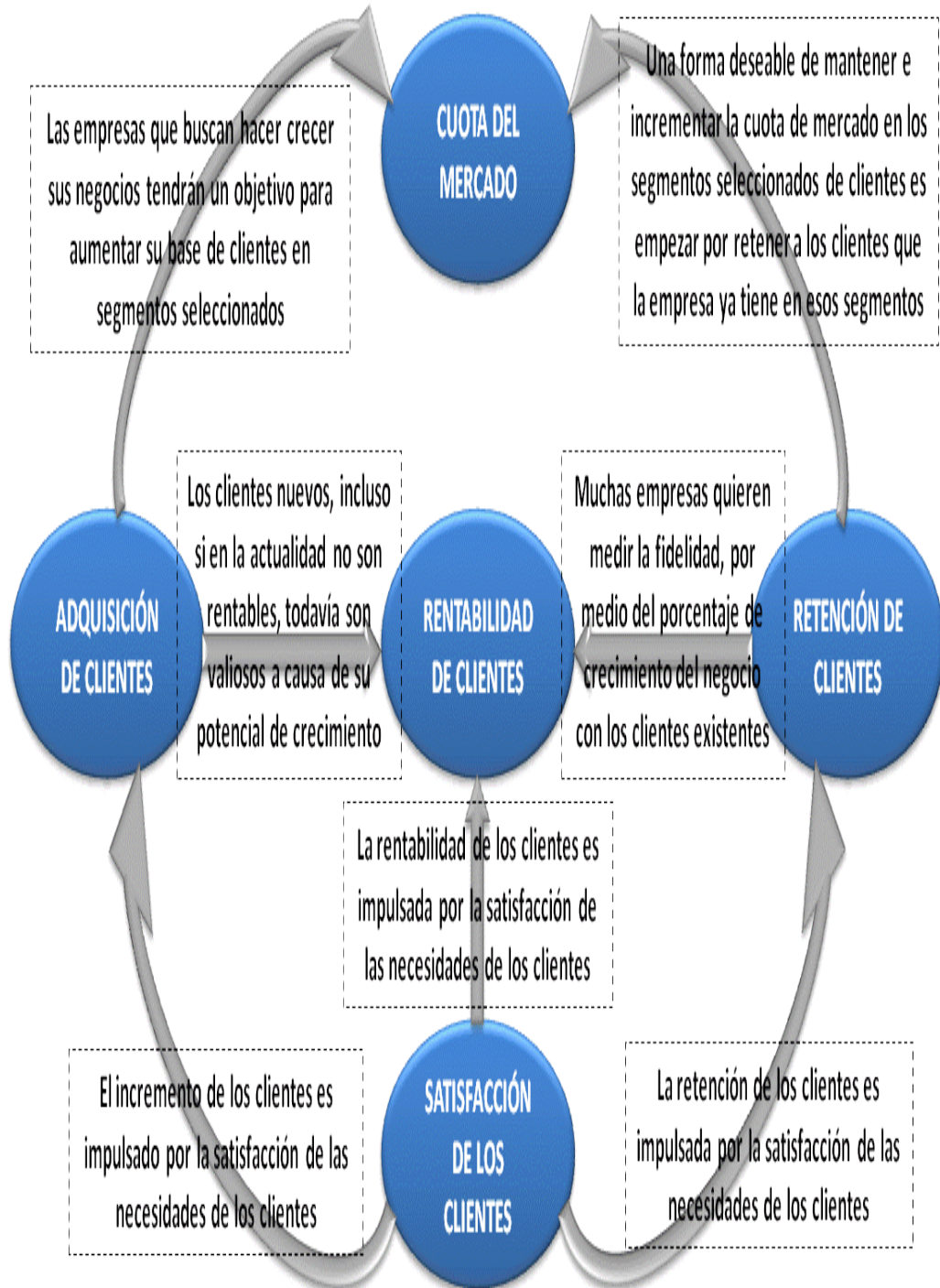
Tabla 2. Indicadores centrales de la perspectiva del cliente

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Cuota del mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente

Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones:

Figura 2. Indicadores centrales agrupados en una cadena causal de relaciones



Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.

Grupos de indicadores más allá del centro: El indicador de las propuestas de valor a los clientes.

Las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado. A pesar de esto se ha observado un conjunto común de atributos que organiza las propuestas de valor en todos los sectores. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

Figura 3. Modelo genérico de la propuesta de valor



Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO¹⁵

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Los objetivos e indicadores para esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, se ha identificado un modelo genérico de cadena de valor que proporciona una plantilla que las empresa pueden hacer a su medida al prepara su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

¹⁵ Ibidem

Figura 4. Modelo genérico de la cadena de valor



Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.

• **Proceso de innovación**

La unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfagan esas necesidades. Este proceso consta de dos componentes:

Tabla 3. Descripción e indicadores del proceso de innovación

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
Identificación del mercado	Los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo. La naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado	<ul style="list-style-type: none"> • % de ventas de los nuevos productos • % de ventas de los productos de la marca • Introducción d nuevos productos en relación con la competencia • Introducción de nuevos productos en relación con lo planeado • Tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos
Creación del producto/oferta del servicio	Se realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes Se lleva a cabo una investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación Se realiza esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo para llegar al mercado • Tiempo de punto de equilibrio • Punto de equilibrio después del lanzamiento

Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.

- **Proceso operativo**

Este proceso representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

Los indicadores de actuación tienden a ser genéricos:

Tabla 4. Indicadores operativos

TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia del ciclo de fabricación = (tiempo de proceso/tiempo de producción efectivo)
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de defectos del proceso • Productos conformes en relación al total de productos fabricados • Desperdicio • Reprocesos • Devoluciones • % de procesos bajo control estadístico del proceso
COSTO	<ul style="list-style-type: none"> • Costos totales

Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.

- **Proceso de servicio post-venta**

La fase final de la cadena interna de valor es el servicio posventa. Estos servicios incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos, como por ejemplo la administración de las tarjetas de crédito.

Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes seleccionados en cuanto a un servicio posventa superior pueden medir su actuación aplicando algunos de los mismos indicadores de tiempo, calidad y costo a sus servicios post-venta.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO¹⁶

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Estos objetivos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

¹⁶ Ibidem

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos), si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Al construir el Cuadro de Mando Integral se ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- **Las capacidades de los empleados:**

La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

Figura 5. Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento



Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.

La medición de la satisfacción del empleado

Se considera como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

La medición de la satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

La medición de la retención del empleado

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos y la sensibilidad necesaria ante

las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del **porcentaje de rotación del personal clave**.

La medición de la productividad de los empleados

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. El indicador más sencillo de la productividad son los **ingresos por empleado**. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar.

- **Las capacidades de los sistemas de información:**

Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras.

Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Solo si los empleados disponen de él puede esperarse que se mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y excesos de costes, tiempo y desperdicios del sistema de producción. Los indicadores de la disponibilidad de información estratégica podrían ser:

- ✓ Porcentaje de procesos con feedback disponible sobre calidad de tiempo real
- ✓ Tiempos de los ciclos y costo
- ✓ Porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso on-line a la información sobre los clientes.

- **Motivación, delegación del poder y coherencia de objetivos:**

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas. Un indicador sencillo, ampliamente utilizado, es el **número de sugerencias por empleado**. Este tipo de media puede ser reforzada por un indicador complementario, el **número de sugerencias puestas en práctica**, con indicación de la calidad de las sugerencias que se han hecho.

VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON SU ESTRATEGIA¹⁷

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de medición son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas. Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Así pues, un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

¿Cómo podemos construir un Cuadro de Mando Integral que traslade la estrategia a los indicadores?

Se presentan tres principios que permiten que el BSC de una organización este vinculado a su estrategia:

- **Las relaciones causa-efecto**

Un BSC adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la organización a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia.

- **Los inductores de la actuación**

Todos los BSC utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota del mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para cada empresa en particular.

Un buen Cuadro de Mando Integral debe poseer una combinación de indicadores de resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Por el contrario los inductores de la actuación puede que permitan a la unidad de negocio conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en una actuación financiera realzada.

¹⁷ Ibidem

- **La vinculación con las finanzas**

En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un BSC deben estar vinculados con los objetivos financieros. Un Cuadro de Mando Integral ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros.

5.2. MARCO ESTRATÉGICO

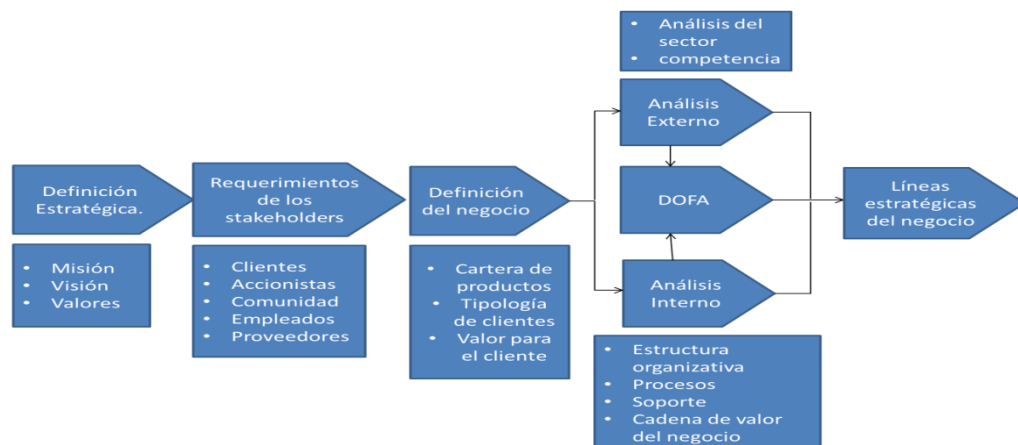
El profesor de la Universidad Politécnica de Valencia, Alfaro Saiz proporciona en su libro “Sistemas para la medición del rendimiento en la empresa”, la información acerca de todo lo que conforma el marco estratégico, a continuación se muestra lo más destacable¹⁸:

Para poder desplegar la estrategia en la organización es primordial como elemento de partida, describir aquellos aspectos clave que ayudarán a establecer y clarificar de manera sólida la Estrategia Global de la Organización. Servirá de punto de partida para analizar los aspectos estratégicos esenciales de la empresa, orientará sobre la idoneidad de dichos aspectos en el ámbito de la medición del rendimiento y facilitará el desarrollo de iniciativas para establecer íntegramente la visión estratégica de la organización.

Un esquema de trabajo interesante que se puede utilizar es el que observa en la siguiente figura. Se aprecian las fases que se seguirían:

- A. Definición estratégica.
- B. Análisis de los requerimientos de los Stakeholders.
- C. Definición del negocio.
- D. Análisis externo.
- E. Análisis interno.
- F. Construcción de la DOFA.
- G. Definición final de las líneas estratégicas esenciales del negocio.

Figura 6. Fases para el análisis estratégico de la organización



Fuente: SAIZ, Alfaro, *et al.* Sistemas para la medición del rendimiento en la empresa. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2007.

¹⁸SAIZ. Op. cit., p. 27

A. Definición estratégica

Identifica todos los aspectos necesarios que marcan la “doctrina” a nivel de existencia de la empresa en su ámbito más general o global, teniendo un carácter temporal a muy largo plazo y cuya variabilidad suele ser muy baja o nula.

B. Análisis de los requerimientos de los Stakeholders.

Se entiende por “Stakeholders” aquel individuo o grupo, dentro o fuera de la empresa, que tiene interés o puede influir en el rendimiento de la organización. El cumplimiento de los requerimientos de estos grupos de Stakeholders es muy importante para la empresa, de hecho conforman los principales ámbitos de actuación clave que si son satisfechos asegurarán el éxito de la empresa.

C. Definición del negocio.

Identifica el tipo de negocio de la empresa así como sus características principales, ayudando a precisar las acciones futuras y a encaminar los esfuerzos en la dirección correcta. Algunas de las preguntas que se deben responder son:

- ¿Cuál es la cartera de productos/servicio (negocios) de las organizaciones (actuales y futuras)?.
- ¿Qué tipo de clientes tiene la organización (actual y futura)?.
- Matriz negocios/clientes.
- Etc.

D. Análisis externo.

Se trata de analizar aquellos factores externos a la empresa poco o nada controlables, que fluyen o pueden influir en el futuro de la misma. Algunas de las preguntas que se deben responder son:

- ¿Cuáles son las tendencias del sector a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Cuáles son nuestros principales competidores
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores?
- ¿Existen posibles productos sustitutivos de los que proporciona la empresa? ¿cuáles?
- Principales amenazas exteriores en el sector (referente a competidores, productos, clientes y proveedores, etc.)
- ¿Tiene la empresa un mejor posicionamiento en relación a los canales de distribución con respecto a los demás competidores?
- Etc.

E. Análisis interno.

Se trata de analizar aquellos factores internos a la empresa, controlables por tanto, que influyen determinadamente (o pueden influir en el futuro) en el correcto desempeño del negocio. Algunas de las preguntas que se deben responder son:

- ¿Se ha identificado la cadena del valor del negocio?
- ¿Se han determinado las fuentes de la ventaja competitiva en base a la cadena de valor del negocio?

- ¿Cuáles son los procesos claves actuales y futuros para mantener/manejar la ventaja competitiva de la empresa?
- ¿Se han identificado los principales indicadores de los procesos de la empresa? ¿cuáles son?
- ¿Cuál es la estructura organizativa actual de la empresa, tanto del grupo como las unidades de negocio? ¿es adecuada la estructura organizativa actual para atender los retos del futuro? ¿qué cambios deberían realizarse?
- ¿Estructura adecuada para afrontar retos futuros?
- ¿Se ha realizado algún análisis de recursos humanos/materiales para cumplir las expectativas actuales y de futuro de la empresa? Definir.
- ¿Se planifica acciones de mejora en la relación al entorno de la empresa (organismos institucionales, entorno geográfico, área ambiental, etc.)?
- ¿Se está utilizando algún sistema para medir el rendimiento de la organización (tipo Balanced Scorecard o similares)?
- Etc.

F. Construcción del DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Identifica las debilidades, fortalezas resumen del análisis interno y posteriormente, las amenazas y oportunidades obtenidas en el análisis externo.

G. Definición final de la/s líneas estratégicas esenciales del negocio.

Indican las líneas maestras que seguirá la empresa para alcanzar sus metas a medio y largo plazo. Algunas de las preguntas que se deben responder son:

- ¿Cuáles son las estrategias o variables estratégicas más relevantes que se han utilizado en los últimos años?
- Defina los ámbitos geográficos futuros de actuación
- Defina los planes de lanzamientos de proyectos actuales y futuros
- Etc.

5.3. MARCO DE PROCESOS: PROCESOS DE CREACIÓN DE VALOR

El profesor de la Universidad Politécnica de Valencia, Alfaro Saiz proporciona en su libro “Sistemas para la medición del rendimiento en la empresa”, la información acerca de todo lo que conforman los procesos de creación de valor, a continuación se muestra lo más destacable¹⁹:

UNA VISIÓN LIGADA A UN ENFOQUE DE PROCESOS EN LA CADENA DE VALOR.

El análisis de la cadena de valor se pueden utilizar para interpretar la estructura de la organización y su grado de integración vertical, además, permite combinar en función de la estrategia definida, aquellos recursos que sean necesarios para alcanzar los objetivos. La cadena de valor de una empresa la definen todas las actividades que se llevan a cabo en esta. De esta forma, son las actividades las que crean valor y por ello se intentara obtener el mayor margen entre el valor de venta y el coste de cada actividad.

Figura 7. Cadena de valor de Porter



Fuente: SAIZ, Alfaro, *et al.* Sistemas para la medición del rendimiento en la empresa. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2007.

Desde principio de los años 90 las organizaciones se replantean sus sistemas de gestión para poder atender a todas las necesidades que exigen la dinámica del mercado actual. La gestión por procesos es una clara alternativa a la gestión funcional pretendiendo analizar los procesos como elementos transversales o transfuncionales que son, y no como partes aisladas

¹⁹SAIZ. Op. Cit., p 27.

inconexas que tienen a maximizar los beneficios particulares en lugar de los globales.

Uno de los principales obstáculos con las que se encuentran muchas de las empresas que pretenden enfocar su organización bajo una visión de procesos, es el temor al cambio por parte de las personas de la organización, independientemente del nivel en que se desempeñe su trabajo.

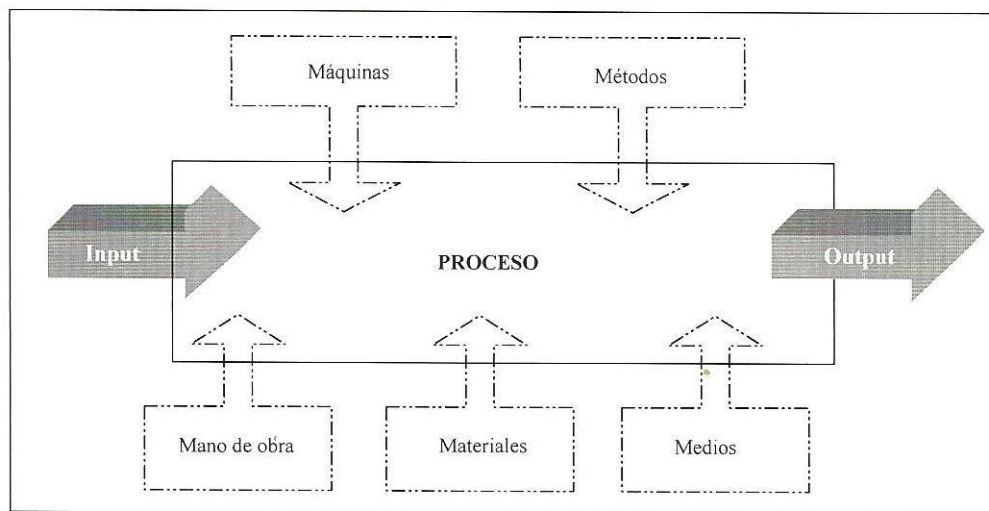
En este sentido, se ha de intentar por parte de la dirección motivar y formar adecuadamente a todo el personal. Se puede establecer una serie de requisitos que han de cumplir toda empresa que pretenda organizarse según un enfoque de procesos. Por tanto se requiere:

- Una identificación de los procesos básicos.
- Una reorganización de la estructura existente en base a estos procesos.
- Una estrategia de gestión global, basada en la satisfacción del cliente
- Un control de la situación a través del uso de planes de progreso.
- Ser consciente del esfuerzo y la duración del cambio.

Conceptos generales y clasificación de los procesos

Al igual que en esta teoría del sistema se establece que, todo sistema forma parte de un sistema mayor y al mismo tiempo, este puede estar formado por otros sistemas menores, los procesos cumplen exactamente este precepto. es importante, por ello, acotar con claridad donde empieza y dónde termina cada proceso, así se podrá determinar que necesita cada proceso (input) para contribuir a su resultado (output) al siguiente proceso.

Figura 8. Elementos esenciales de un proceso



Fuente: SAIZ, Alfaro, *et al.* Sistemas para la medición del rendimiento en la empresa. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2007.

Para poder analizar y controlar el funcionamiento del proceso se necesitara un sistema de control que establezca las medidas e indicadores del mismo así como el nivel de satisfacción de las necesidades del cliente.

Los procesos se pueden clasificar atendiendo a distintos criterios. Entre ellos destaca al criterio que hace referencia al alcance de los procesos y el que los clasifica según su funcionalidad.

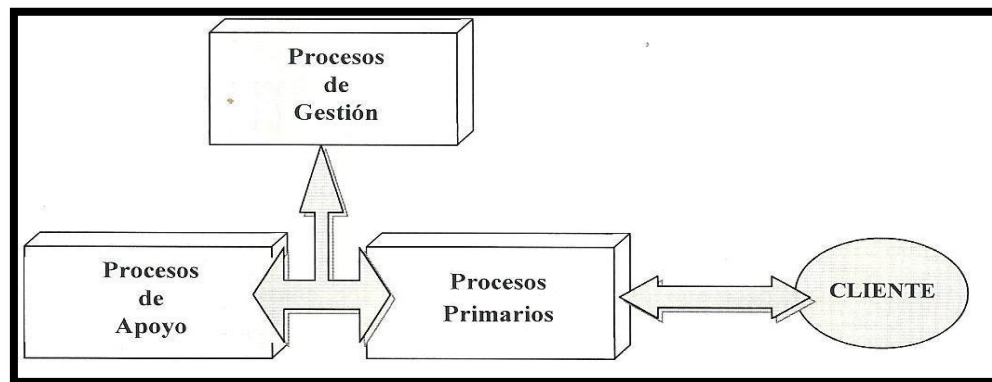
La clasificación según el alcance de los procesos diferencia entre tres tipos básico de procesos: unipersonales, funcionales o intradepartamentales y por ultimo interfuncionales o interdepartamentales.

A su vez considerando el criterio de la funcionalidad también existe en la literatura diversas clasificaciones (aunque parecidos entre sí). Así proponen tres tipos de procesos:

- **Procesos primarios.** Son aquellos que se relacionan con el cliente.
- **Procesos de apoyo.** Sirven de soporte a los procesos primarios y son necesarios para que estos cumplan su función.
- **Procesos de gestión.** Son necesarios para coordinar las actividades de los procesos de apoyo y primarios.

En la siguiente figurase describe la interacción entre estos tipos de procesos.

Figura 9. Tipos de procesos



Fuente: SAIZ, Alfaro, *et al.* Sistemas para la medición del rendimiento en la empresa. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2007.

Otras clasificaciones, En la que se distinguen entre cuatro niveles de procesos:

- **Estratégicos:** los procesos de este tipo están enfocados hacia el entorno, preocupándose por aspectos como: incremento de las ventas, incorporación de nuevos productos, nuevas áreas geográficas, nuevos negocios, etc.

- De valor añadido para el cliente externo (VACE) o proceso clave. entre ellos: desarrollo de productos, ventas, almacén de materiales, manufactura, servicio al cliente, postventa, etc.
- De apoyo a los de valor añadido. Regula los flujos que están y salen de los mismos para que los procesos VACE funcionen de manera óptima.
- Inútiles, innecesarios, suprimibles. Son aquellos compuestos por actividades que no añaden valor al producto/servicio. No todas las actividades que no añaden valor son fácilmente eliminadas.

También son cuatro los tipos de procesos:

- **Procesos operativos.** Son los que añaden más valor al sistema ya que operan directamente sobre los productos demandados por el cliente.
- **Procesos de apoyo.** Su objetivo es apoyar a un proceso principal.
- **Proceso de management.** Involucra a las decisiones generales.
- **Procesos de información.** Funcionan de una manera paralela a los anteriores.

Objetivos y ventajas de la gestión por proceso

La gestión por proceso busca incrementar la competitividad de la empresa mediante un mayor grado de satisfacción de sus clientes, y una mejora en la racionalización de la organización y las operaciones de la compañía, a través de la potenciación de sus ventajas competitivas y facilitando su permanente adaptación al cambio externo.

Así, se puede decir que los objetivos a conseguir son, entre otros:

- Direccionar a la organización para que se focalice en el cliente.
- Ayudar a la organización e interpretar como se transforman las estradas (inputs) en salida (outputs) en todos los procesos.
- Proporcionar una herramienta para efectuar cambios complejos en las actividades de una forma rápida, comprendiendo los efectos de estos cambios.
- Proporcionas una visión sistemática de las actividades.

Y de esta forma se pueden conseguir:

- Reducir los cortes internos innecesarios: basándose fundamentalmente en la disminución del despilfarro y la ineficiencia, eliminando las actividades sin valor añadido.
- Acotar los plazos de entrega: reducción del tiempo del ciclo.
- Mejorar la calidad y el valor que percibe el cliente.
- Incorporar actividades adicionales al servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (por ejemplo, información).

Desde un punto de vista estratégico, las principales ventajas de la gestión de procesos:

- Se centra en los procesos críticos para el éxito del negocio, con independencia de las unidades funcionales implicadas.
- La responsabilidad es única, conviviendo la organización vertical con la horizontal.
- Los procesos se mantienen bajo control
- Mejora permanente gradual y radical de carácter pro-activo.
- Benchmarking sistemático dentro y fuera del sector.
- Alineamiento hacia lo vital.
- Búsqueda constante de la satisfacción del cliente interno y externo.
- Aumento de la eficacia en sus actividades críticas.
- Seguimiento de sus indicadores clave.
- Mayor eficacia en la creación de valor en todas sus actividades.

Modelización de los procesos

Cuando una organización está orientada bajo un enfoque de procesos necesita realizar distintas actuaciones sobre ellos (analizarlos, modificarlos, documentarlos, etc.), así, para llevar a cabo estas actuaciones se requiere trabajar sobre algo que representa al proceso, que nos ayude a entenderlo para comprender que hace, quién lo realiza, dónde, cómo, etc. Es obvia la necesidad de generar modelos de los procesos sobre los que trabajan, permitiendo un lenguaje de comunicación común entre todos aquellos que participan o se relacionan de una u otra forma con el proceso.

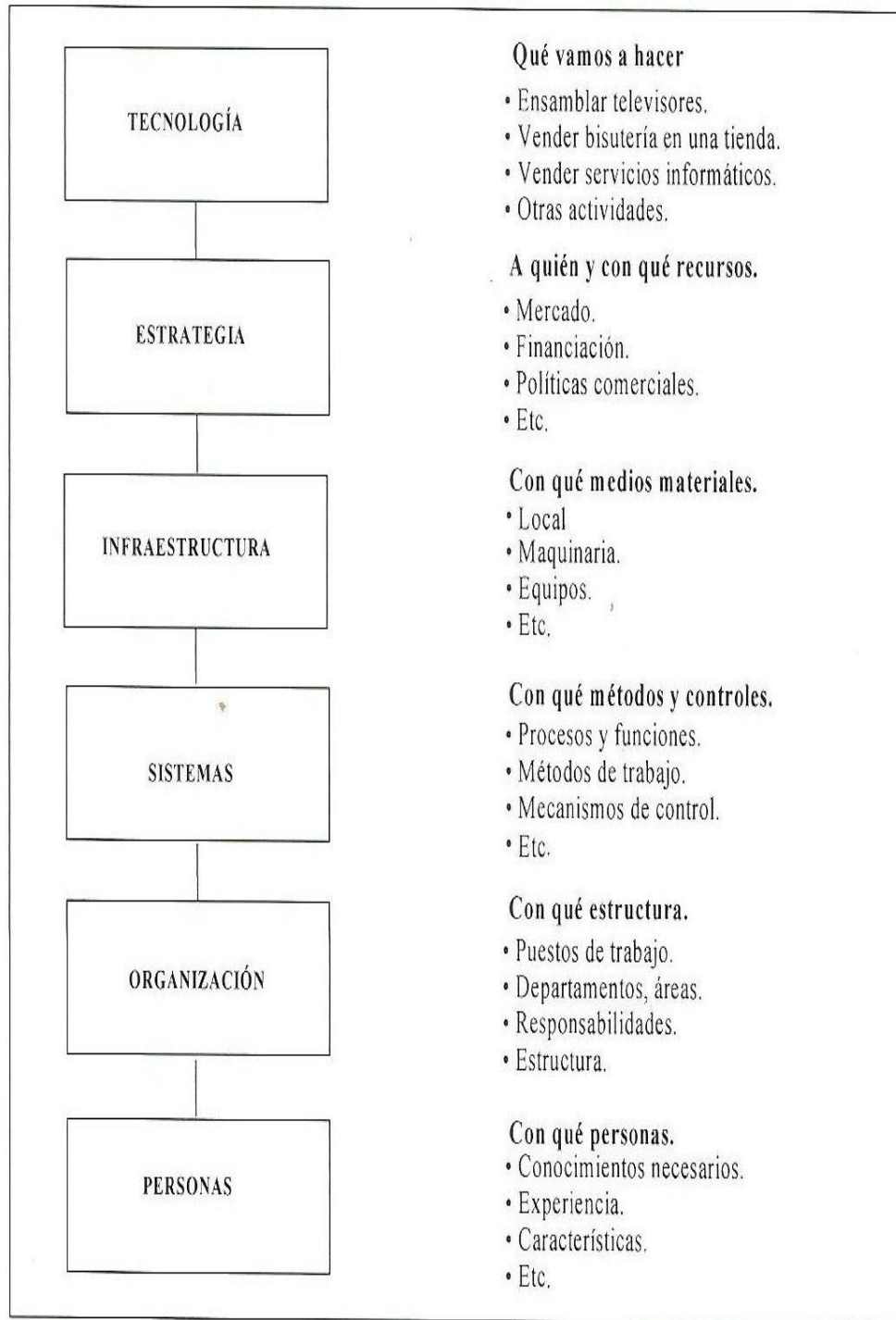
Para facilitar la creación de procesos de negocio es conveniente disponer de Modelos Genéricos que sirvan de elementos de soporte o guía. Aunque no todas las metodologías que se utilizan para el estudio de procesos de negocio abordan el tema de su modelización como tal, una gran parte de ellas plantean una serie de etapas comunes (o al menos habituales) que se resumen en las siguientes:

- Definir el proyecto estableciendo las correspondientes fronteras.
- Establecer los modelos de los procesos a estudiar.
- Rediseñar los procesos de negocio (si es necesario).
- Desarrollar un análisis de costo/beneficio.
- Diseñar un plan para implantar la solución.
- Medir los resultados (transición a una mejora de procesos continuos).

La organización en la gestión por procesos.

De forma práctica, normalmente una empresa parte de una tecnología, una estrategia que seguir y una infraestructura para llevar a cabo sus actuaciones. Este proceso puede presentarse esquemáticamente así:

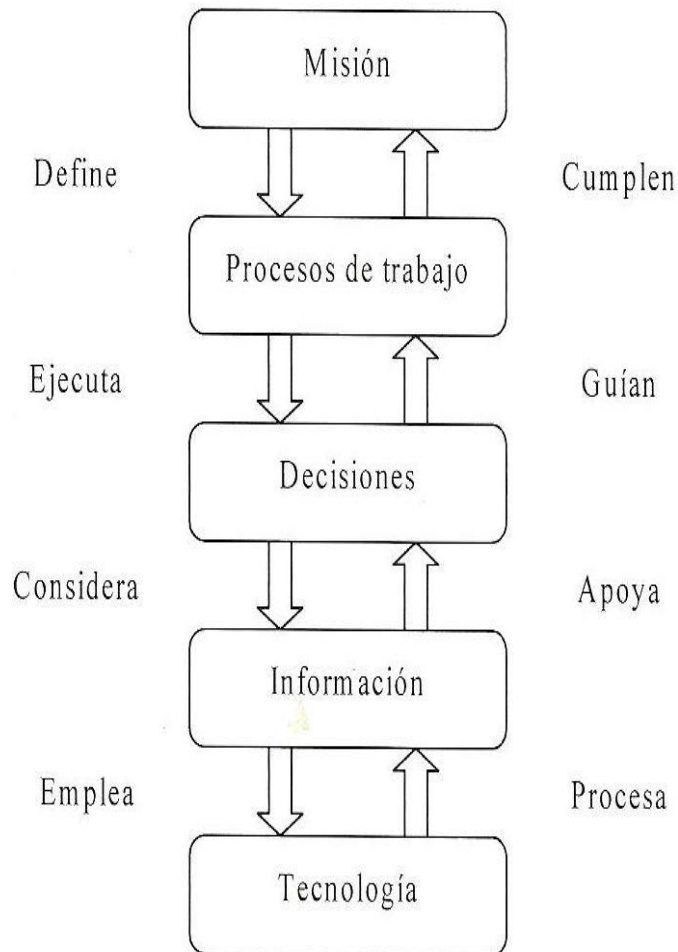
Figura 10. Proceso de diseño de la organización en una empresa



Fuente: SAIZ, Alfaro, *et al.* Sistemas para la medición del rendimiento en la empresa. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2007.

Una aproximación interesante a la gestión integrada por procesos se puede encontrar a continuación:

Figura 11. Aproximación a la gestión integrada por procesos



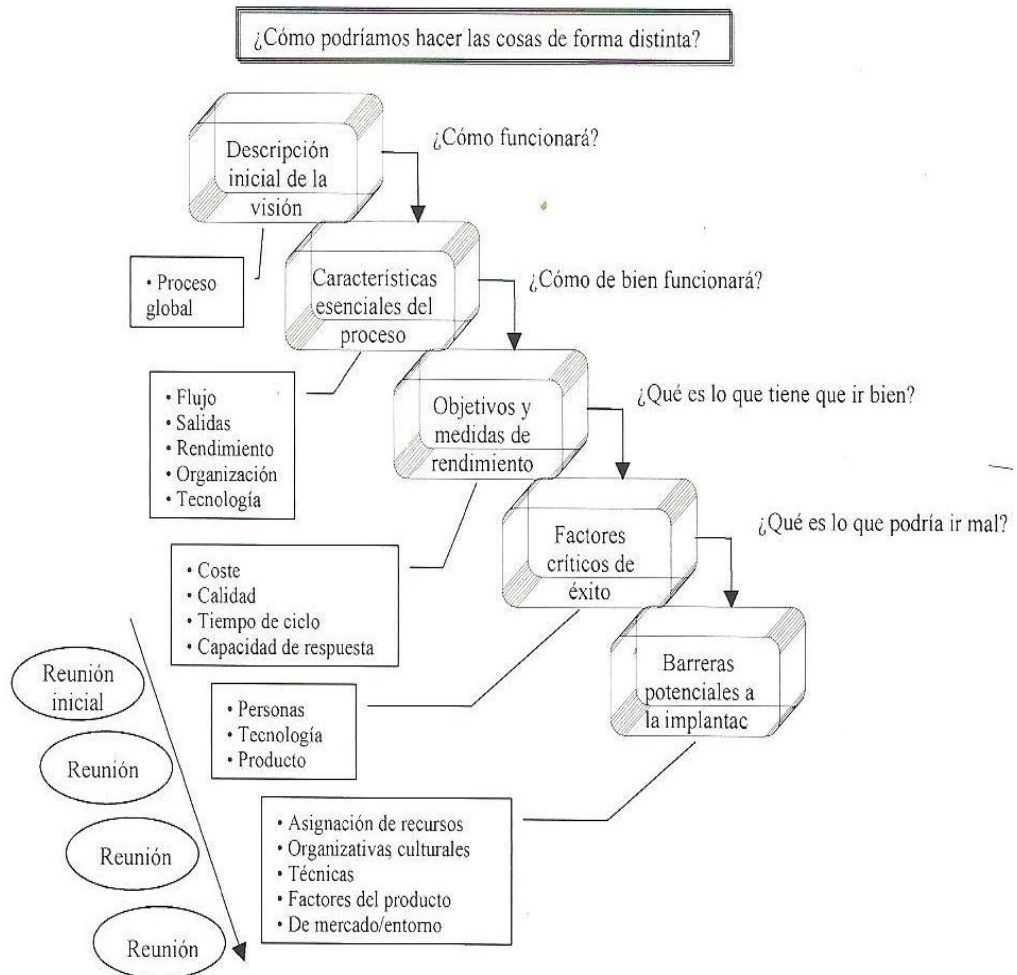
Fuente: SAIZ, Alfaro, *et al.* Sistemas para la medición del rendimiento en la empresa. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2007.

Para la innovación de procesos solo es significativa cuando mejora una empresa de forma coherente con su estrategia. En este sentido, el análisis del proceso ha de enfocarse sobre un aspecto estratégico del negocio y dirigirse hacia objetivos específicos.

Crear adecuadamente la visión de los procesos ayuda a la empresa a pensar en cómo se podrían hacer las cosas de forma distinta. Consisten en evaluar la estrategia de la organización, incorporar entradas de información externa al diseño y rendimiento del proceso, y convertir esta información en atributos y objetivos específicos del proceso.

En la siguiente figurase observan las actividades esenciales necesarias para crear la visión de un proceso.

Figura 12. Proceso de crear la visión



Fuente: SAIZ, Alfaro, *et al.* Sistemas para la medición del rendimiento en la empresa. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2007.

6. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE CALZADO

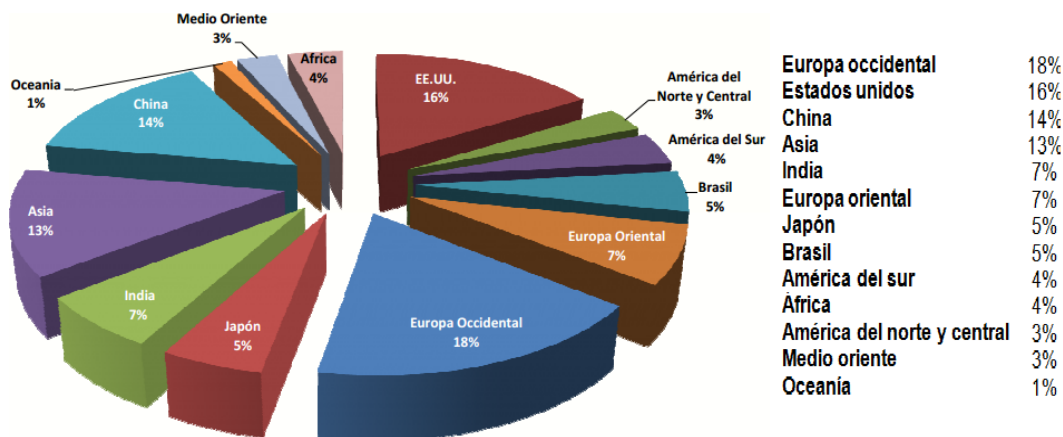
En este capítulo se hace una descripción de cómo se encuentra actualmente el sector calzado en el ámbito mundial y nacional, para ver qué aspectos son los más influyentes. Esto se realiza con base en información proveniente de entidades de apoyo, noticias y estudios sectoriales. Finalmente se presentan las entidades que sirven de apoyo al sector de calzado en Colombia.

6.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNDO DEL SECTOR DE CALZADO

En el año 2010, PROEXPORT COLOMBIA de la mano con SATRA²⁰ y PISIE²¹, realizó un estudio²² donde mostró la situación actual del sector de calzado y sus tendencias. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

- **Distribución regional del consumo de calzado en el mundo.**

Figura 13. Distribución regional del consumo de calzado en todo el mundo



Fuente: ESTUDIO SATRA. Situación actual del sector calzado en el mundo [en línea].
http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Benchmarking_trends.PDF [citado en 13 de mayo de 2011]

²⁰ SATRA es una autoridad líder en la legislación internacional y las pruebas, y los aspectos técnicos de una amplia gama de productos, incluyendo calzado

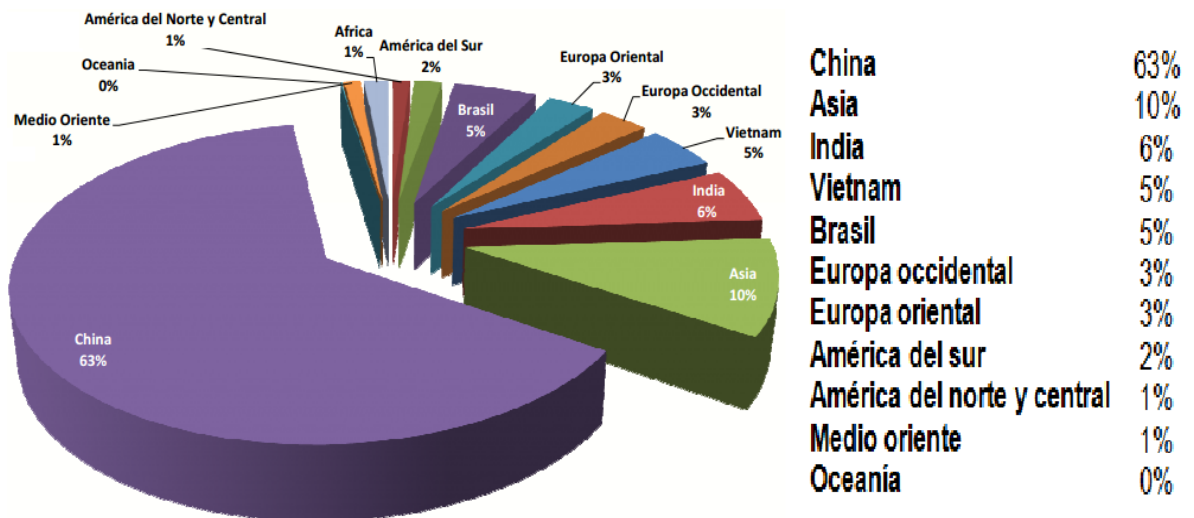
²¹ PISIE es una organización no gubernamental especializada en asistencia técnica, formación y cooperación de proyectos en el sector del cuero y productos de cuero

²² ESTUDIO SATRA. Situación actual del sector calzado en el mundo [en línea].
http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Benchmarking_trends.PDF [citado en 13 de mayo de 2011]

Europa occidental (18%) es la región con mayor consumo de calzado en todo el mundo, seguido de Estados Unidos (16%) y China (14%), siendo estos los países que mayor influencia en el consumo de calzado mundial. Otros países que se destacan son India (7%). Japón (5%) y Brasil (5%). Por otro lado América del sur se encuentra en esta lista con un 4%.

- **Distribución regional de la producción de calzado en el mundo.**

Figura 14. Distribución regional de la producción de calzado en todo el mundo



Fuente: ESTUDIO SATRA. Situación actual del sector calzado en el mundo [en línea].
 <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Benchmarking_trends.PDF> [citado en 13 de mayo de 2011]

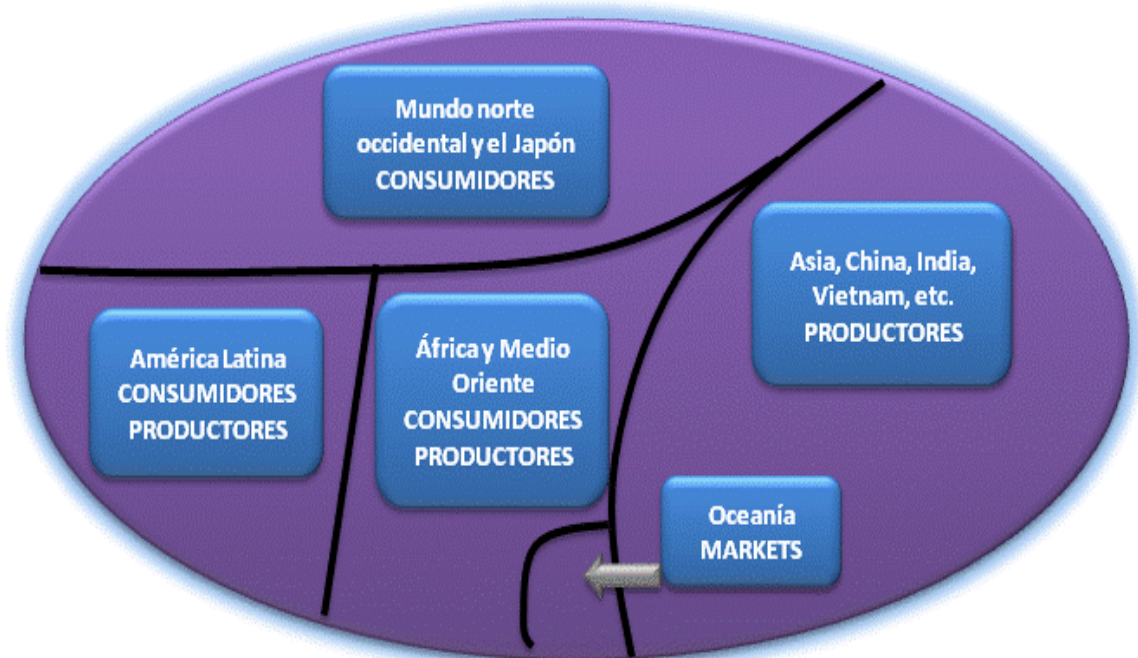
Los países asiáticos cubren el 84 por ciento de la producción mundial de calzado pero entre ellos sólo China abarca más del 60 por ciento lo cual “desequilibró toda la producción mundial”, según precisó el director de Agro industria y Apoyo Sectorial de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), Sergio Miranda Da Cruz. América del sur solo produce un 2%, mientras que su consumo es del 4%, dejando la puerta abierta a las importaciones. Cabe destacar el papel de Brasil con un 5 por ciento de la producción mundial.

- **Conclusiones de la distribución regional del consumo y producción de calzado en el mundo.**

El mundo norte y occidental, caracterizado principalmente por Estados Unidos y Europa Occidental, junto con Oceanía, se afirma como mercado de consumo. América Latina que consume e importa, pero que también produce lo que consume. El “Sur” del mundo, entendido como Medio Oriente y África son tanto

productores como consumidores. Y el Oriente es sobretodo productor y está ahora comenzando a consumir significativamente.

Figura 15. Situación actual del sector de calzado en el mundo.



Fuente: ESTUDIO SATRA. Situación actual del sector calzado en el mundo [en línea]. <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Benchmarking_trends.PDF> [citado en 13 de mayo de 2011]

Dentro del sector del calzado se pueden resaltar tres fases en los que un país productor se podría encontrar de acuerdo a sus características. Existen dos factores asociados a estas fases:

- I. **Factores precio:** Ligados esencialmente a las tradicionales ventajas del costo de la mano de obra, que incide en medida relevante sobre el precio del producto semi-terminado y final.
- II. **Factores no-precio** (o imagen del producto): Vinculados a la capacidad de crear moda, la tasa de innovación que el sistema está en grado de expresar y la capacidad de servicio hacia los potenciales clientes resulta hoy el rol determinante para ganar en los mercados evolucionados (flexibilidad, rapidez de respuesta, tiempos de entrega).

En la siguiente figura se presenta como actúan estos factores en las diferentes fases del sector del calzado, las características que cada fase posee y los países

que la representan mejor. Con esto se podrá analizar en qué estado se encuentra Colombia hoy en día.

FASES DEL SECTOR

Figura 16. Fases del sector de calzado

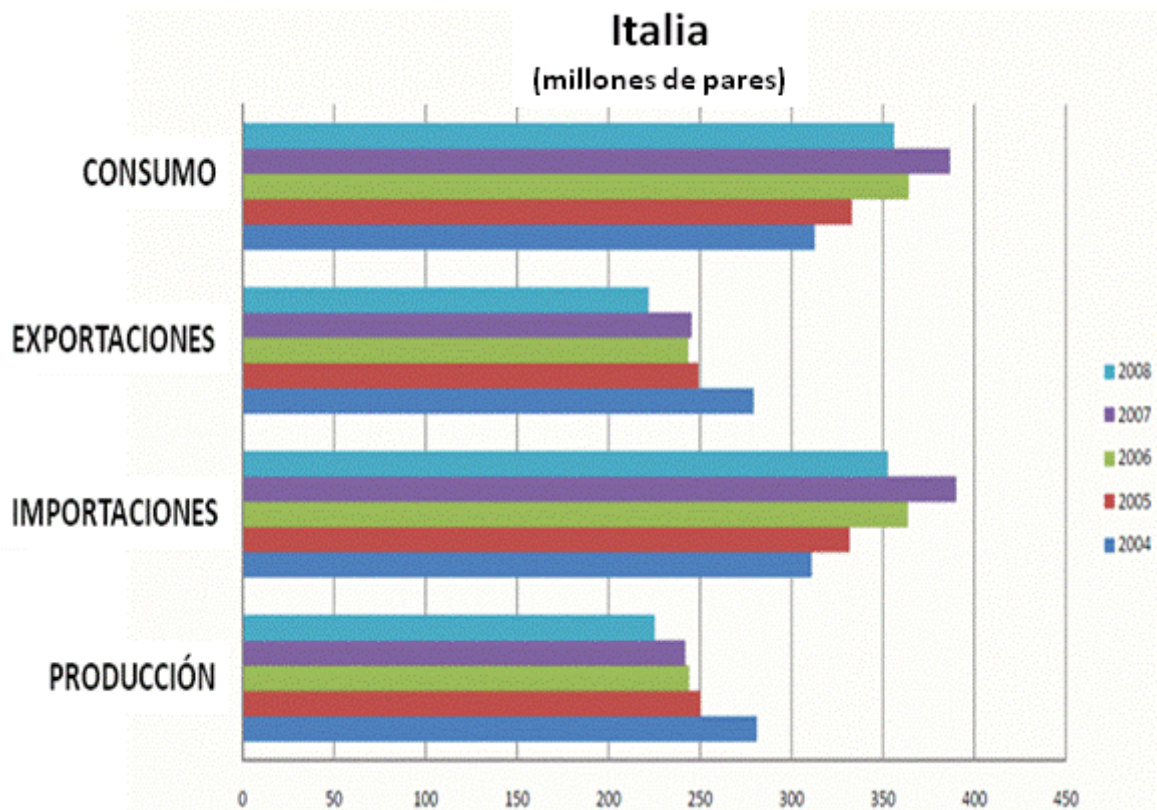


Fuente: ESTUDIO SATRA. Situación actual del sector calzado en el mundo [en línea]. <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Benchmarking_trends.PDF> [citado en 13 de mayo de 2011]

De acuerdo con las fases del sector, se puede observar que sobresalen algunos países en cada caso. A continuación se observa el comportamiento que tiene cada país (en representación de cada fase) con respecto al consumo, exportación, producción e importación.

- **Fase De Madurez**

Figura 17. Fase de madurez representada por Italia

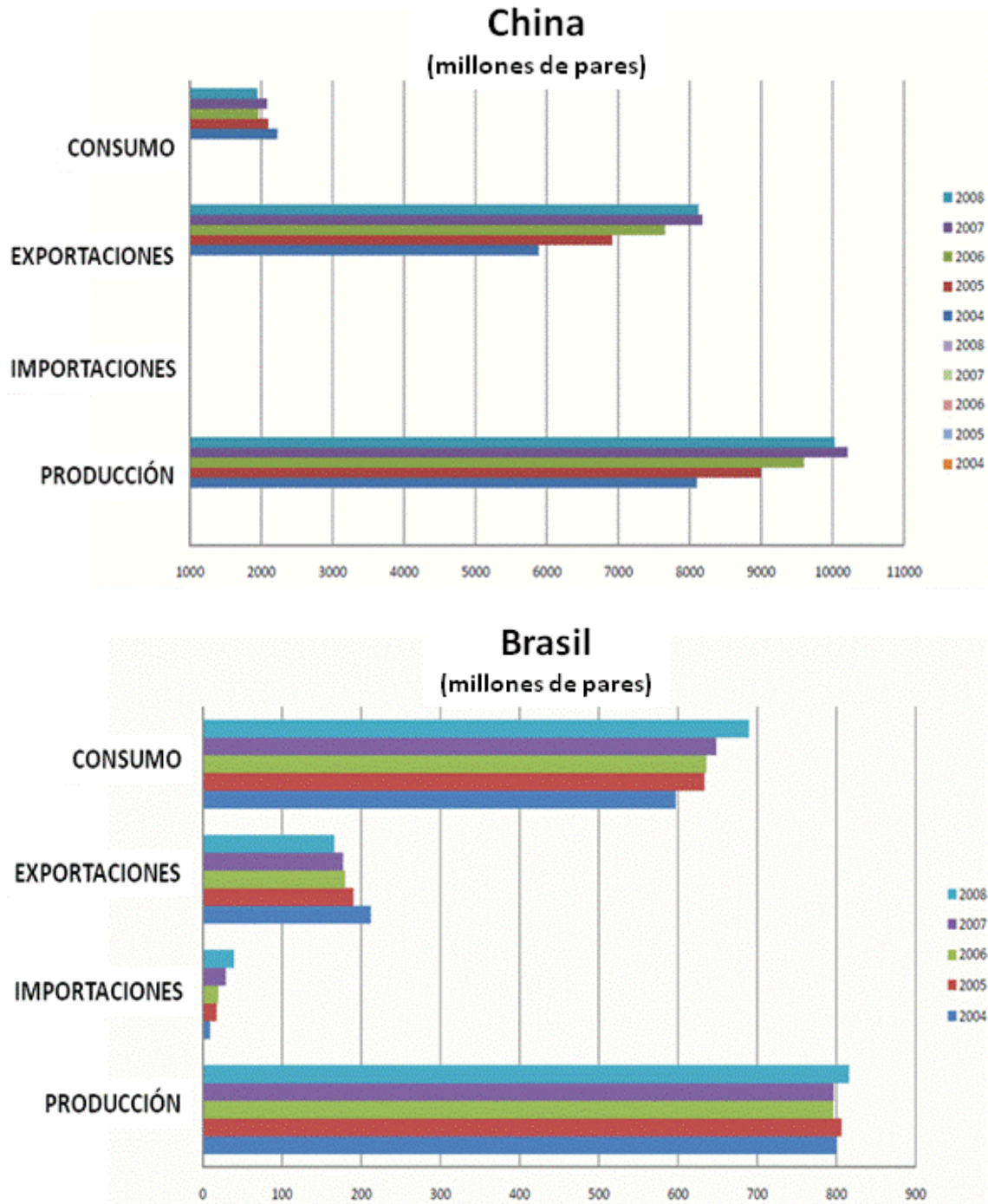


Fuente: ESTUDIO SATRA. Situación actual del sector calzado en el mundo [en línea]. <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Benchmarking_trends.PDF> [citado en 13 de mayo de 2011]

Italia se encuentra en la fase de madurez, tiene un consumo mayor a su producción y las importaciones son mayores a las exportaciones. Contrario a lo que se pueda intuir por las gráficas, Italia se encuentra en la mejor fase pues genera un alto valor agregado a sus productos mediante la innovación, tradición y reconocimiento a su calzado.

- **Fase De Desarrollo**

Figura 18. Fase de desarrollo representada por China y Brasil

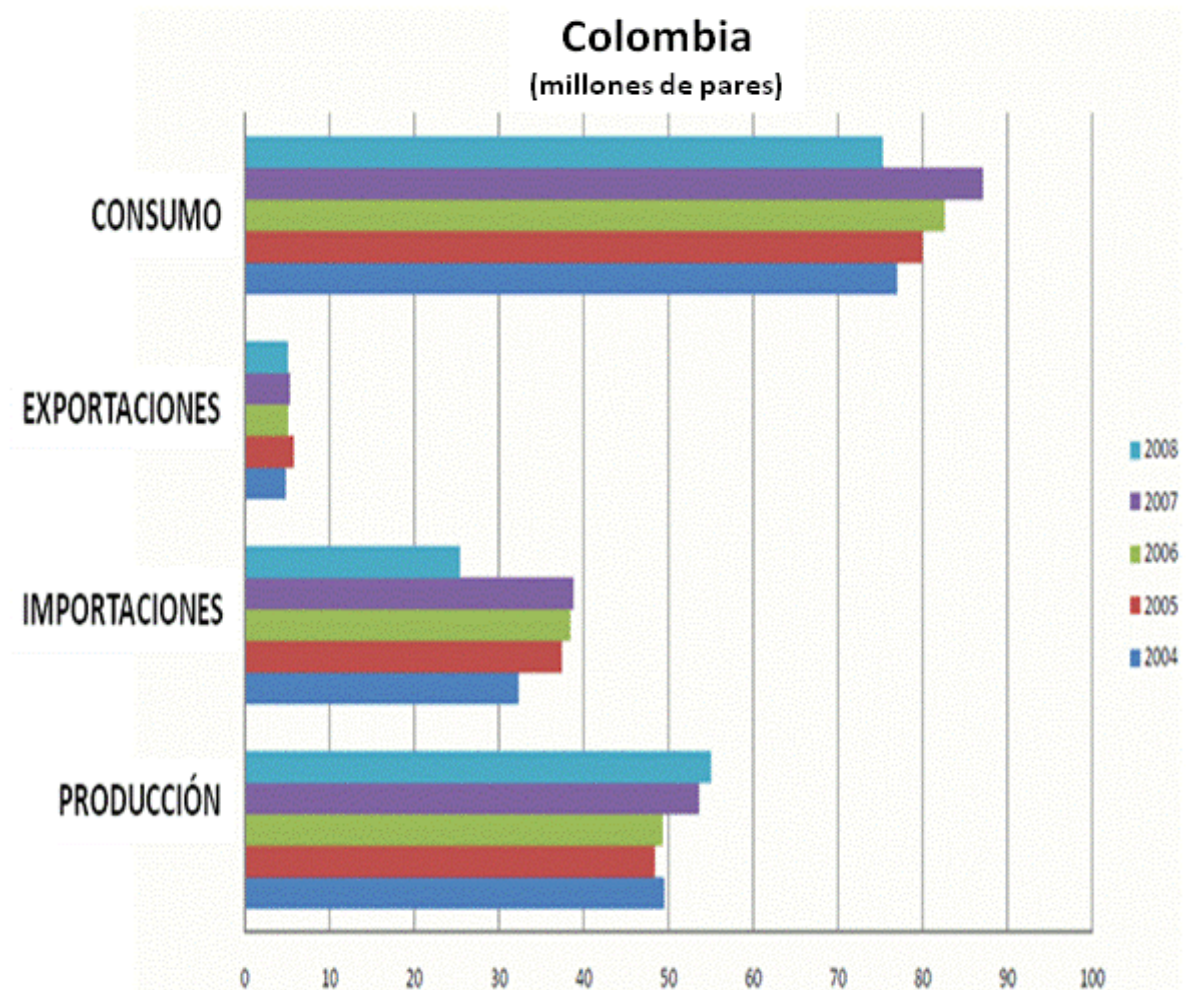


Fuente: ESTUDIO SATRA. Situación actual del sector calzado en el mundo [en línea].
http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Benchmarking_trends.PDF [citado en 13 de mayo de 2011]

Esta fase se caracteriza por la especialización productiva y el uso de tecnología. Es decir se crea un producto a costo bajo mediante la automatización y la optimización en los procesos. Los países en esta fase tienen un bajo índice de importación. Para el caso de China, su producción es tan alta que exporta más de lo que consume el país. Y Brasil produce lo suficiente para suplir su demanda interna y para exportar en menor proporción.

- **Fase De Inicio**

Figura 19. Fase de inicio representada por Colombia



Fuente: ESTUDIO SATRA. Situación actual del sector calzado en el mundo [en línea].
 <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Benchmarking_trends.PDF> [citado en 13 de mayo de 2011]

El precio es lo más importante en esta fase, dejando de lado la innovación y creatividad. Colombia se encuentra en aquí debido a que sus importaciones son más altas que las exportaciones, por ende utiliza el precio para tratar de proteger su mercado interno. La producción en Colombia no satisface su consumo.

Al entender un poco más sobre la situación actual del calzado, se crean expectativas sobre lo que va a suceder con el sector, por esto se mostrarán las tendencias y perspectivas según expertos:

TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR

La gran conclusión a la que llegaron los representantes de las cámaras del calzado en América Latina, reunidos en el marco de la XXI versión del International Footwear&Leather Show, IFLS, durante la II Semana Internacional de la Moda de Bogotá, realizada en febrero del 2010 es que las entidades privadas y el Gobierno deben unirse para aumentar la participación de este sector en el mercado mundial. También competitividad y trabajo en equipo pidieron los países de América Latina, es necesario que el continente trabaje unido mediante convenios que le permitan enfrentar las grandes importaciones provenientes de países asiáticos. Y es necesario que la OMC tome medidas encaminadas a controlar la competencia desleal promovida por China y Vietnam.

Durante estos paneles, cada país expuso su situación comercial en este sector, dentro de las cifras más relevantes, están:

Brasil impuso un monto de 12 dólares por cada par de zapatos importado desde China; México invirtió cerca de un millón de dólares en investigación para probar dumping en calzado proveniente de ese país y en 2009 Argentina produjo 45 millones de pares de zapatos, lo que representa un crecimiento del 169%.

En cuanto a Colombia, el presidente de la Asociación Colombiana del Calzado el Cuero y sus Manufacturas, Acicam, Luis Gustavo Flórez, aseguró que de acuerdo a cifras de la Dian, en 2007 se importaron 41 millones de pares de zapatos de forma ilegal, esta cifra disminuyó a 37 millones en el 2009 gracias medidas como la creación de la unidad de lavado de activos, el fortalecimiento de la policía fiscal aduanera, el sistema de análisis de riesgo, las normas de etiquetado y la exigencia de un registro obligatorio a todas las empresas que desean importar sus productos al país²³.

Por otro lado, el estudio de PROEXPORT COLOMBIA señala una serie de tendencias para el sector que se generarían del 2011 al 2020.

²³ ACICAM. [en línea]. <<http://www.acicam.org/index.cfm?doc=noticias>> [citado en 13 de junio de 2012]

Figura 20. Tendencias y perspectivas del sector a nivel mundial



Fuente: ESTUDIO SATRA. Situación actual del sector calzado en el mundo [en línea].
<http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Benchmarking_trends.PDF> [citado en 13 de mayo de 2011]

Temáticas ambientales y desarrollo de materiales alternativos

- 1) Preocupaciones sobre varios materiales peligrosos ya prohibidos, como el PCP (pentachlorophenol), TBT (tributyltin) y los colorantes azoicos, están ejercitando una influencia significativa en la cadena proveedora.
- 2) El desarrollo de los materiales por otra parte estará orientado a proveer productos de alto “performance” para satisfacer la necesidad de confort y de elevadas características prestacionales.
- 3) El tema del límite de los recursos hídricos deja prever un aumento del empleo de materiales que simulan el cuero.
- 4) El tema del límite de los recursos energéticos orientará los procesos productivos hacia tecnologías ahorradoras de energía.

6.2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN COLOMBIA DEL SECTOR DE CALZADO

El escenario del sector del calzado en Colombia se describe de acuerdo con cinco ítems importantes: producción y ventas, exportaciones, importaciones, empleo generado por el sector y la variación de los precios, ya que estas son las variables económicas y sociales más significativas e influyentes del sector.

6.2.1. Producción y ventas

La revista Dinero publicó en su artículo “Año 2010 fue positivo para el sector calzado en Colombia” los siguientes datos correspondientes al sector de calzado de Colombia:

“El año 2010 fue positivo para el sector calzado en Colombia. La producción, ventas totales y ventas al mercado interno en el sector de calzado entre enero y septiembre del año 2010, registraron una recuperación al crecer 11%, 8.3% y 7.3%, respectivamente.”²⁴

Para completar la información anterior, el portal de noticias Portafolio.co, mostró en su artículo “Movimientos accionarios millonarios en empresas” lo siguiente:

“Según el presidente del gremio Acicam, Luis Gustavo Flórez, las ventas de zapatos en Colombia sumaron 110 millones de pares en 2011, y están creciendo, entre otros, por el aumento de poder adquisitivo de los consumidores. En valor del mercado es de unos 1,55 billones de pesos, que es lo que vendieron el año antepasado 56 compañías del sector que reportaron balances a la Superintendencia de Sociedades.”²⁵

6.2.2. Exportación

En el portal de noticias Portafolio.co en su artículo “Exportación de cuero crudo está generando desempleo” suministró datos relevantes acerca de las exportaciones:

²⁴ REVISTA DINERO. Op. cit., p. 27.

²⁵ PORTAFOLI.CO. Movimientos accionarios millonarios en empresas [en línea]. <<http://www.portafolio.co/negocios/movimientos-accionarios-millonarios-empresas>> [citado en 23 de abril de 2012]

“El sector del calzado y la marroquinería tiene un tema que los sigue afectando: la exportación de cuero crudo, es decir, sin valor agregado. Esta fue una de las preocupaciones que volvió a poner sobre la mesa el presidente de la Asociación de la Industria del Calzado, el Cuero y la Marroquinería (Acicam), Luis Gustavo Flórez, quien señaló que dentro del sector, el de curtido de cuero es el que arroja pérdidas de empleo.

Entre enero y noviembre del 2011 (últimos datos que se tienen disponibles), el empleo en curtido de cuero cayó 8 por ciento, mientras que en la fabricación de calzado el empleo subió 10,6 por ciento y, en artículos de viaje, el crecimiento fue del 8,4 por ciento.

“No se han cerrado fábricas en el tema de curtiembre, pero sí hay un bajo uso de la capacidad instalada. Los empresarios invirtieron en tecnología y en maquinaria, pero se han afectado mucho con la venta de cuero al exterior”, dijo Flórez.

Y es que este solo subsector en el 2011, a noviembre, tuvo una caída de 3,7 por ciento en la producción y de 1,1 por ciento en ventas de la industria al comercio”²⁶.

6.2.3. Importaciones

En el artículo “El Año 2010 fue positivo para el sector calzado en Colombia” publicado por la revista Dinero se revelan datos importantes acerca de las importaciones en el sector calzado en Colombia:

“Frente a las compras externas de calzado terminado en el 2010 estas alcanzaron US\$184.1 millones con un crecimiento de 15.3% en valores y de 9% en pares para un volumen de 27.2 millones de pares. Los principales departamentos importadores de calzado terminado en volumen son Bogotá y Cundinamarca (32%), Nariño (20%), Valle del Cauca (13%) y Antioquia”²⁷.

Otro artículo de la revista Dinero que complementa la información anterior es “El 18% del calzado importado cuesta US\$1 por par” que informa lo siguiente:

“Las importaciones crecen más del 50%. Según ACICAM, el acumulado de importaciones de calzado de enero a octubre de 2011, llegó a 51.196.563 pares, volumen que es un 53% superior al registrado en igual período de 2010. El 18% del calzado importado cuesta US\$1 por par. La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas, denunció que entre enero y octubre del 2011 ingresaron 9.072.811 pares de zapatos

²⁶ PORTAFOLIO.CO. Exportación de cuero crudo está generando desempleo [en línea]. <http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-34719> [citado en 28 de abril de 2012]

²⁷ REVISTA DINERO. Op. cit., p. 27.

con precio declarado inferior a US\$1 por par. ACICAM también informó que el 79,8% de las importaciones proviene de la China y Vietnam, es el segundo país con el 12,9%, de acuerdo con cifras de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian)²⁸.

6.2.4. Empleo

Portafolio.co reveló en su artículo “Sector del calzado genera más de 100.000 empleos en Colombia” datos acerca del empleo generado por el sector calzado en Colombia:

“Son aproximadamente 60 mil empleos directos y más de 100 mil empleos indirectos que el sector del calzado y el cuero está aportando a la economía colombiana, pero hay que tener en cuenta que la problemática de la informalidad que se presenta actualmente también está en aumento”, así lo afirmó Luis Gustavo Flórez Enciso, Presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM, en el marco del primer Foro sobre Coyuntura Económica y su Impacto Regional, realizado el 29 de enero del 2012 por la Universidad Industrial de Santander

Flórez Enciso afirmó: “los retos del sector para el corto plazo tienen que ver, además de superar la informalidad, con recuperar el nivel de exportación hacia Venezuela, consolidar las relaciones comerciales en Ecuador y Perú, y lograr una mayor presencia y posicionamiento en el mercado brasileño”²⁹.

6.2.5. Precio

El precio del calzado como producto terminado varía de acuerdo a varios aspectos. El artículo “Promociones e importaciones bajan precios del calzado” de Portafolio.co recopila y muestra la siguiente información pertinente:

“Promociones e importaciones bajan precios del calzado. Si bien durante el 2011 los precios de los zapatos en el país tuvieron una leve recuperación, de todas maneras estos siguieron registrando cifras negativas, tendencia que se mantiene en el arranque del 2012.

²⁸ REVISTA DINERO. El 18% del calzado importado cuesta US\$1 por par [en línea]. <<http://www.dinero.com/negocios/articulo/el-18-del-calzado-importado-cuesta-us1-par/142154>> [citado en 28 de abril de 2012]

²⁹ PORTAFOLIO.CO. Sector del calzado genera más de 100.000 empleos en Colombia [en línea]. <http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-35821> [citado en 28 de abril de 2012]

En el total de los 12 meses del año 2011, los precios del calzado cayeron en 1,55 por ciento, aunque hubo una leve recuperación frente al 2010, cuando habían caído 2,37 por ciento.

Lo cierto es que en el 2012, los precios siguieron por la misma tendencia y en el primer bimestre los precios cayeron 0,09 por ciento, aunque menos que un año atrás cuando caían 0,27 por ciento. Esto es el resultado de un enero con variación de precios de -0,04 y de un febrero con -0,06 por ciento.

El presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acicam), Luis Gustavo Flórez, explicó que son dos los factores que pueden llevar a esta situación. Por un lado, el 18 por ciento de las importaciones de calzado que llega al país lo hace a precios inferiores a un dólar.

La otra razón son las promociones que están en los almacenes³⁰.

³⁰ PORTAFOLIO.CO. Promociones e importaciones bajan precios del calzado [en línea]. <http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-39269> [citado en 28 de abril de 2012]

6.3. ENTIDADES DE APOYO DEL SECTOR CALZADO EN COLOMBIA

6.3.1. Centro tecnológico para las industrias del calzado, cueros y afines (CEINNOVA)³¹.

La actividad fundamental del Centro es la prestación de servicios a las empresas del sector, en transferencia de tecnología, información técnica y de moda, mejoramiento de la calidad, asistencia técnica, diseño y desarrollo de productos, pruebas y ensayos de laboratorio y desarrollo empresarial.

Igualmente, Ceinnova busca facilitar la investigación y el mejoramiento continuo de la competitividad internacional de las empresas que componen la cadena productiva del sector colombiano del cuero, el calzado y sus manufacturas, ofreciendo apoyo a la innovación y su desarrollo tecnológico.

Figura 21. Centro tecnológico para las industrias de calzado, cuero y afines



Centro Tecnológico para las Industrias del Calzado, Cuero y Afines

Fuente: CEINNOVA. Quienes somos [en línea].

<http://www.ceinnova.org.co/quienes_somos.php> [citado en 9 de junio de 2012]

A través de afiliaciones, convenios institucionales, servicios técnicos y tecnológicos, Ceinnova sostiene vínculos con empresas de la proveeduría, fabricantes de calzado, marroquinería y prendas de vestir en cuero, comercializadores, centros de desarrollo tecnológico y universidades de Colombia y el exterior.

6.3.2. Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM)³²

La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM, es una entidad gremial de carácter permanente y sin ánimo de lucro.

³¹ CEINNOVA. Quienes somos [en línea]. <http://www.ceinnova.org.co/quienes_somos.php> [citado en 9 de junio de 2012]

³² ACICAM. ¿quiénes somos? [en línea]. <http://www.acicam.org/index.cfm?doc=acicam_q_somos> [citado en 9 de junio de 2012]

Fundada el 18 de marzo de 1999, nació como resultado de la fusión entre la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero ASOCUEROS y la Corporación Nacional de Calzado CORNICAL. El propósito de la unión fue fortalecer la representación del sector en el país y propiciar la integración de la cadena productiva. Tiene por objeto la protección, desarrollo, tecnificación, dignificación y en general, el engrandecimiento de la industria colombiana del calzado, la marroquinería, los insumos para su fabricación y entidades afines dentro y fuera del territorio nacional; para llevar a cabo este objeto ACICAM:

- a) Fomenta la solidaridad de los industriales del calzado, marroquinería, la maquinaria, partes y materias primas para su fabricación y de las industrias afines,
- b) Busca estímulos para las exportaciones y créditos en condiciones favorables,
- c) Consigue beneficios tributarios para el sector,
- d) Obtiene la fijación de primas de seguros de bajo costo para el gremio,
- e) Instaure acciones pertinentes ante los órganos competentes para que la competencia desleal se sancione,
- f) Hace respetar los derechos que surgen de la propiedad industrial y marcaría entre otros.

Figura 22. Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas



Fuente: ACICAM. ¿Quiénes somos? [en línea].

<http://www.acicam.org/index.cfm?doc=acicam_q_somos> [citado en 9 de junio de 2012]

ACICAM tiene presencia en el ámbito nacional a través de sus Seccionales Regionales en Bogotá - Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Antioquia y Valle del Cauca y representa empresas de estos polos industriales del sector, así como empresas afiliadas de Barranquilla, Ibagué, Manizales, Mosquera, Palmira, Pereira, Cartago, Cartagena y Pasto, entre otras. Tiene convenios con instituciones nacionales en los Santanderes, la Costa Caribe, Valle del Cauca y Centro del país.

ACICAM forma parte de los comités Internacionales – sectoriales de los países andinos y de la región latinoamericana e integra y ha formalizado convenios internacionales con asociaciones homólogas e instituciones sectoriales de Brasil, México, Ecuador y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

Misión

ACICAM tiene como misión representar y promover los intereses de las empresas dedicadas a la producción de calzado, el cuero, sus manufacturas y los insumos para su fabricación, con base en valores democráticos y políticas de calidad en el servicio, enfocadas al mejoramiento de la productividad y competitividad.

Visión

ACICAM consolidará una nueva propuesta para el desarrollo gremial basada en: representatividad con solidaridad empresarial, servicios, compromiso social e internacionalización.

6.3.3. Centro de desarrollo productivo (CDP)³³

La Corporación para el desarrollo productivo del Cuero, Calzado y Marroquinería es una institución sin ánimo de lucro que se rige por las normas previstas en el Derecho Colombiano para las entidades de derecho privado y en especial por la ley 29 de 1990, en el decreto 393 de febrero de 1991 sobre la ciencia y la tecnología, así como por todas las normas pertinentes.

Figura 23. Corporación de desarrollo productivo del cuero, calzado y marroquinería



Fuente: CDP. Quienes somos [en línea]. <http://cdpcuerocali.blogspot.com/p/quienes-somos.html> [citado en 9 de junio de 2012]

Esta institución fue creada con el objetivo de contribuir al incremento de la productividad y competitividad del sector de curtición, calzado y marroquinería partiendo del desarrollo de pequeñas unidades industriales, articulando los

³³ CDP. Quienes somos [en línea]. <http://cdpcuerocali.blogspot.com/p/quienes-somos.html> [citado en 9 de junio de 2012]

diferentes niveles de producción en el plano local, regional y nacional, mediante la capacitación, asistencia técnica, divulgación e información tecnológica, desarrollo de productos y ventas de servicios interrelacionando el esfuerzo público y privado.

Actualmente el C.D.P. del cuero cuenta con un recurso humano de 15 funcionarios, cuya cabeza principal es el Ingeniero Gustavo Adolfo Vivas Forero, que es su Director Ejecutivo y Representante legal.

6.3.4. COLCIENCIAS³⁴

A partir de la promulgación de la Ley 1286 de 2009, el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología 'Francisco José de Caldas' - Colciencias, se transforma en el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - Colciencias, como un organismo principal de la Administración pública, recto del sector, encargado de formular, orientar, dirigir, coordinar, ejecutar e implementar la política del Estado en la materia, en concordancia con los programas y planes de desarrollo.

En consecuencia, el Sistema al que se refiere el Decreto 585 de 1991, se denomina Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI) con el fin de integrar las actividades científicas, tecnológicas y de innovación bajo un marco donde empresas, Estado y academia interactúen en función de los fines de esa ley.

Figura 24. Colciencias Colombia



Fuente: COLCIENCIAS. Sobre COLCIENCIAS [en línea].

<http://www.colciencias.gov.co/sobre_colciencias> [citado en 23 de abril de 2012]

El SNCTI es un sistema abierto del cual forman parte las políticas, estrategias, programas, metodologías y mecanismos para la gestión, promoción, financiación, protección y divulgación de la investigación científica y la

³⁴ COLCIENCIAS. Sobre COLCIENCIAS [en línea]. <http://www.colciencias.gov.co/sobre_colciencias> [citado en 23 de abril de 2012]

innovación tecnológica, así como las organizaciones públicas, privadas o mixtas que realicen o promuevan el desarrollo de actividades científicas tecnológicas y de innovación.

6.3.5. Asociación de industriales del calzado & similares (ASOINDUCALS)

“Es la asociación de industriales del calzado y similares. Entidad sin ánimo de lucro. Trabajan con criterios de calidad en todos los aspectos en el único objetivo de agrupar a los industriales del gremio y a todos los empresarios de este región industrial. La institución busca integrar esfuerzos para promover el mercado y la comercialización de sus asociados a través de sus productos fortaleciendo la industria y la generación de empleo”³⁵.

Figura 25. Asociación de industriales del calzado & similares



Fuente: FEDECUERO COLOMBIA. Socios [en línea].

<<http://fedecuerocolombia.blogspot.com/p/socios.html>> [citado en 13 de abril de 2012]

³⁵ FEDECUERO COLOMBIA. Socios [en línea]. <<http://fedecuerocolombia.blogspot.com/p/socios.html>> [citado en 13 de abril de 2012]

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para diagnosticar las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) de las fábricas de calzado de Bucaramanga se realizó una investigación de tipo concluyente debido a que está diseñada para suministrar información necesaria para la estructuración de un Balanced Scorecard, no experimental pues no se manipulan las variables y transeccional o transversal porque la recopilación de datos será en único momento^{36 37}.

Figura 26. Tipo de Investigación



Fuente: HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v., 2008 y KINNEAR, Thomas C y TAYLOR, James R. Investigación de mercados. México: McGraw-hill interamericana s.a., 2007.

³⁶ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v., 2008.

³⁷ KINNEAR, Thomas C y TAYLOR, James R. Investigación de mercados. México: McGraw-hill interamericana s.a., 2007.

7.2. POBLACIÓN

La población de análisis son todas las empresas fabricantes de calzado de Bucaramanga registradas ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Es una población finita ya que consta de 934 empresas³⁸ a mayo 1 de 2012 (dato suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga).

Figura 27. Unidad de análisis



Fuente: Autores

³⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Op. cit., p. 21.

7.3. MUESTREO

La muestra es no probabilística por conveniencia, debido a que la selección fue no aleatoria por dos razones, la primera porque no se tenía la base de datos con los datos necesarios de las fábricas de calzado de Bucaramanga para hacer un muestreo aleatorio y segundo por el difícil acceso que tiene este gremio; las empresas seleccionadas para el estudio fueron aquellas con las que se tenía algún vínculo ya fuera por conocimiento directo con el propietario, o por referidos de los mismos empresarios ya entrevistados. Lo anterior implica que la muestra no permite inferir los resultados a la población.

Se escogió un nivel de confianza del 90%, un error de muestreo del 10%, una probabilidad de éxito del 50% y una probabilidad de fracaso del 50%. Esto determina la confiabilidad del estudio.

- **Tamaño de muestra:**

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{d^2(N - 1) + Z^2 * p * q} = \frac{1.645^2 * 0.5 * 0.5 * 934}{0.1^2(934 - 1) + 1.645^2 * 0.5 * 0.5} = 63$$

Tabla 5. Metodología estadística

METODOLOGÍA ESTADÍSTICA	Población Total	N	934 empresas (cámara de comercio)
	Tamaño de la muestra	n	63 empresas
	Nivel de confianza	Z	90%
	Error de muestreo	d	10%
	Probabilidad de éxito	p	50%
	Probabilidad de fracaso	q	50%
	Técnica de muestreo	Muestreo no probabilístico	
	Técnica de selección	Por conveniencia	

Fuente: Autores

7.4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como instrumento de recolección de información se diseñó una encuesta de tipo estructurado que se aplicó a los participantes de estudio, quienes conocieron el objetivo de la investigación y proporcionaron toda la información necesaria para llevar a cabo este estudio. Ver anexo A. Encuesta.

7.5. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta hecha a los 63 fabricantes:

El proceso que se llevo a cabo para poder analizar los datos arrojados por la encuesta, fue de mucho trabajo y dedicación, ya que para acceder al sector calzado se necesita contactos y recomendaciones por parte de los fabricantes o de personas cercano a ellos. En primer se realizo una llamada a los fabricantes o dueños de la empresa para concordar una cita o hablar con la persona encargada para poder realizar la encuesta, después explicarles pregunta por pregunta, de que se trata y como se debe responder, así hasta terminar.

7.5.1. Generalidades de la empresa

Figura 28. Resultado pregunta 1 de generalidades de la empresa

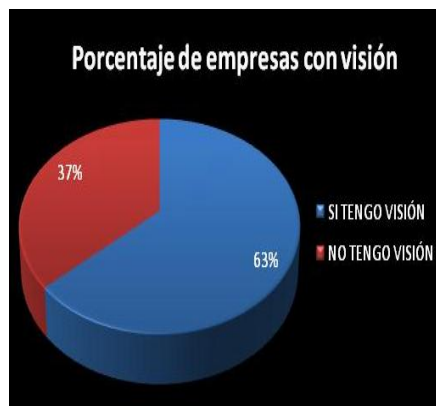


Fuente: Autores

Un 63% de las fábricas encuestadas no posee ningún sistema que le permita medir el rendimiento de la empresa. Muchas de las justificaciones fueron: es complicado medir trabajos manuales, no les parecía necesario, cada quien se responsabiliza de su labor o no querían invertir. Pero la respuesta más común fue la falta de conocimiento y de propuestas sobre el tema. El 32% de las fábricas que contestaron que sí, lo hacen en su mayoría mediante algún software que le permite controlar la producción; otros lo hacen en su computador o con listas de seguimiento a su propia manera; y algunas empresas mediante la contabilidad. Las fábricas de calzado estudiadas no saben cómo medir adecuadamente el

rendimiento de la empresa, pues las que si lo hacen se concentran en la parte productiva o financiera sin posibilidad de dar una mirada global a la empresa. Los empresarios también manifestaron la falta de propuestas por parte de las instituciones académicas.

Figura 29. Resultado pregunta 2 de generalidades de la empresa

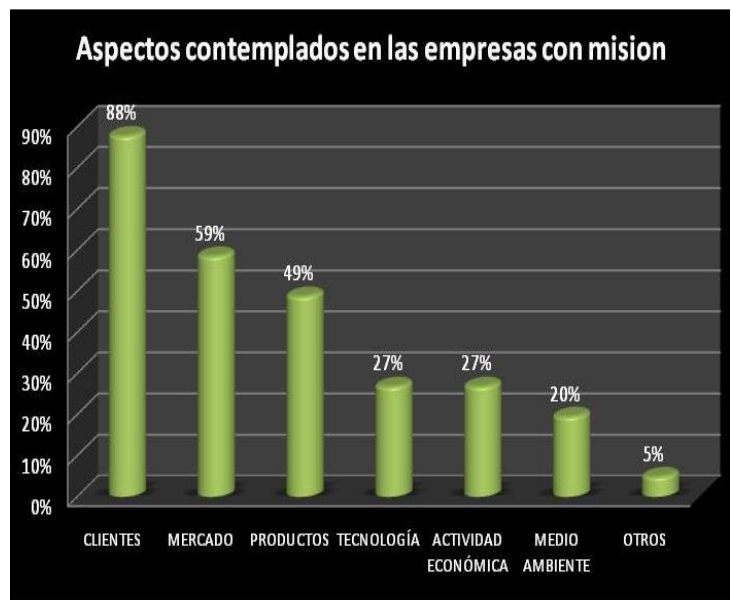


Fuente: Autores

El 37% de las fábricas de calzado de Bucaramanga encuestadas no tiene establecida la visión. Del 63% que si la tienen establecida, el posicionamiento es el aspecto al que más le apuntan con 49% del total de las empresas y con un 78% de las empresas que si tienen visión. En segundo lugar está el mercado con un

46% del total de las empresas y con un 73% de las empresas que si tienen visión. En tercer lugar está el producto con un 29% y 46% respectivamente. El año, el cual es primordial en una visión, se encuentra paradójicamente en el último lugar con un 21% del total de las empresas y 33% de las empresas con visión.

Figura 30. Resultado pregunta 3 de generalidades de la empresa

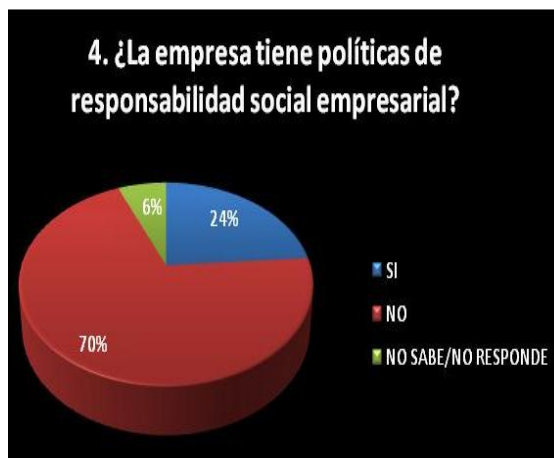


Fuente: Autores

El 35% de las fábricas de calzado encuestadas no tiene establecida la misión. Del 65% que si la tienen establecida, los clientes es el aspecto de mayor importancia con 88% de las empresas que si tienen misión. En segundo lugar está el mercado con un 59% de las empresas que si tienen misión. En tercer lugar está el producto

con un 49%. La tecnología y la actividad económica tienen un 27% cada una. El medio ambiente tiene tan sólo un 20% del total de las empresas con misión y por último, con un 5% los empresarios de calzado, objeto de estudio, agregaron dos aspectos más: posicionamiento y empleados.

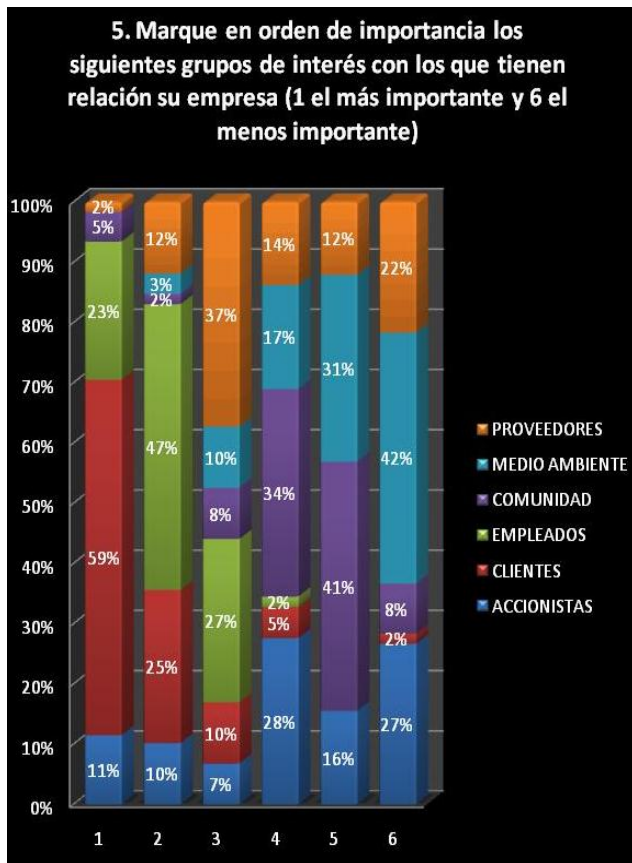
Figura 31. Resultado pregunta 4 de generalidades de la empresa



Fuente: Autores

Tan solo el 24% de las empresas de calzado analizadas dice tener políticas de responsabilidad social empresarial, entre las cuales se encuentran: contratar madres cabeza de familia, generar empleo, cumplimiento con los clientes y apoyo con donaciones a diferentes entidades (ej.: fundaciones, asilos, cárceles). El 70% de los que no tiene, dice en su gran mayoría que es por falta de conocimiento. Otros dicen que es por el tiempo, dinero, el gremio o porque hasta ahora llevan poco tiempo en el mercado.

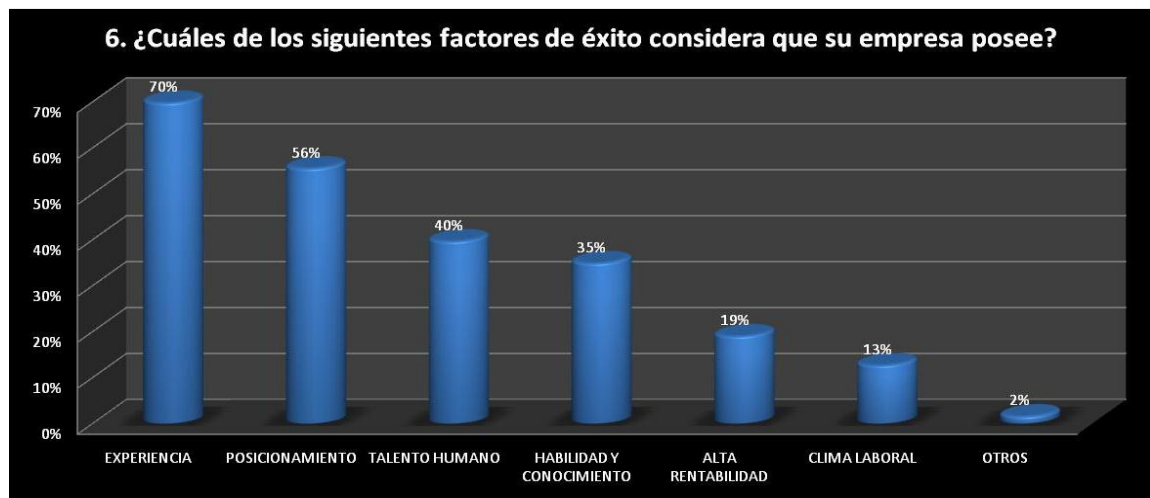
Figura 32. Resultado pregunta 5 de generalidades de la empresa



Fuente: Autores

El grupo de interés más importante para las fábricas de calzado encuestadas son los clientes con un 59% y le sigue los empleados con un 23%. El segundo grupo de interés en importancia son los empleados con un 47% seguido de los clientes con un 25%. El tercero son los proveedores con un 37% seguido de los empleados con un 27%. El cuarto es la comunidad con un 34% y le sigue los accionistas con un 28%. El quinto grupo de interés en importancia es la comunidad con un 41% y el medio ambiente con un 31%. Y por último se encuentra el medio ambiente con un 42% seguido de los accionistas con un 27%. En general para las empresas, los clientes y los empleados ocupan los primeros lugares, mientras que la comunidad y el medio ambiente los últimos.

Figura 33. Resultado pregunta 6 de generalidades de la empresa



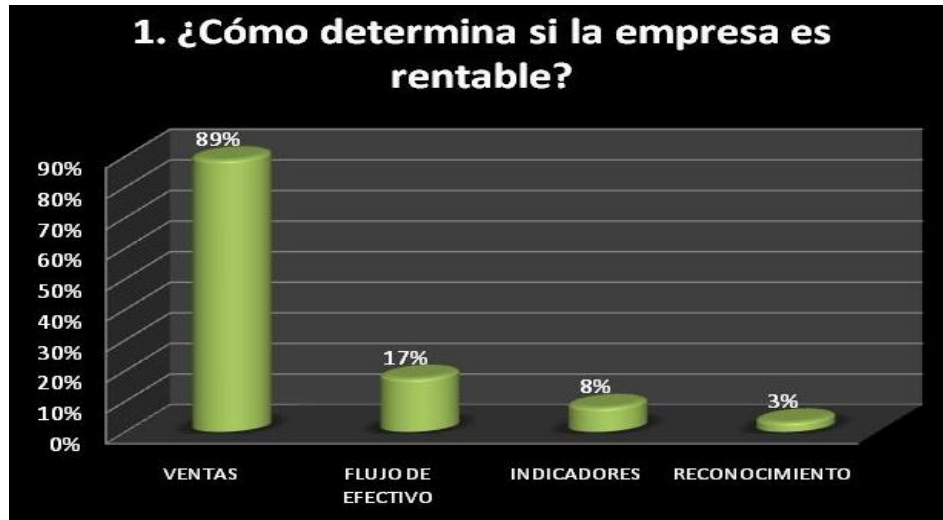
Fuente: Autores

La experiencia (70%) es el factor de éxito que más poseen las fábricas de calzado estudiadas debido a que es un gremio consolidado que lleva muchos años en esta

ciudad. Un 56% de las fábricas dicen tener posicionamiento, algo que se puede visualizar en el reconocimiento que tiene el sector a nivel nacional. En tercer y cuarto lugar están el talento humano (40%) y la habilidad y conocimiento (35%). La rentabilidad es un factor que solo el 19% de las empresas dicen tener. Y en último lugar está el clima laboral, lo cual no es de sorprender debido a que éste gremio se caracteriza por ser cerrado y difícil. En otros (2%) una fábrica encuestada opinó que la calidad es un factor de éxito que posee.

7.5.2. Perspectiva financiera

Figura 34. Resultado pregunta 1 de perspectiva financiera



Fuente: Autores

El 89% de las fábricas de calzado analizadas en Bucaramanga determinan su rentabilidad con base en sus ventas. El 17% miran el flujo de efectivo y tan sólo el 8% usan indicadores. El reconocimiento está en último lugar con un 3%. Estos resultados muestran la falta de conocimiento y uso de indicadores en las empresas.

Figura 35. Resultado pregunta 2 de perspectiva financiera



Fuente: Autores

Más de la mitad de las fábricas de calzado encuestadas llevan el control de inventarios manualmente (52%). Un 21% lo hace mediante Kárdex y tan sólo un 13% utiliza algún software. Un 11% no lleva ningún control y finalmente un 3% dice que no tiene inventario debido a que todo lo produce por pedido.

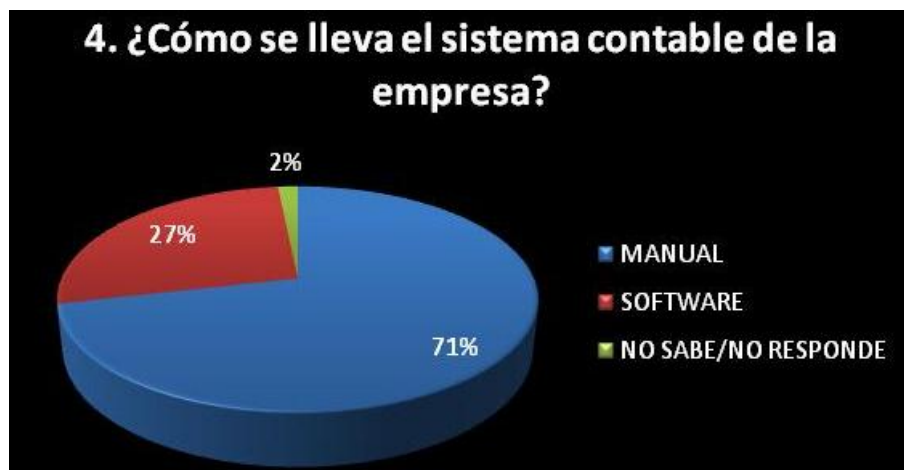
Figura 36. Resultado pregunta 3 de perspectiva financiera



Fuente: Autores

El 54% de las fábricas de calzado estudiadas en Bucaramanga registra la información contable en el momento en que entra el dinero, mientras que el 41% lo hace cuando realizan la transacción sin importar el movimiento de dinero. Un 3% dice llevar todo un registro sobre la transacción y finalmente un 2% no responde.

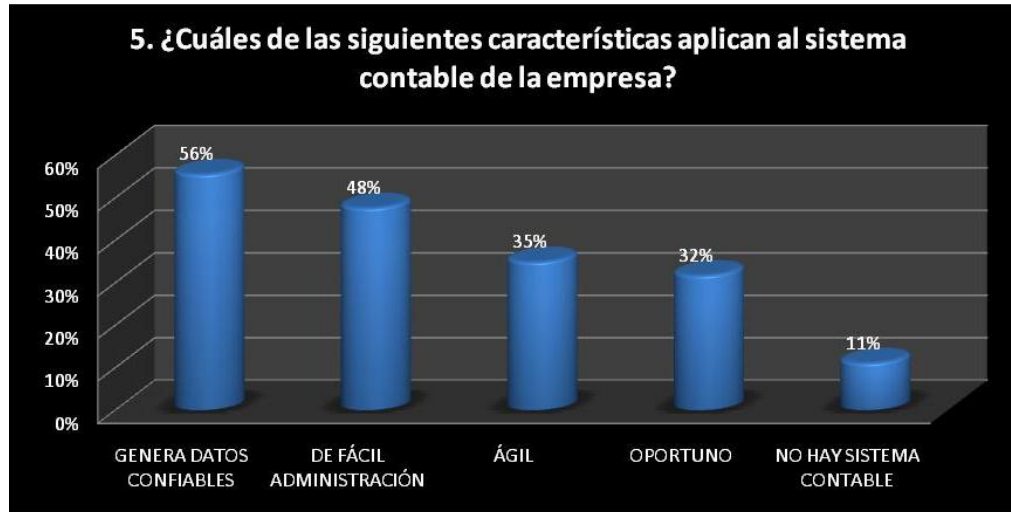
Figura 37. Resultado pregunta 4 de perspectiva financiera



Fuente: Autores

Las fábricas de calzado, objeto de estudio, llevan su actividad contable en un 71% manualmente. Solo un 27% lo hace mediante software y finalmente un 2% no responde.

Figura 38. Resultado pregunta 5 de perspectiva financiera



Fuente: Autores

El sistema contable que usan las fábricas de calzado encuestadas genera en un 56% de las empresas datos confiables. El 48% de estos sistemas contables es de fácil administración y un 35% y 32% es ágil y oportuno respectivamente. Un alarmante 11% no lleva sistema contable

Figura 39. Resultado pregunta 6 de perspectiva financiera



Fuente: Autores

Un 88% de las fábricas de calzado de Bucaramanga que fueron analizadas registraron un crecimiento en las ventas del año 2010 al año 2011. El 37% creció entre 0% y 5%. El crecimiento del 5% al 10%, del 10% al 15% y del 15% en adelante obtuvo un 17% cada uno. Tan solo un 9% tuvo disminución en ventas debido a diferentes aspectos tales como: la situación del mercado, los malos proveedores, fallos en la colección y poca circulación del dinero. Un 3% no la ha calculado. Estos resultados muestran la fortaleza del sector.

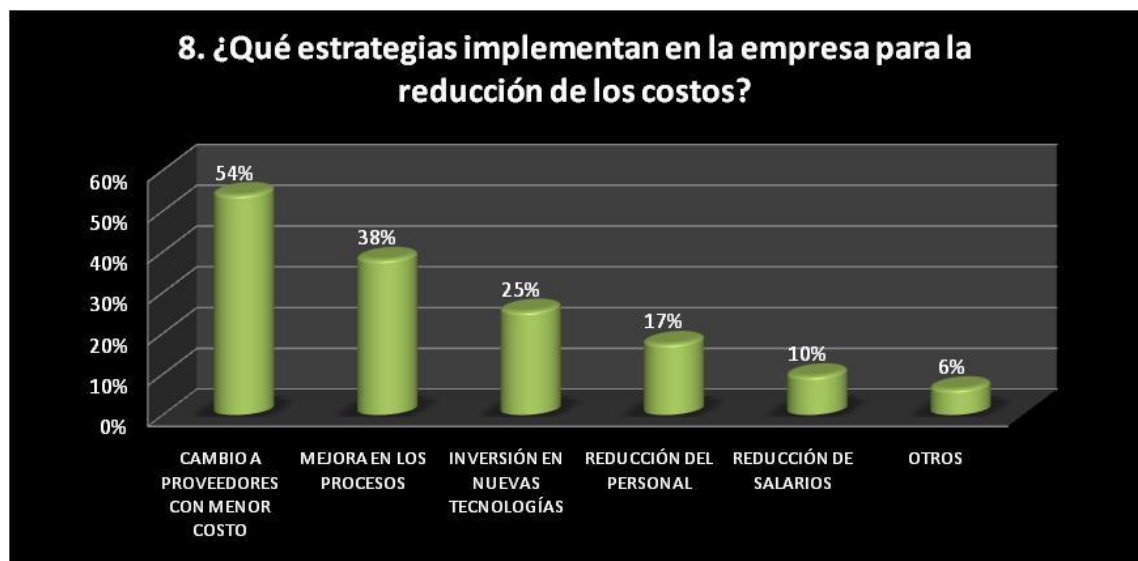
Figura 40. Resultado pregunta 7 de perspectiva financiera



El 47% de los fabricantes de calzado encuestados en Bucaramanga tiene más del 60% de sus ventas a crédito. El 23% tienen sus ventas entre el 40% y 60% a crédito. Un 22% venden a crédito entre un 0% y un 22% y finalmente un 8% vende entre un 20% y un 40% a crédito.

Fuente: Autores

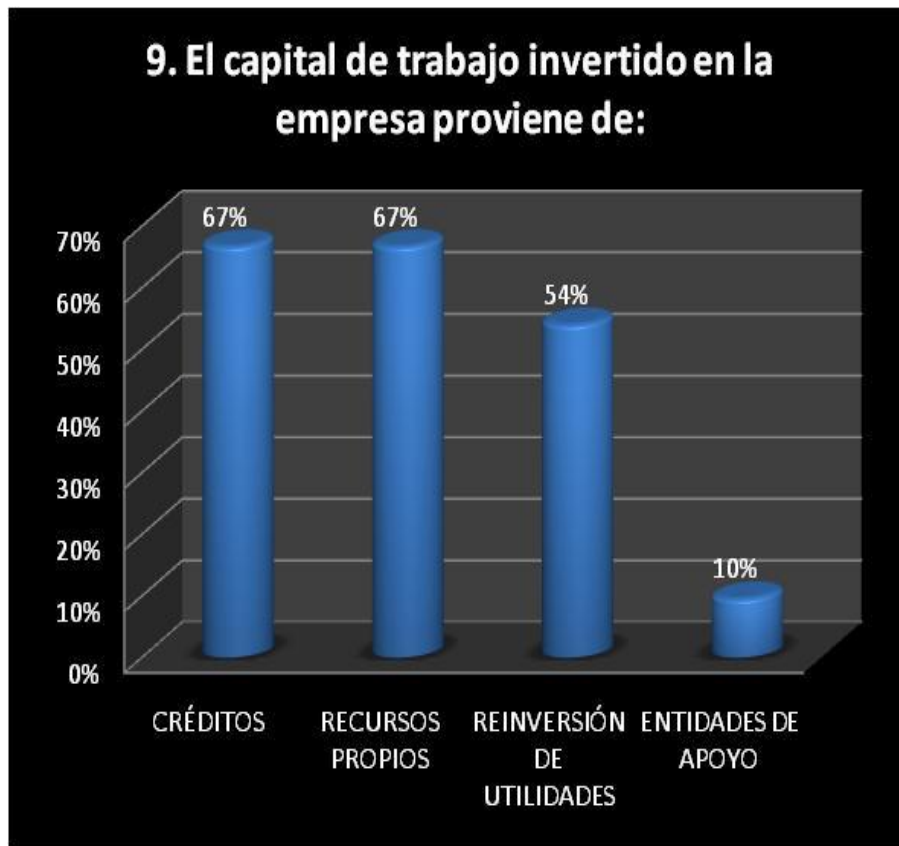
Figura 41. Resultado pregunta 8 de perspectiva financiera



Fuente: Autores

El cambio a proveedores con menor costo es la estrategia más usada por las fábricas de calzado investigadas (54%). Esto dice que el factor precio es de gran importancia a la hora de escoger un proveedor. La mejora en los procesos ocupa el segundo lugar con un 38%, la inversión en nuevas tecnologías tiene un 25% y las estrategias asociadas al personal como la reducción del mismo o la reducción de sus salarios ocupan los últimos lugares con un 17% y 10% respectivamente, mostrando así la importancia que tiene el bienestar de los trabajadores para las empresas. Otra estrategia usada es el aprovechamiento de descuentos financieros (6%) (ej.: descuentos por comprar al por mayor o pago de contado).

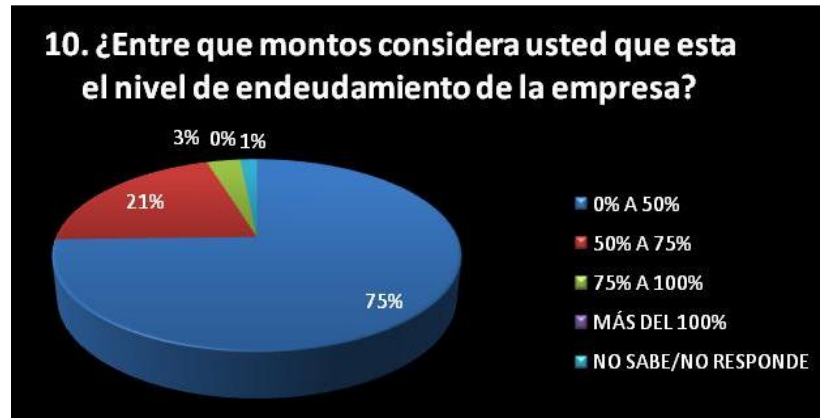
Figura 42. Resultado pregunta 9 de perspectiva financiera



Fuente: Autores

El capital de trabajo invertido por las fábricas de calzado, objeto de estudio, proviene en su mayoría de créditos y recursos propios con un 67% cada una. En tercer lugar está la reinversión de utilidades con un 54% y como última opción están las entidades de apoyo con un 10%.

Figura 43. Resultado pregunta 10 de perspectiva financiera



Fuente: Autores

El 75% de las fábricas de calzado a las que se le aplicó la encuesta considera que el nivel de endeudamiento de la empresa está entre un 0% a un 50%. El 21% de las empresas tienen del 50% al 75% su nivel de endeudamiento y tan solo un 3% lo tiene de un 75% a un 100%. Ninguna tiene el nivel del endeudamiento por encima del 100% y tan sólo 1% no responde.

Figura 44. Resultado pregunta 11 de perspectiva financiera

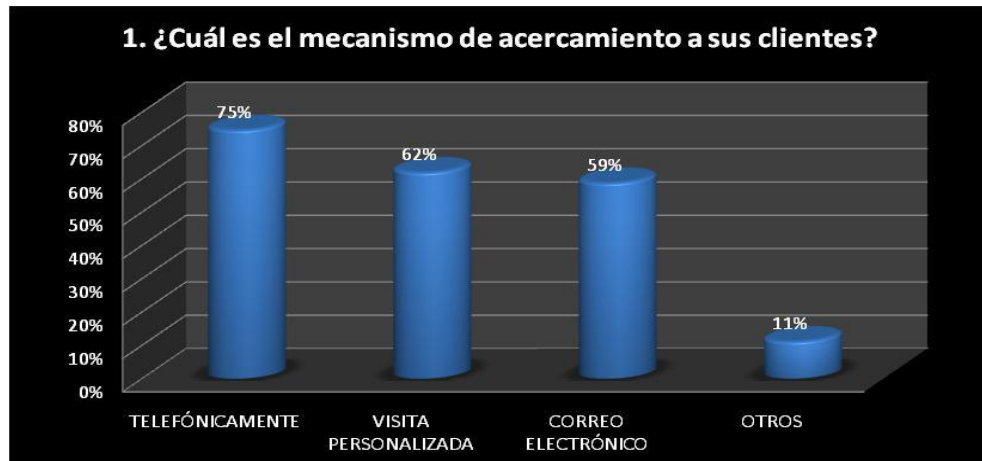


Fuente: Autores

Un 30% de las fábricas de calzado encuestadas no manejan ningún indicador financiero. Los indicadores más usados son: capital de trabajo con un 40%, rotación de cartera (33%), rotación de inventarios (22%) y liquidez con un 16%. En los últimos lugares están la rentabilidad del patrimonio, el nivel de endeudamiento y el margen neto con un 8% cada uno.

7.5.3. Perspectiva del cliente

Figura 45. Resultado pregunta 1 de perspectiva del cliente



Fuente: Autores

Las fábricas de calzado estudiadas se acercan a sus clientes en su mayoría telefónicamente (75%). La visita personalizada (62%) y el correo electrónico (59%) son mecanismos también muy usados. Otra forma es mediante los eventos, ferias y hasta por pin (11%)

Figura 46. Resultado pregunta 2 de perspectiva del cliente



Fuente: Autores

Las fábricas de calzado analizadas prefieren tener una relación estrictamente comercial (65%) con sus clientes debido a que no quieren tener conflictos por la cercanía y el abuso de confianza. El 33% opta por una relación más cercana y tan solo el 2% le es indiferente la relación con el cliente.

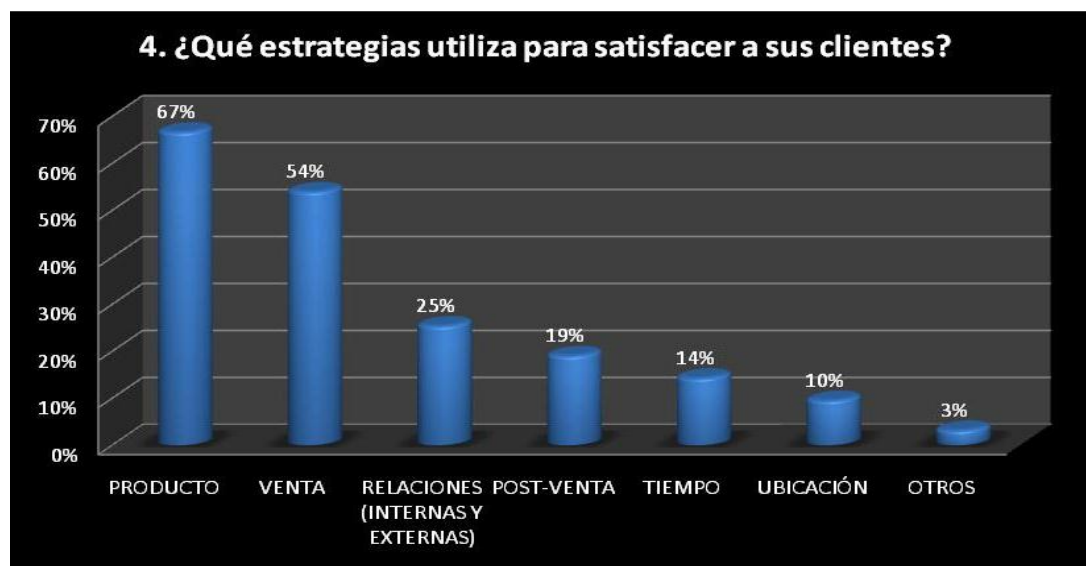
Figura 47. Resultado pregunta 3 de perspectiva del cliente



Fuente: Autores

Los empresarios de calzado que fueron encuestados ven las ferias y eventos (71%) como una plataforma para la creación de nuevos vínculos comerciales. También usan, aunque en menor medida, las promociones (40%), el voz a voz (30%) y la publicidad (27%) como forma de atraer nuevos clientes. Otros dicen que por medio de la mejora en los productos y el diseño de nuevas colecciones atraen nuevos clientes.

Figura 48. Resultado pregunta 4 de perspectiva del cliente



Fuente: Autores

En las fábricas de calzado analizadas en Bucaramanga la estrategia que utilizan para satisfacer a sus clientes es el producto (67%) siendo único, creando nuevos diseños e innovando; seguido por un 54% de la venta brindando variedad en sus productos. Del mismo modo el 25% se dirige a las relaciones (internas y externas), el 19% en la post-venta, el 14% el tiempo, el 10% la ubicación y con un 3% la estrategia que emplean es la calidad y buenos productos para la satisfacción del cliente.

Figura 49. Resultado pregunta 5 de perspectiva del cliente



Fuente: Autores

La herramienta que utilizan las fábricas de calzado estudiadas en Bucaramanga con mayor proporción es la frecuencia de compra (67%), el cual miden la satisfacción del cliente. El 38% lo evalúan cumpliendo con el cliente, seguido por el número de reclamos (21%), el 3% por número de devoluciones y por último los gastos por garantía (2%).

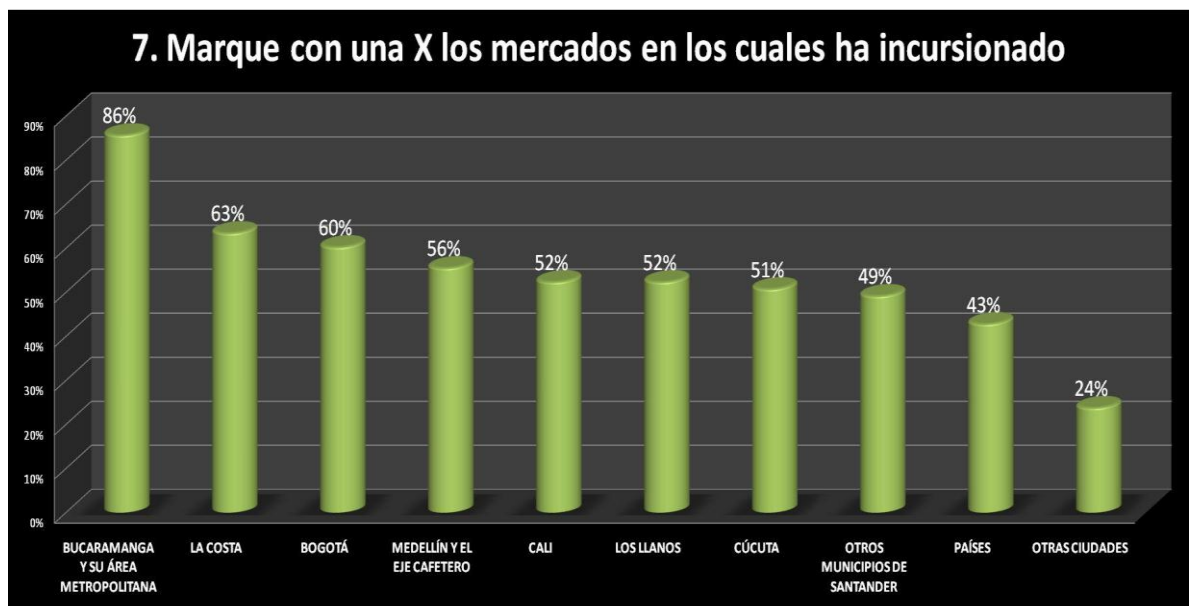
Figura 50. Resultado pregunta 6 de perspectiva del cliente



Fuente: Autores

Los fabricantes de calzado, objeto de estudio, prefieren la creación de nuevos productos (83%) para que los clientes compren constantemente. Otra opción que emplean son los descuentos (32%) en sus productos, el 19% servicio post-venta, la anticipación a las necesidades con un 10%, los incentivos con el 8% y con el 3% la calidad y novedad lo utilizan como estrategia para que sus clientes compren constantemente.

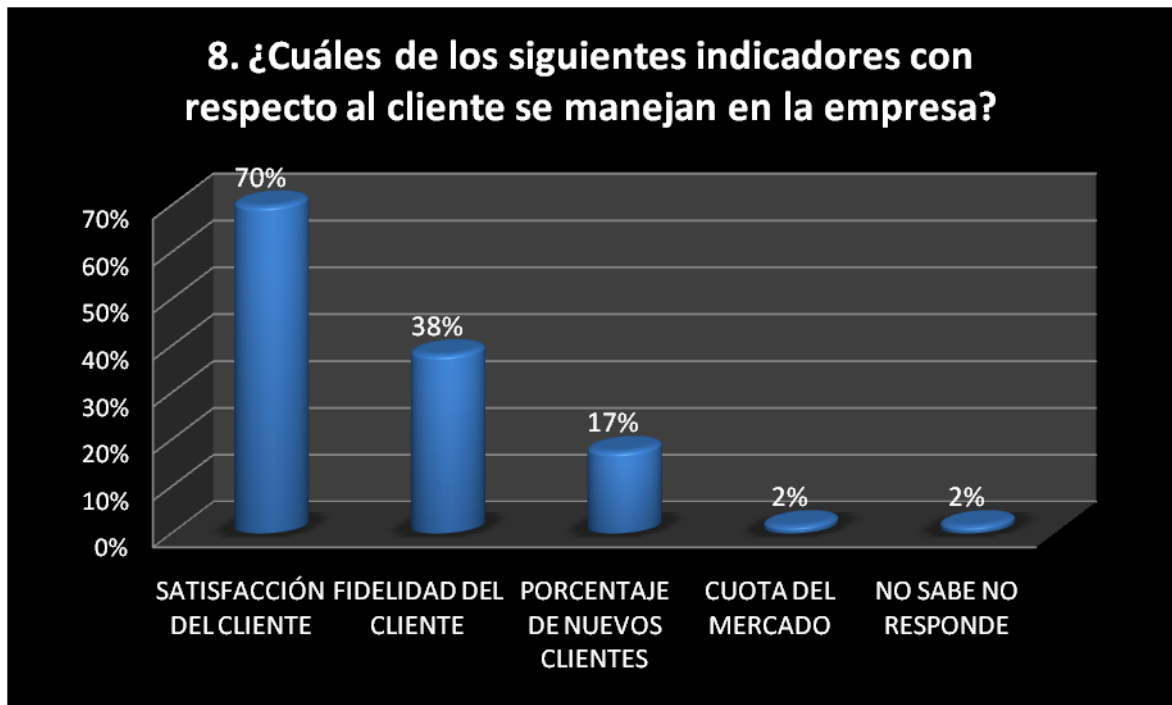
Figura 51. Resultado pregunta 7 de perspectiva del cliente



Fuente: Autores

Los fabricantes estudiados en Bucaramanga han ingresado a ciudades y países, siendo Bucaramanga (86%) con mayor mercado, el 63% la costa, el 60% Bogotá, Medellín y el Eje Cafetero con un 56%, seguido por Cali y los Llanos (52%), el 51% Cúcuta, con un 49% otros pueblos, departamentos y con un 24% otras ciudades en donde los fabricantes han entrado como Florencia, Nariño, Ipiales, Yopal, Meta, Tunja y Choco y el 43% países como Ecuador, Venezuela, Costa Rica, Panamá, Perú, Canadá, Chile, EE.UU. y República Dominicana.

Figura 52. Resultado pregunta 8 de perspectiva del cliente



Fuente: Autores

Los fabricantes de calzado a los cuales se les aplicó la encuesta manejan el indicador de satisfacción del cliente (70%) como herramienta de administración para el mejoramiento. El 38% mide la fidelidad del cliente a través de las acciones realizadas por el mismo, el 17% es el porcentaje de nuevos clientes y el 2% es la cuota del mercado y no saben no responden.

7.5.4. Perspectiva de procesos internos

Figura 53. Resultado pregunta 1 de perspectiva de procesos internos



Fuente: Autores

El 74% no tiene un departamento de investigación y desarrollo ya que no lo necesitan debido a que el gerente o dueño de la empresa realiza sus diseños para los productos, también porque apenas acaban de empezar o son microempresa y otros encuestados dicen que no conocen personas que le pueden colaborar en ese departamento. El 26% tiene un departamento de investigación y desarrollo que es llevado a cabo por modelistas, en una fábrica se hace mediante un diseñador español, otras poseen un departamento encargado de la investigación de la moda y tendencias o un taller de desarrollo.

Figura 54. Resultado pregunta 2 de perspectiva de procesos internos



Fuente: Autores

El 44% de los fabricantes de calzado, objeto de estudio, lanzan dos colecciones al año, el 27% proyectan cuatro colecciones al año, el 21% sólo tres al año, el 6% lanzan de cinco o más colecciones al año y el 2% solo una vez al año.

Figura 55. Resultado pregunta 3 de perspectiva de procesos internos



Fuente: Autores

Las fábricas de calzado analizadas en Bucaramanga demoran un mes en diseñar su nueva colección (54%), el 24% se toman dos meses para crear su nueva colección, también el 17% diseña su colección en tres meses, el 3% son cuatro meses en su diseño y el 2% crea su nueva colección en cinco o más meses.

Figura 56. Resultado pregunta 4 de perspectiva de procesos internos



Fuente: Autores

El 68% de los fabricantes de calzado encuestados realizan su proceso de control de calidad cuando está en proceso su producto, el 54% en la compra de insumos, por ejemplo que estén en buen estado y que cumplan con todos los parámetros de calidad, el 51% es al final del proceso, el 41% ejecutan su proceso de calidad en el producto terminado.

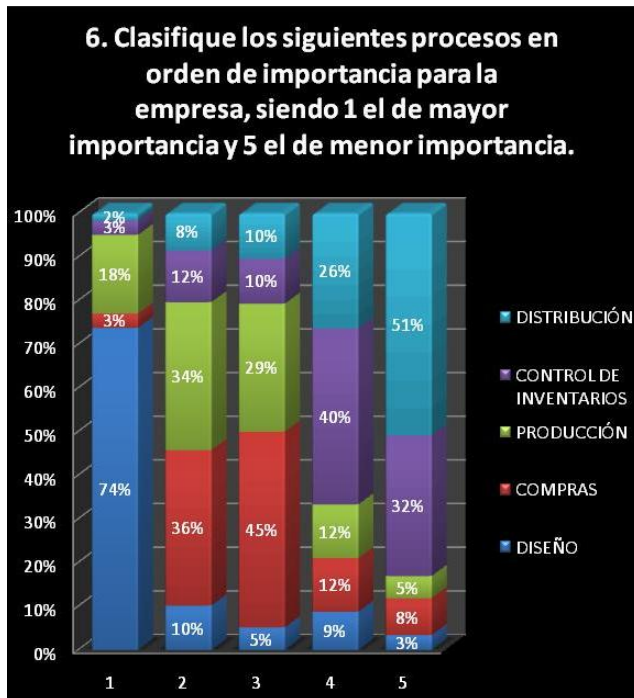
Figura 57. Resultado pregunta 5 de perspectiva de procesos internos



Fuente: Autores

La gran mayoría de los fabricantes de calzado estudiados, con un porcentaje del 97% no tiene certificación de calidad en la empresa, ya que su costo es alto, se debe tener estandarizado todos los procesos, difícil de acreditar con el tipo de empleados que se manejan ya que no son constantes en el proceso, también por que la empresa es pequeña, porque no cumplen con algunas normas establecidas para las importaciones como lo es el hierro que tiene el cuero, también porque es complicado, falta de interés y por último la falta de recursos financieros. Solo el 3% no sabe no responde.

Figura 58. Resultado pregunta 6 de perspectiva de procesos internos



Fuente: Autores

Las fábricas de calzado, objeto de estudio, tienen en primer lugar en importancia el proceso de diseño con un 74%. El segundo proceso en importancia es el de compras con un 36% seguido de cerca por el de producción con un 34%. En tercer lugar esta compra nuevamente con un 45% y le sigue producción con 29%. En el cuarto lugar se tiene el proceso de control de inventarios con un 40%. En último lugar en importancia esta el proceso de distribución con un 51%.

Figura 59. Resultado pregunta 7 de perspectiva de procesos internos



Fuente: Autores

Cuando a un fabricante de calzado de los encuestados le devuelven su producto el 81% cambia el producto por cualquier imperfección que tenga, el 56% hace corrección del defecto, el 6% le devuelve el dinero a su cliente y el 2% no acepta devoluciones.

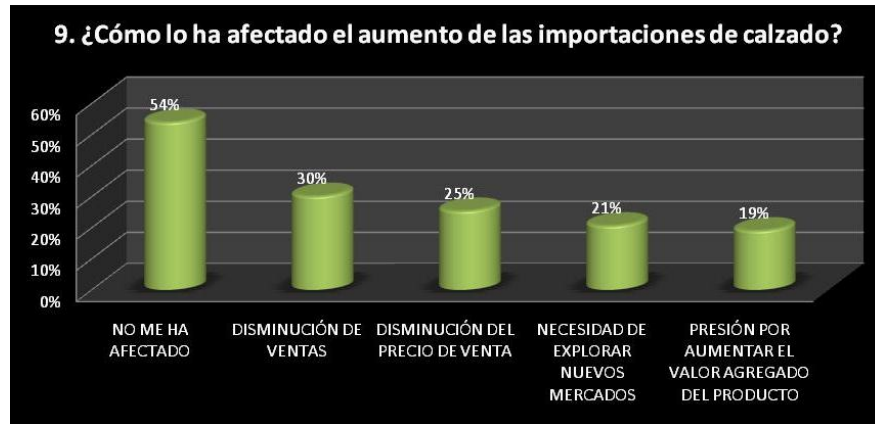
Figura 60. Resultado pregunta 8 de perspectiva de procesos internos



Fuente: Autores

La forma más usada de pago en las fábricas de calzado analizadas es el efectivo con un 38% y le sigue el crédito con un 35%. La segunda forma de pago más utilizada es nuevamente el efectivo con un 24% y también le sigue el crédito con un 21%. La tercera es en consignación con un 27%. La cuarta y quinta forma de pago según su uso es el cheque (25%) y las tarjetas tanto debito como crédito (24%) respectivamente.

Figura 61. Resultado pregunta 9 de perspectiva de procesos internos



Fuente: Autores

Las fábricas de calzado encuestadas, con un 54% dicen que no los ha afectado el aumento de las importaciones, ya que la mayoría manejan el cuero y lo que está entrando al país en su mayoría es sintético. El 30% le ha disminuido las ventas, el 25% disminución en el precio de venta, el 21% la necesidad de explorar nuevos mercados y finalmente un 19% de las fábricas siente presión por aumentar el valor agregado del producto.

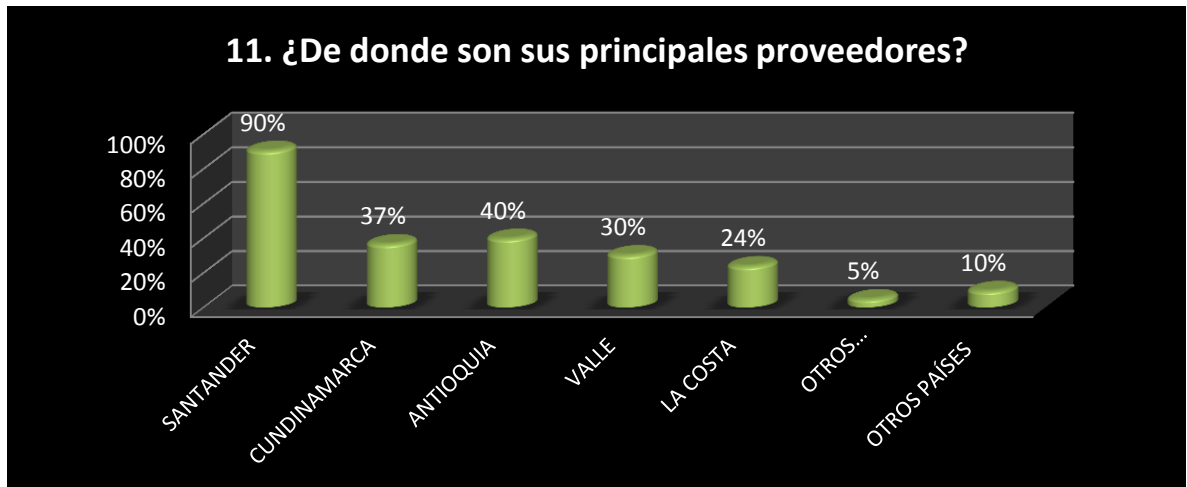
Figura 62. Resultado pregunta 10 de perspectiva de procesos internos



Fuente: Autores

Los fabricantes de calzado de Bucaramanga que fueron encuestados miden el nivel de producción por medio del volumen de ventas (63%) estableciéndolo a través de sus ventas netas. El 37% lo establecen por la productividad de la mano de obra, el 11% van de la mano con la productividad total y la productividad de materias primas, el 10% su nivel de producción lo mide por el tiempo de ciclo.

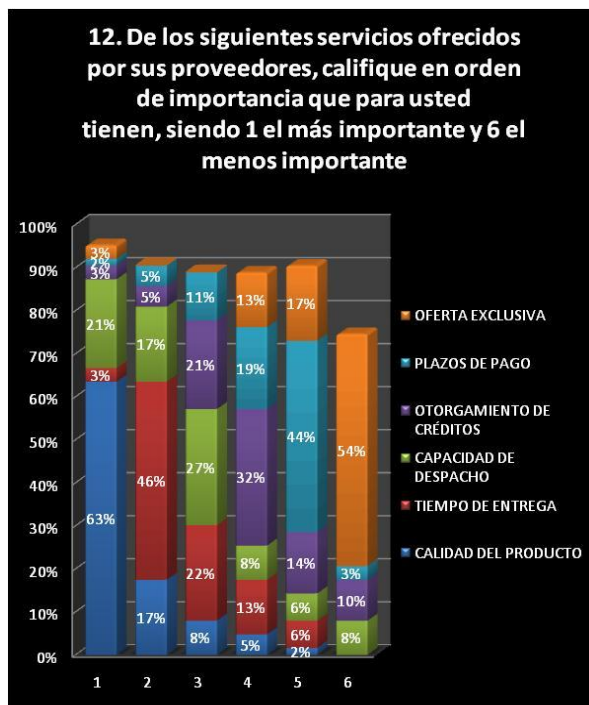
Figura 63. Resultado pregunta 11 de perspectiva de procesos internos



Fuente: Autores

El 90% de los fabricantes de calzado estudiados tienen sus principales proveedores en Santander, con el 40% en Antioquia, el 37% Cundinamarca, Valle con un 30%, la costa con un 24%, el 10% otros países como Ecuador, Venezuela, China, Brasil y México y con el 5% otros departamentos.

Figura 64. Resultado pregunta 12 de perspectiva de procesos internos



Fuente: Autores

La calidad de los insumos (63%) es el aspecto que más les importa a las fábricas objeto de estudio a la hora de comprar. En segundo lugar en importancia esta el tiempo de entrega (46%) ofrecido por los proveedores. La capacidad de despacho (27%), el otorgamiento de créditos en las compras (32%) y los plazos de pago largos (44%) son los terceros, cuartos y quintos servicios ofrecidos por los proveedores en importancia respectivamente. En último lugar se encuentra la oferta exclusiva (54%) debido a que las fábricas manifestaron que los insumos comprados tienen pocas variaciones entre un proveedor y otro.

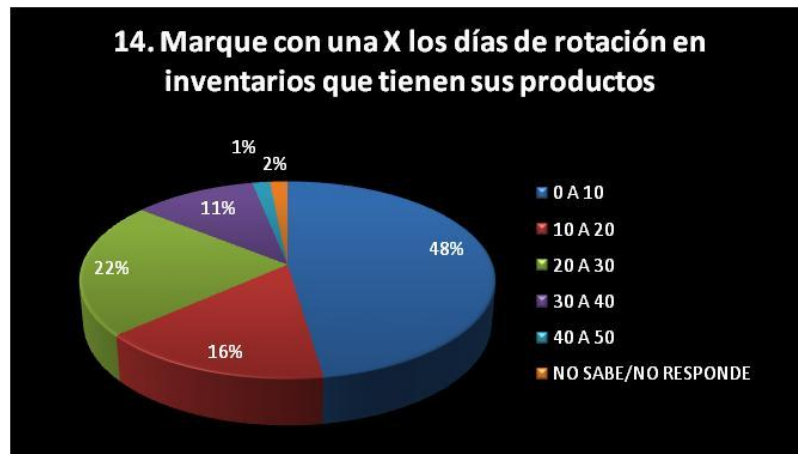
Figura 65. Resultado pregunta 13 de perspectiva de procesos internos



Fuente: Autores

Los fabricantes de calzado, encuestados en Bucaramanga, planifican su producción mediante las órdenes de compra con un 57% indicando la cantidad, el precio, las condiciones de pago, etc. El 43% hace su planificación por medio de la moda y tendencia, el 32% por medio de la demanda del mercado y el 3% haciendo análisis de datos estadísticos.

Figura 66. Resultado pregunta 14 de perspectiva de procesos internos



Fuente: Autores

Con un 48% la rotación de inventarios que tiene los productos para las fábricas de calzado analizadas es de 0 a 10 días, el 22% rotan sus producto de 20 a 30 días, el 16% se encuentra de 10 a 20 días, el 11% están de 30 a 40 días y el 2% no sabe no responde.

7.5.5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

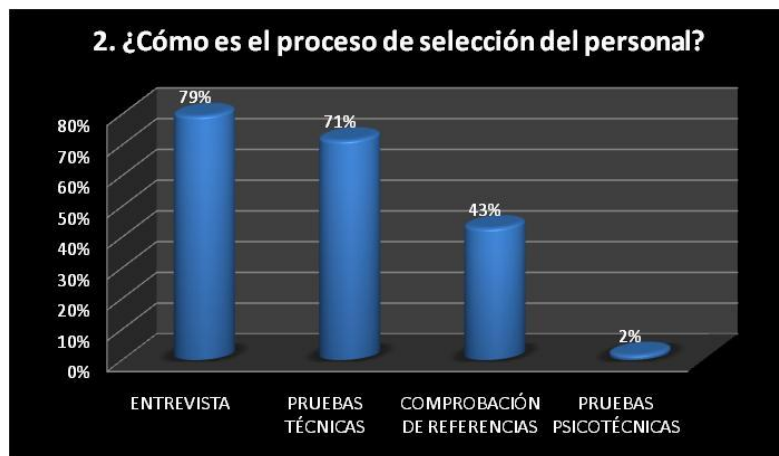
Figura 67. Resultado pregunta 1 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

Para la selección del personal de la empresa, los fabricantes analizados implementan con un 76% la prensa, ya que este medio es muy conocido y es de fácil acceso para todas las personas. El 41% lo hace voz a voz, el 35% por referidos, el 5% la radio, el 2% es el internet este medio es muy utilizado pero para elegir el personal de la empresa no es común para ese tipo de servicio.

Figura 68. Resultado pregunta 2 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

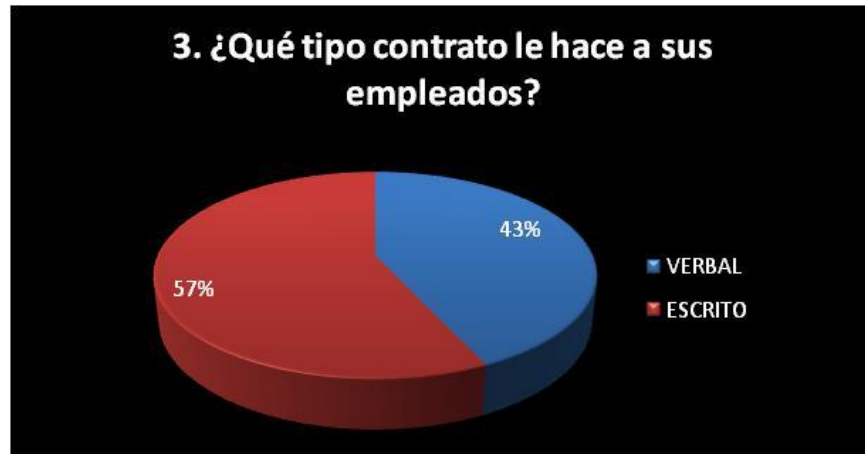


Fuente: Autores

Los fabricantes del sector de calzado de Bucaramanga que fueron objeto de estudio hacen su proceso de selección por medio de la entrevista (79%), de la cual

el empresario obtiene una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien. El 71% utilizan las pruebas técnicas, en donde evalúan si saben los tipos de procesos que se llevan a cabo para la elaboración de los productos y por último el 2% pruebas psicotécnicas.

Figura 69. Resultado pregunta 3 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

Con un 57% los empresarios encuestados hacen su contrato de forma escrita, es donde se presentan los derechos y obligaciones de los empleados hacia la empresa y es de manera formal. El 43% el tipo de contrato es verbal en donde el empleador y trabajador hacen un acuerdo de horario, la duración y la forma de pago.

Figura 70. Resultado pregunta 4 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

La mayoría de los fabricantes de calzado encuestados pagan por su parte operativa con un 70% a destajo ya que se cobra por lo que haya trabajado, en un tiempo o turno estipulado, sin contrato ni beneficios y por el precio acordado. El 18% paga con un básico mas comisión por unidad producida y el 12% el salario de los empleados es fijo.

Figura 71. Resultado pregunta 5 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

Los fabricantes de calzado, analizados en Bucaramanga, pagan a sus empleados por la parte de ventas con un 55% el básico mas comisión por unidad producida. El 35% su salario es fijo y el 10% no manejan vendedores, no manejan ese departamento y algunos de ellos cobran comisión por venta del 3%.

Figura 72. Resultado pregunta 6 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

El tiempo de contratación para los empleados que trabajan en las fábricas de calzado estudiadas es un 37% a término indefinido, el 33% su tiempo es fijo por lo que ya conocen los procesos de la fábrica y el manejo de las maquinas. El 30% es por la labor que cada persona haga.

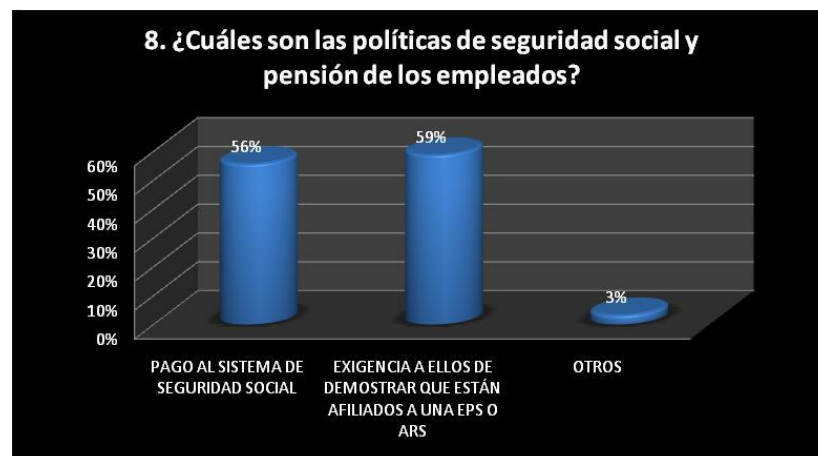
Figura 73. Resultado pregunta 7 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

Los pagos de los salarios en las fábricas de calzado objeto de estudio, se enfocan más por pagar puntual el salario (79%) debido a que las empresas son responsables a la hora de pagarle a los empleados y un 51% el pago con prestaciones de ley, ya es importante para los empleados brindándole salud, bienestar y seguridad.

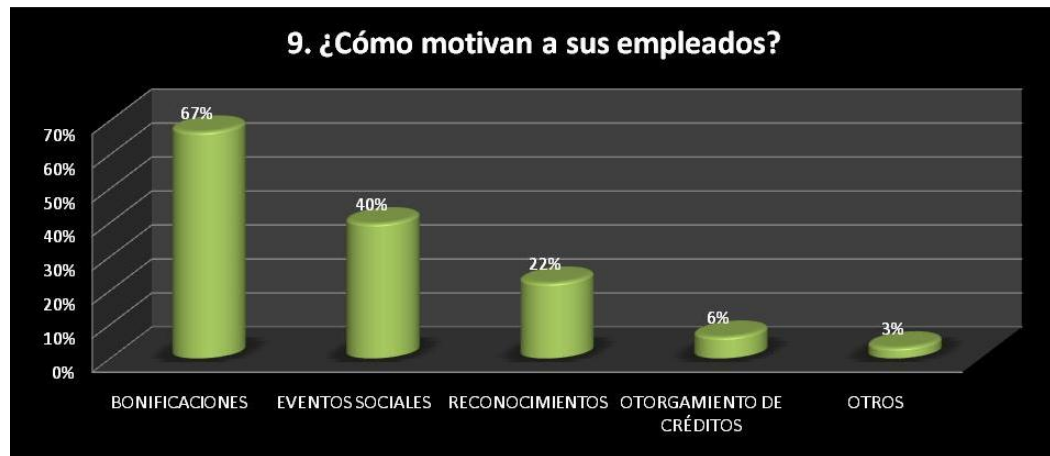
Figura 74. Resultado pregunta 8 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

Los fabricantes de calzado encuestados, a sus empleados les ofrecen dos tipos de políticas de seguridad social y pensión que son: el 59% exigencia a ellos de demostrar que están afiliados a una EPS o ARS y un 56% el pago al sistema de seguridad social. El 3% algunas empresas no tienen ninguna de estas políticas establecidas en la empresa.

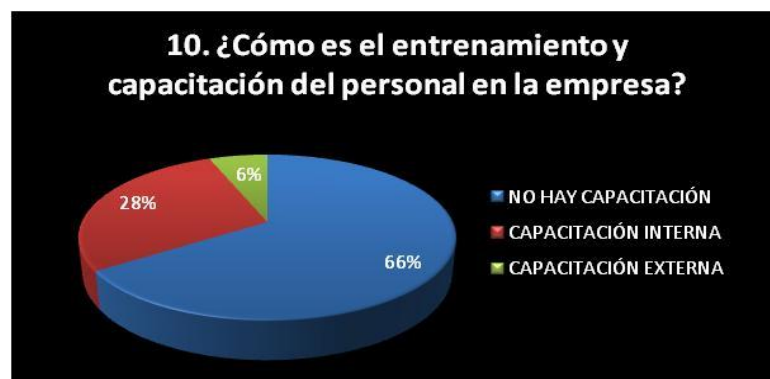
Figura 75. Resultado pregunta 9 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

La motivación a los empleados por parte de los fabricantes de calzado estudiadas en Bucaramanga es las bonificaciones con un 67%, también con un 40% los eventos sociales o actividades que se hacen dentro o fuera de la empresa. El 22% hace reconocimientos por las diferentes actividades que desempeñan en la empresa. El 6% le otorga créditos con fácil acceso para el bienestar de él y de su familia y un 3% los motivan pagándoles con prestaciones y parafiscales, otros no tienen ningún tipo de estimación a los empleados.

Figura 76. Resultado pregunta 10 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

Los fabricantes de calzado de Bucaramanga, que fueron estudiados, no ofrecen ningún entrenamiento o capacitación a sus empleados (66%) porque ellos ya son personas con experiencia y son seleccionadas por la empresa. El 22% hace una capacitación interna corrigiéndole al empleado los defectos que está presentando y el 6% hace una capacitación externa.

Figura 77. Resultado pregunta 11 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

La mayoría de las fábricas de calzado que fueron analizadas no han implementado políticas de seguridad industrial y salud ocupacional (76%) ya que es costoso para algunos empresarios. El 22% si utilizan los elementos de seguridad industrial, el 5% su política implementada es el mapa de riesgos.

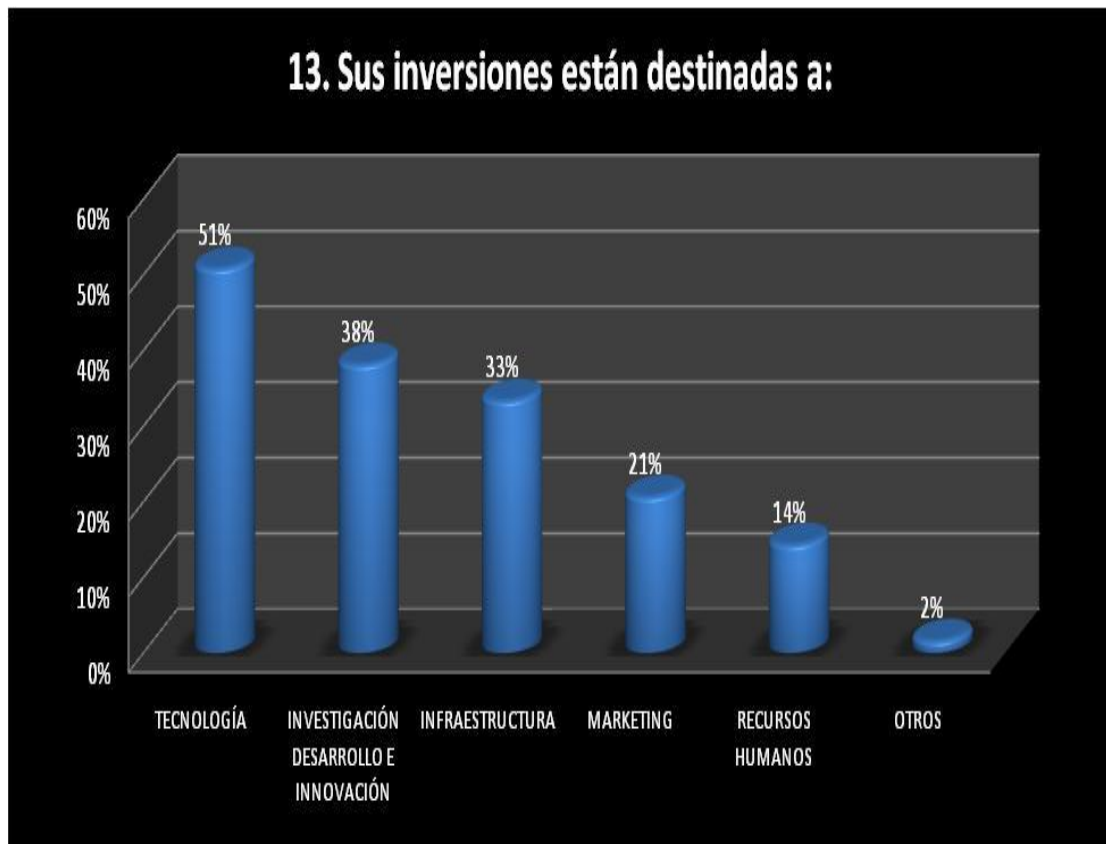
Figura 78. Resultado pregunta 12 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

Para los fabricantes de calzado encuestados su tipo de información más relevante en la empresa es la base de datos de los clientes (90%) puesto que por ellos la empresa crece y produce cada día más. El 59% es la base de datos de los empleados, es de gran importancia para la empresa ya que por algún motivo necesiten urgente alguna empresa que ya laboro en ella y conoce el proceso. El 32% es la información sobre inventarios, el 25% es la información financiera, el 24% tienen datos históricos y el 2% no llevan ningún tipo de información.

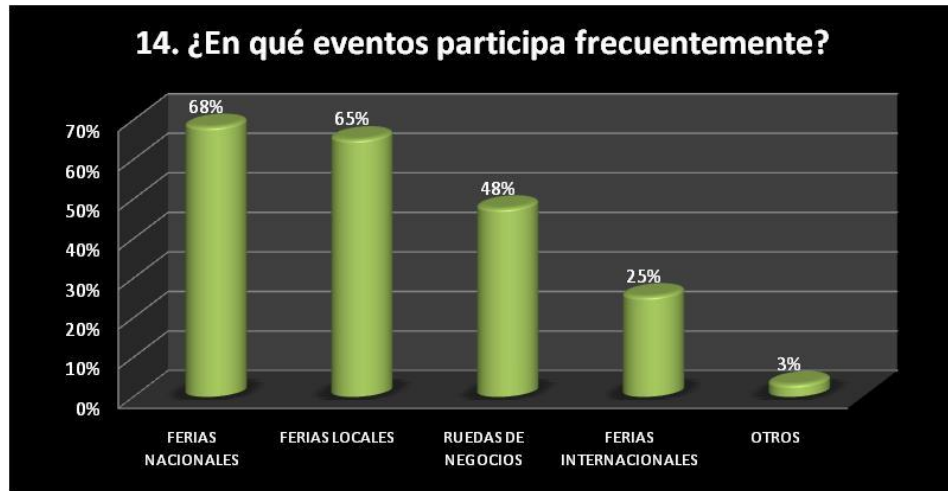
Figura 79. Resultado pregunta 13 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

Los fabricantes de calzado, objeto de estudio, invierten con un 51% en tecnología puesto que ha evolucionado y es de gran importancia para la empresa. El 38% hace varios tipos de investigación, desarrollo e innovación. El 33% invierte en infraestructura porque se debe llevar el alto la imagen de la empresa. El 21% en marketing, el 14% en recursos humanos y por último el 2% los invierte en insumos.

Figura 80. Resultado pregunta 14 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

Las ferias nacionales con un 68% es la forma más frecuente de participar en eventos y de mostrar los productos y de que se trata la empresa. El 65% participa en ferias locales, el 48% hace presencia en ruedas de negocios, el 25% en ferias internacional y el 3% no participan frecuentemente en ningún evento y sus ventas son por unidad.

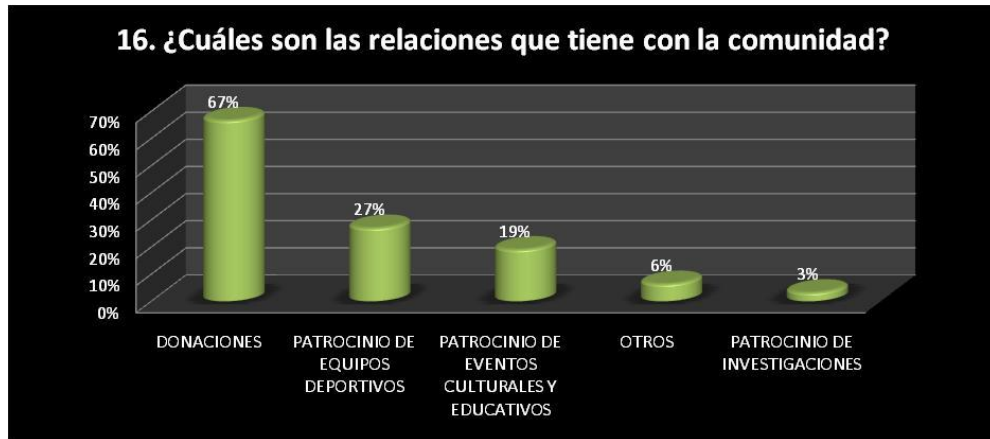
Figura 81. Resultado pregunta 15 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

En Bucaramanga hay diferentes asociaciones a las cuales los fabricantes de calzado de Bucaramanga pertenecen como ACICAM con un 43% de los encuestados, el 41% están afiliados a ASOINDUCAL, el 33% no pertenece a ninguna asociación y el 3% está afiliado asociaciones como ASOFACALS.

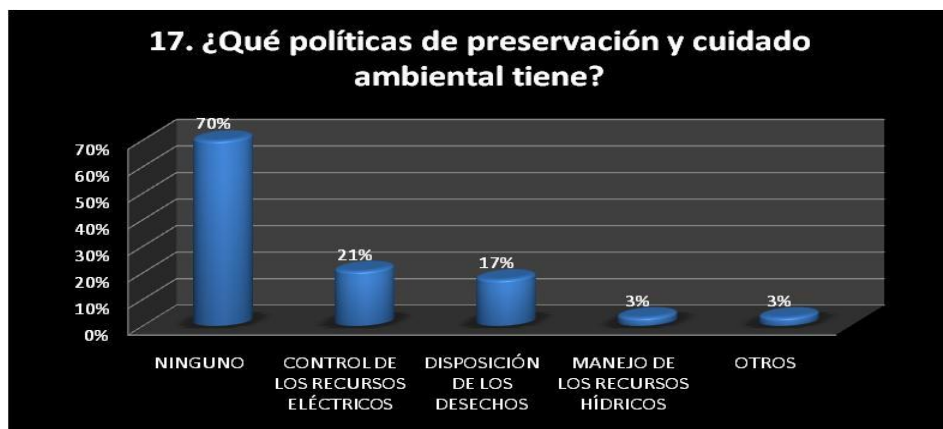
Figura 82. Resultado pregunta 16 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

Las relaciones que los fabricantes de calzado de Bucaramanga objeto de estudio tienen con la comunidad en primer lugar son las donaciones con un 67% ayudando en los asilos, a casas de beneficencia, hogares de recuperación, a asociaciones desplazados y destechados y a las madres adolescentes solteras. El 27% patrociniando equipos deportivos, con un 19% patrociniando eventos culturales y deportivos, el 6% otro tipo de relaciones con la comunidad y el 3% patrociniando investigaciones.

Figura 83. Resultado pregunta 17 de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

De los fabricantes de calzado encuestados, un 70% de ellos no tienen políticas de preservación y cuidado al medio ambiente. El 21% llevan un control de los recursos eléctricos, el 17% disposición de los desechos y el 3% es para el manejo de los recursos hídricos y otros modos de cuidar el ambiente es usando pegante a base de agua y productos no contaminantes.

8. DIAGNÓSTICO DESDE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LAS FÁBRICAS DE CALZADO DE BUCARAMANGA

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación se realiza el diagnóstico de las fábricas de calzado de Bucaramanga que fueron objeto de estudio, desde las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. Este diagnóstico se hizo en el orden en el que estaba planteado en la encuesta (ver Anexo A).

8.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

En una organización, antes de hacer cualquier cosa, se debe empezar por definir y tener claro la misión y visión. Peter Drucker, quien es considerado ampliamente como el padre del *management* como disciplina dice: “Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva. Se define por su misión. Sólo una definición clara de la misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos de negocio claros y realistas”³⁹.

Partiendo de esta premisa y de los datos arrojados por la encuesta, tan sólo el 65% de las fábricas encuestadas tienen establecida su misión y están en condiciones de iniciar un proceso de formación de objetivos con base en su ideal empresarial.

Un aspecto positivo de estas empresas es que en su mayoría destacan en su misión a los clientes, el mercado y los productos. Opuesto a esto, la tecnología y el medio ambiente son dos componentes que muy pocos tienen en cuenta, pero que son fundamentales.

John W. Teets, presidente de Greybound. Inc. dice: “La labor de un estratega es ver a la compañía no como lo que es sino como aquello en lo que puede convertirse”⁴⁰, por esto complementario a la misión, está la visión de la empresa, la cual especifica propósitos organizacionales para luego traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

³⁹ DRUCKER, Peter. Citado por DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. México: Persom Educación, 2008.

⁴⁰ TEETS, John W. Citado por DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. México: Persom Educación, 2008.

En este factor, las fábricas de calzado, objeto de estudio, tienen un cumplimiento del 63%, pues solo estas tienen establecida su visión. Es importante porque el tener establecido el período de tiempo en el que se quiere lograr la visión de la empresa puede ir evaluando su desempeño y medir el cumplimiento del reto que ha establecido.

Después de haber analizado como se encuentran actualmente las bases para la construcción de un Balanced Scorecard en las fábricas, se quiere presentar cómo están actuando las empresas frente a la medición de su rendimiento.

La situación es compleja pues tan solo el 32% de las fábricas dicen llevar algún tipo de sistema que permite hacer seguimiento al rendimiento de la empresa, al profundizar en la forma como hacen esta medición, se aprecia que no lo realizan en la forma que debe ser, pues algunos creen que con llevar su contabilidad y costeo es suficiente. Otros afirman que les hacen un seguimiento detallado a su producción, pero el seguimiento a sus finanzas o clientes están descuidados.

Finalmente el motivo más común entre los encuestados para no llevar ningún sistema es el de la falta de conocimiento, razón por la cual este proyecto se convierte en herramienta fundamental para este sector impulsando con ello el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva de cada una de las unidades productivas.

8.2. PERSPECTIVA FINANCIERA

En su mayoría, los dueños y gerentes de las fábricas de calzado encuestadas, no saben lo que es, o cómo se utiliza un indicador. En la pregunta respecto a qué indicadores financieros utilizaban en la empresa, el 30% dijo que ninguno. El indicador que más tuvo porcentaje de uso fue el de capital de trabajo con un 40%, pero este valor no lo determinan con ninguna fórmula si no lo estiman según su percepción de lo que este indicador representa. Esta situación es similar con los demás indicadores que dicen usar. Una confirmación de lo anterior es en la forma como determinan si la empresa es rentable, ya que un 89% lo visualiza con sus ventas, versus un 8% que si lo hace mediante indicadores.

El control de inventarios en las empresas se hace de forma manual o con Kárdex en un 73% y el sistema contable en su mayoría se lleva manualmente (71%), razón por la cual se hace difícil generar datos ágiles y oportunos, de la mano de esto las fábricas en un 54% registran su información contable solo en el momento en que efectivamente ingresa el dinero sin importar que día se hizo la transacción, estas dos razones hacen que se dificulte obtener un análisis financiero.

Los resultados arrojados por las encuestas afirman que el 88% de las fábricas de calzado analizadas, registraron un crecimiento en ventas del 2010 al 2011, lo que supone un buen panorama al futuro del gremio. Tan solo el 9% presentó disminución, pero esto en su mayoría se debía más a problemas internos de la empresa, aunque unos cuantos culparon al mercado.

El 47% de los empresarios manifiestan que el 60% de las ventas son a crédito. En contraparte de las ventas, están los costos, los cuales reducen los empresarios en su mayoría mediante el cambio a proveedores (54%) que les den un precio menor. Esto demuestra la importancia que tiene este factor en el momento de elección de un proveedor.

El 75% de las fábricas de calzado presentan un nivel de endeudamiento por debajo del 50%, es decir sus activos están financiados por terceros en menos de este porcentaje. Una razón puede ser que el 67% de las empresas usan recursos propios para financiar en parte su capital de trabajo.

Por último, cabe resaltar que los fabricantes de calzado de Bucaramanga son personas muy empíricas, les falta establecer una estructura financiera que les proporcione los datos necesarios, para poder medir a través de indicadores su actividad y así establecer controles efectivos.

8.3. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La investigación reveló que el cliente es el centro de atención de la mayoría de las fábricas de calzado de Bucaramanga encuestadas y como tal le dan la importancia que merecen; sin embargo en el momento de hacer un seguimiento a su comportamiento, las empresas sólo se limitan a medir su satisfacción y dejan de lado varios aspectos que son de gran importancia como los nuevos clientes o su fidelidad. Aunque la forma como miden la satisfacción no es la adecuada, ya que su respuesta a como lo hacían era que por medio de la frecuencia de compra (67%), indicador que nuevamente tiene un valor estimado, más no real.

La estrategia que usan las empresas para aumentar la satisfacción del cliente es el producto como tal (67%), que abarca su diseño, calidad, comodidad entre otras características. También la creación de nuevos productos (83%) es su plataforma para hacer que el cliente compre constantemente.

La participación en eventos (71%) es el mecanismo mediante el cual las empresas atraen sus nuevos clientes. Una vez establecida una relación, los empresarios prefieren que esta sea estrictamente comercial (65%), pues no quieren tener conflictos con la cercanía y el abuso de confianza. La forma como se comunican con ellos es telefónicamente en su mayoría (75%), aunque el correo electrónico y la visita personalizada o correrías como ellos lo llaman no se queda atrás. Medios más actuales de comunicación como el PIN del celular *Blackberry* ya están comenzando a ser usados con más frecuencia.

Casi todas las fábricas de calzado que fueron encuestadas venden en Bucaramanga y su área metropolitana (86%). El porcentaje de empresas que venden en el resto del país es casi igual para todos los departamentos, variando de un 50% a un 60% entre un departamento y otro.

Un dato que es importante destacar es el porcentaje de fábricas que exportan, ya que el 43% de estas lo hacen. El país al que más llevan su producto es Ecuador (anteriormente era Venezuela, pero las malas relaciones con este país, disminuyeron las ventas), pero en general a todo el continente americano llega calzado bumangués.

Para concluir es importante que los empresarios intervengan en el uso de los medios de comunicación que están a la vanguardia como los chats de los Smartphone, y aprovechen las redes sociales para lograr un acercamiento con los clientes. También establecer un sistema de información sencillo y confiable que le permite medir la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la empresa; estrategias de nuevos mercados para poder intervenir en ellos. De igual modo, necesitan una herramienta que les ayude a

visualizar como está la empresa, en qué deben mejorar y que táctica deben utilizar para la comodidad del cliente, para estimular a la compañía a generar un ambiente de calidad y confort.

8.4. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Para las empresas de calzado, objeto de estudio, es importante crear cada día más diseños, productos y abrir nuevos mercados con ayuda de personas estudiadas sobre el tema; pero para los fabricantes de calzado en Bucaramanga no es relevante tener un departamento de investigación y desarrollo (74%) ya que ellos mismos son los diseñadores de sus productos.

Un 44% de los empresarios realizan dos colecciones al año, teniendo en cuenta los dos grandes eventos organizados por ACICAM, eventos que son a nivel nacional y en los que se convocan a compradores internacionales. Para el diseño de sus colecciones tardan en su mayoría un mes (54%).

Para el control de calidad el 68% de los empresarios lo hace evaluándolo en el proceso de elaboración de cada producto, un 54% lo aprecia en el momento de la compra de sus insumos, ya que estos deben ser de buena calidad y duración.

El 97% de las fábricas no tienen certificación en calidad, porque es muy costoso y consideran que no vale la pena su implementación porque para ellos esto no genera valor agregado al producto; otros factores que dificultan implementar este proceso son: rotación alta de empleados y el creer que no son capaces de llegar a cumplir con todos los requisitos que demanda la certificación.

Esta perspectiva trata de analizar aquellos factores internos a la empresa, los que influyen en el correcto desempeño. También se evalúa cuáles son los procesos claves que se deben mantener en la empresa para mantener su ventaja competitiva.

Por último, es importante diseñar cada uno de sus procesos de producción para la calidad de sus productos y mejora en tiempos, haciéndolos diferentes e innovadores de las demás empresas. Implementar propuestas de valor que atraigan y acaparen a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de los clientes.

8.5. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

El estudio evidenció que las fábricas de calzado estudiadas prefieren como medio de reclutamiento del personal, la prensa con un 76% ya que es un medio masivo que la mayoría de la población accede fácilmente.

Los encuestados emplean diferentes tipos de selección del personal como las entrevistas (79%) y pruebas técnicas (71%). Estos procesos de selección son muy usuales en la empresa por su fácil manejo, para conocer la experiencia y habilidad de los candidatos y el talento que tienen en el área de desempeño.

Para la contratación del personal los empresarios se encuentran divididos, el 57% lo realizan por escrito para dejar claramente estipulado todos los derechos y deberes que cada empleado tiene, mientras que el porcentaje restante lo siguen realizando verbalmente, sin tener en cuenta los posibles inconvenientes que se les pueden presentar, dan por hecho que sus colaboradores conocen todas las obligaciones laborales en las que incurren.

La forma más común como los empresarios motivan a sus empleados son las bonificaciones (67%), las cuales las reconocen al finalizar el año, esto hace que los trabajadores se mantengan animados por los beneficios económicos que van a recibir.

La mayor parte de las empresas no hacen ningún tipo de entrenamiento y capacitación al personal, ya que, para ellos les representa gastos, muchos de los empleados no van a las capacitaciones porque no les gusta asistir a estos eventos que le pueden aportar a la empresa y a cada uno de ellos. Por tal motivo la empresa contrata personal ya capacitado y con experiencia para no tener este tipo de inconvenientes.

La seguridad social e industrial brinda salud, protección y bienestar. La mayor parte de las empresas exigen a sus empleados y le dan a conocer que ellos se encuentran afiliados a una EPS y ARS (59%) y un 56% paga al sistema de seguridad social. Para reducir la incidencia de accidentes, la frecuencia de conductas riesgosas es importante que la empresa tenga el sistema de seguridad industrial, ya que la mayoría de las empresas no cuentan con esta disciplina (76%), pero un 22% utilizan los elementos de seguridad industrial.

El medio ambiente ayuda a las circunstancias de las personas o de la sociedad en su vida. En la actualidad existen altos niveles de contaminación causados por el hombre y por empresas como lo son las fábricas de calzado de Bucaramanga ya que un 70% no implementan políticas de preservación y cuidado del medio ambiente.

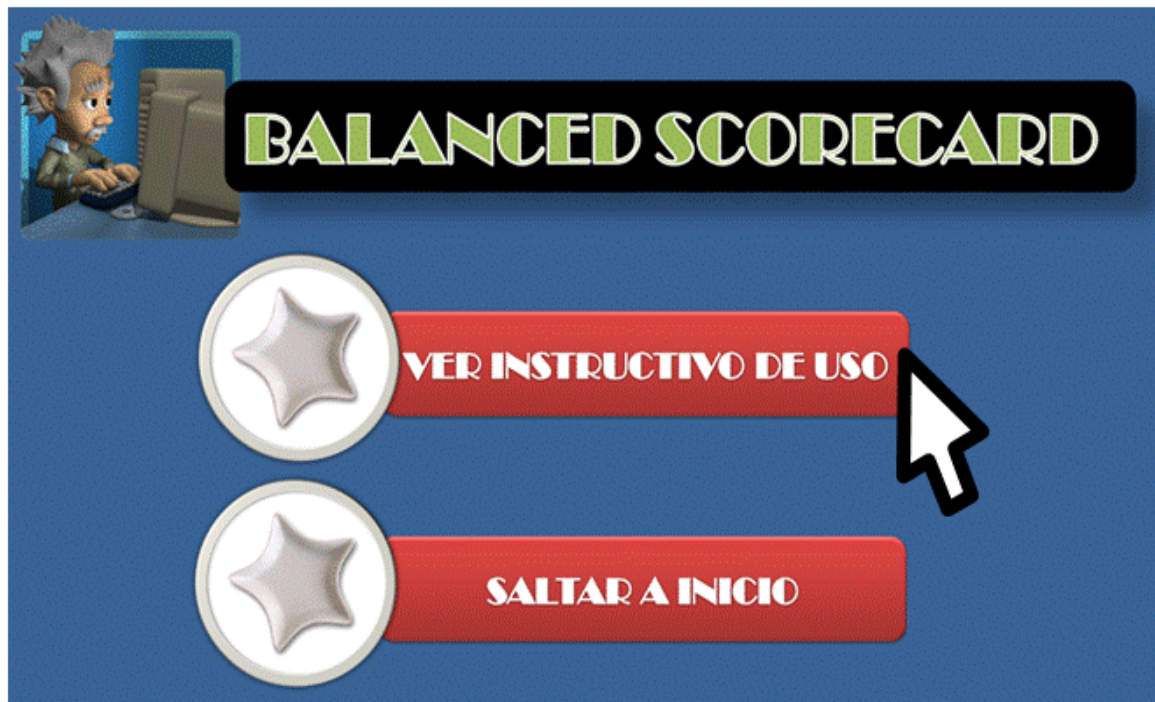
Es importante que los empresarios del calzado se concienticen de la relevancia que tiene la seguridad industrial en el desarrollo de sus actividades, para así lograr una mayor productividad en los empleados.

9. HERRAMIENTA PARA LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD POR PARTE DE LAS FÁBRICAS DE CALZADO DE BUCARAMANGA

Con el diagnóstico hecho a las fábricas de calzado de Bucaramanga sobre las perspectivas del Balanced Scorecard más la base teórica de Norton y Kaplan, se diseñó una herramienta didáctica y de fácil uso que permite a los empresarios de este sector aplicar este sistema de control en sus propias empresas.

Esta herramienta comienza con un instructivo que da las pautas e indicaciones necesarias para usar de forma adecuada la herramienta de manera muy visual y clara. Se debe iniciar dando click en: ver instructivo de uso, esto ayuda a saber ¿qué es y cómo usar esta herramienta?

Figura 84. Página inicial de la herramienta



Fuente: Autores

El instructivo comienza dando una indicación básica para el uso de la herramienta que es: ajustar el tamaño de la ventana de acuerdo con la pantalla del computador en el cual se va a usar. Después de esto, se le da una idea al usuario sobre lo que podrá hacer con esta herramienta. En la siguiente figura se ilustra lo anterior.

Figura 85. Instructivo de la herramienta

INSTRUCTIVO
¿QUÉ ES Y CÓMO USAR ESTA HERRAMIENTA?

Lo primero que debe hacer al abrir cada página es ajustar el tamaño de acuerdo a la pantalla de su computador. Esto lo logra al arrastrar la barra que se encuentra en la esquina derecha inferior de la pantalla, como se muestra en la figura.

BALANCED SCORECARD

VER INSTRUCTIVO DE USO

SALTAR A INICIO

Mediante esta herramienta usted podrá implementar un sistema para medir el rendimiento en su fábrica de calzado, con base en el modelo de sistema administrativo de medición de rendimiento Balanced Scorecard.

Fuente: Autores

Seguido a esto, se explican los 5 pasos que el usuario tiene que completar para el desarrollo ideal de la herramienta. Estos pasos son:

- 1) En el primer paso se encontrará con los diferentes tipos de conceptos necesarios para la aplicación de la herramienta, brindando de manera clara y concisa el significado de los siguientes conceptos como: indicadores, Balanced Scorecard, sus perspectivas y su adecuado uso.

- 2) En este paso se establece y se construye la misión y la visión de la empresa, con algunos parámetros establecido para la realización de ella.
- 3) En el tercer paso se debe ingresar los diferentes datos de la empresa que se requieren para la elaboración de la herramienta.
- 4) En el cuarto paso se deben ingresar las metas a las cuales la empresa quiere llegar de acuerdo con los diferentes tipos de indicadores propuestos.
- 5) Por último se observará como se encuentra la empresa en la actualidad de acuerdo con los objetivos propuestos.

El instructivo termina dando indicaciones generales sobre los iconos que se utilizarán en toda la herramienta para hacer un uso correcto de ella.

Figura 86. Indicaciones del instructivo



Fuente: Autores

Al final del instructivo se encuentra un icono que dice "iniciar", se debe dar click para llegar a la página inicial y comenzar a usar la herramienta.

Figura 87. Página inicial



Fuente: Autores

9.1. ¿QUÉ ES EL BSC?

En este paso el empresario accederá a toda la información pertinente del Balanced Scorecard para que se ambiente y contextualice con este sistema administrativo y comprenda la importancia y los beneficios que este traerá a su organización.

Figura 88. Página: ¿Qué es el BSC?



Fuente: Autores

El usuario debe pasar por los cuatro ítems y leer toda la información disponible para que pueda acoplarse a la idea de un sistema de medición del rendimiento diferente a la que habitualmente usan. Después de esto se debe retornar a la página de inicio dando click en el icono “inicio”.

9.2. MISIÓN Y VISIÓN

Como la misión y visión son la base y fundamento de los indicadores y objetivos de un Balanced Scorecard, esta herramienta ofrece la información necesaria para entender y realizar de forma adecuada la misión y visión de la empresa que está aplicando la herramienta. También cuenta con un ejemplo de misión y visión que ayuda a comprender un poco más estos dos términos.

Figura 89. Página: Misión y visión



Fuente: Autores

Después de leer estos dos ítems, se debe dar click en “construcción”, donde se encontrará con un espacio para que el empresario construya con base en los parámetros dados la misión y visión de su empresa.

Figura 90. Página: Misión y visión, ítem construcción



Fuente: Autores

Finalmente se retorna a la página inicial para continuar con el proceso.

9.3. DATOS

En esta parte se introducen los datos necesarios de la empresa. Para la correcta introducción se dan pautas y se describe en detalle cada dato requerido.

Las diferentes variables que se encuentran, permiten medir la actividad en la empresa. Se debe ingresar los datos pedidos en las celdas correspondientes, teniendo en cuenta las unidades y la descripción de cada variable.

En la siguiente tabla se expone las variables, la descripción y las unidades de los datos requeridos por la herramienta.

Tabla 6. Datos requeridos por la herramienta

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	DATO
VENTAS TOTALES	Valor en pesos del total de ventas registradas en el último año finalizado	Pesos	
VENTAS TOTALES DEL PERIODO ANTERIOR	Valor en pesos del total de ventas registradas en el año anterior al dato de VENTAS TOTALES	Pesos	
VENTAS HECHAS A NUEVOS CLIENTES	Valor en pesos del total de ventas registradas en el último año finalizado por clientes adquiridos en el mismo periodo	Pesos	
UTILIDAD NETA	Es la utilidad neta del último año finalizado, resultante después de restar los costos, los gastos, los impuestos y la reserva legal. Es la utilidad que efectivamente se distribuye a los socios o propietarios. En el PUC se encuentra en la cuenta 3605	Pesos	
TOTAL ACTIVOS	El activo es un bien tangible o intangible que posee una empresa. Ej. Maquinaria, herramientas, efectivo, dinero en bancos, inventarios, deudas de clientes, vehículos, etc. Se encuentra en el PUC en la cuenta 1	Pesos	

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	DATO
TOTAL INVERSIONES	Valor en pesos de todas las inversiones hechas en el último año finalizado, comprende inversiones hechas en tecnología, recursos, infraestructura, entre otros.	Pesos	
INVERSIONES HECHAS A FAVOR DEL MEDIO AMBIENTE	Son todas las inversiones hechas que favorecen de algún modo el medio ambiente. Ej.: compra de máquinas que ahorren luz, cambio a pegamento a base de agua, dispositivos de ahorro de agua, etc.	Pesos	
FINANCIACIÓN Y APOYO A LA COMUNIDAD	El total de dinero invertido en el bienestar de la comunidad. Ej.: donaciones, apoyo a grupos sociales o deportivos, restauración de parques, etc.	Pesos	
NÚMERO DE CLIENTES	El número total de clientes que compraron en el último año finalizado (sin importar el tamaño o frecuencia de pedido)	Unidades	
NÚMERO DE CLIENTES DEL PERIODO ANTERIOR	El número total de clientes que compraron en el año anterior al dato NÚMERO DE CLIENTES (sin importar el tamaño o frecuencia de pedido)	Unidades	
NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES	Número de clientes que compraron en el último año finalizado y que no habían comprado antes de ese periodo.	Unidades	
NÚMERO DE CLIENTES QUE DEJARON DE COMPRAR	Número de clientes que compraban frecuentemente y que en el último año finalizado no hicieron ninguna compra	Unidades	
PROMEDIO DE PEDIDOS HECHOS POR LOS CLIENTES	Es la sumatoria de todos los pedidos recibidos en el último año finalizado, dividido en el total de clientes del mismo periodo.	Unidades	
ESPECIFICAR SI SUS VENTAS SON EN COLOMBIA O EN EL EXTERIOR	Si la mayoría de sus ventas son hechas a clientes en Colombia escriba 1, de lo contrario escriba 2	Número	

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	DATO
NÚMERO DE QUEJAS	Total de número de quejas recibidas en el último año finalizado	Unidades	
NÚMERO DE RECLAMOS	Total de número de reclamos recibidos en el último año finalizado	Unidades	
NÚMERO DE DEVOLUCIONES	Total de número de devoluciones recibidas en el último año finalizado	Unidades	
CANTIDAD DE PRODUCTO NO CONFORME EN LOS PROCESOS	Total de zapatos que no cumplieron los estándares o que tocó hacerles algún reproceso.	Unidades	
GASTOS POR DEVOLUCIONES	Total de dinero invertido en arreglos o cambio de productos debido a devoluciones hechas en el último año finalizado	Pesos	
NÚMERO DE COLECCIONES	Número de colecciones lanzadas en el último año finalizado	Unidades	
NÚMERO DE PARES DE ZAPATOS PRODUCIDOS	Total de pares de zapatos producidos en el último año finalizado	Unidades	
PRECIO DE VENTA PROMEDIO	Precio de venta promedio del calzado vendido en el último año finalizado	Pesos	
PAGO MANO DE OBRA	Total de dinero destinado al pago de salarios de todos los empleados durante todo el año.	Pesos	
PAGO MATERIAS PRIMAS	Total de dinero destinado a la compra de materias primas durante el último año finalizado.	Pesos	
COSTO DE DESPERDICIOS	Costo de todo el desperdicio (sobrantes de cualquier tamaño) de materias primas	Pesos	
TOTAL TRABAJADORES	Es el promedio de trabajadores que estuvieron durante el último año finalizado.	Unidades	
TRABAJADORES QUE HAN PARTICIPADO EN PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	El total de trabajadores activos que han participado en alguna capacitación, seminario u otro tipo de formación, patrocinado por la empresa	Unidades	

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	DATO
TRABAJADORES CLAVE	Número total de trabajadores que son de especial importancia para la empresa	Unidades	
TRABAJADORES CLAVE QUE SE HAN RETIRADO	Número total de trabajadores que son de especial importancia para la empresa y que se han retirado por motivos ajenos a la disposición de la empresa durante el último año finalizado.	Unidades	
SUGERENCIAS HECHAS POR LOS TRABAJADORES Y PUESTAS EN PRACTICA	Número de sugerencias relevantes hechas por los trabajadores durante el último año finalizado y que se han puesto en práctica.	Unidades	
NÚMERO DE TRABAJADORES AFILIADOS A SEGURIDAD SOCIAL	Número de trabajadores afiliados por la empresa a seguridad social.	Unidades	
NÚMERO DE ACCIDENTES POR FALTA DE USO DE IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD	Número de accidentes ocasionados por la falta de uso de algún implemento de seguridad (guantes, tapabocas, etc.) ocurridos en el último año finalizado	Unidades	

Fuente: Autores

Las variables fueron escogidas de acuerdo a los datos que los indicadores propuestos necesitaban para obtener un resultado.

Si una variable es ingresada erróneamente (caracteres que no permitan desarrollar operaciones, por ejemplo letras o signos), la herramienta arroja un mensaje que permite al usuario darse cuenta a tiempo del error que cometió.

Figura 91. Datos erróneos

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	DATO	DATO MAL INGRESADO
VENTAS TOTALES	Valor en pesos del total de ventas registradas en el último año finalizado	Pesos	M&G%W\$	
VENTAS TOTALES DEL PERIODO ANTERIOR	Valor en pesos del total de ventas registradas en el año anterior al dato de VENTAS TOTALES	Pesos	\$ 120.000.000	

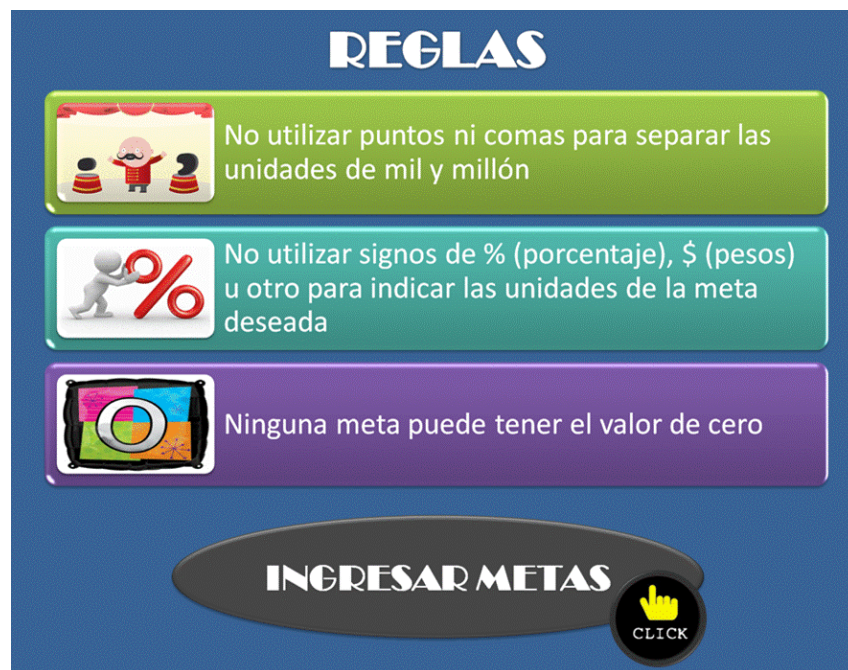
Fuente: Autores

9.4. METAS

En este paso, el empresario conoce los objetivos e indicadores del Balanced Scorecard propuesto y su interpretación para finalmente ingresar la meta deseada acorde a los parámetros de cada empresa. Estos objetivos e indicadores fueron establecidos de acuerdo con el diagnóstico realizado en las fabricas de calzado de Bucaramanga sobre las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Para el correcto desarrollo y obtención satisfactoria de resultados se debe tener en cuenta las siguientes reglas. Después de leerlas, se debe dar click en “ingresar metas” para continuar con el paso.

Figura 92. Reglas para el ingreso de las metas



Fuente: Autores

Los objetivos e indicadores, están clasificados de acuerdo con las perspectivas del Balanced Scorecard (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). Cada perspectiva tiene un mapa conceptual, donde se observa en el segundo nivel la base teórica de Norton y Kaplan, de la que se desprenden indicadores específicos para el sector que fueron propuestos teniendo como precepto la investigación realizada.

9.4.1. Perspectiva financiera

Figura 93. Perspectiva financiera



Fuente: Autores

Los indicadores son los que se encuentran en color morado en la figura anterior. Cada uno de ellos tiene asociado un objetivo, junto con la descripción, la fórmula y las unidades. En la siguiente figura se muestra un ejemplo de cómo aparecen los indicadores en la herramienta.

Figura 94. Indicador perspectiva financiera

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES
AUMENTAR LAS VENTAS	Este indicador mostrará la variación porcentual que hubo en ventas entre el último año terminado y el anterior. En la meta deseada se debe escribir el porcentaje al cual se aspira llegar, siendo un valor realista y acorde a la fábrica. Ej.: Mi meta es aumentar las ventas en un 10 %, pasar de vender 100 millones a 110 millones	%
INDICADOR	FORMULA	META DESEADA
CRECIMIENTO DE VENTAS	$\frac{\text{Ventas totales del periodo} - \text{Ventas totales del periodo anterior}}{\text{Ventas totales del periodo anterior}}$	15,0%

Aquí se ingresa la meta

Fuente: Autores

Si la meta del indicador no ha sido escrita o tiene algún error, la herramienta arroja un mensaje para alertar al usuario.

Figura 95. Meta del indicador mal escrita

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES
AUMENTAR LA GANANCIA	El margen neto muestra cuanto de todas las ventas que hacen se convierte en ganancia libre para la empresa. En la meta deseada se debe escribir el porcentaje al cual se aspira llegar, siendo un valor realista y acorde a la fábrica. Ej. Mi meta es tener una ganancia <u>10</u> % de las ventas, si vendo 100 millones que 10 millones me queden de ganancia totalmente libre.	%
INDICADOR	FORMULA	META DESEADA
MARGEN NETO	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}}$	M%G&H\$
META MAL INGRESADA		
OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES
AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	Este indicador mostrará que porcentaje de todas sus ventas son hechas a clientes nuevos. En la meta deseada se debe escribir el porcentaje al cual se aspira llegar, siendo un valor realista y acorde a la fábrica. Ej. Mi meta es que del total de las ventas el <u>10</u> % sean ventas hechas a nuevos clientes, si vendo 100 millones que 10 millones sean a nuevos clientes	%
INDICADOR	FORMULA	META DESEADA
VENTAS A NUEVOS CLIENTES	$\frac{\text{Ventas hechas a nuevos clientes}}{\text{Ventas totales}}$	0,0%
NO HA LLENADO EL ESPACIO O TIENE CERO EN LA META		

Aquí se ingresa la meta

Aquí se ingresa la meta

Fuente: Autores

9.4.2. Perspectiva del cliente

Figura 96. Perspectiva de clientes



Fuente: Autores

En cada perspectiva se cumple con la descripción mostrada en la perspectiva financiera respecto a la forma como se evidencia los objetivos, indicador, descripción, fórmula y meta. También con la característica del mensaje en caso de tener algún error en la digitación de la meta.

9.4.3. Perspectiva de procesos internos

Figura 97. Perspectiva de procesos internos



Fuente: Autores

9.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Figura 98. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Autores

9.5. RESULTADOS

En este paso, la herramienta arroja a los empresarios los resultados, donde en un tablero balanceado de gestión se puede ver cómo está la empresa actualmente en el cumplimiento de sus objetivos. Pero antes de llegar al tablero, se muestra de forma didáctica la interpretación de este, mediante la asignación y explicación de los colores que representan el estado del cumplimiento.

Figura 99. Semáforo



Fuente: Autores

Dando click al semáforo, se accede al tablero balanceado de gestión, donde se mostrará los resultados obtenidos por la empresa en el cumplimiento de los objetivos.





























En este tablero se visualiza el comportamiento de cada indicador, y se le asigna un color según su cumplimiento. Si fue de menos del 50% de la meta se le establece el color rojo, si fue entre el 50% y el 75% se pone el color amarillo y si el cumplimiento fue de más del 75% se le da el color verde.

En cada perspectiva se promedian los indicadores respectivos (dando igual peso a cada uno) y este es el resultado de cumplimiento de esta.

Para obtener el resultado final de la empresa, se promedian las cuatro perspectivas, asignándoles un peso igual a cada una (por este motivo es que se le da el nombre de tablero “balanceado” de gestión”).

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de lo anterior mencionado. Los datos no son representativos de ninguna empresa.

Figura 100. Tablero balanceado de gestión

TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN			 66,24%
	VALOR	META	CUMPLIMIENTO
PERSPECTIVA FINANCIERA			 73,00%
CRECIMIENTO DE VENTAS	5,0%	10,0%	 50,00%
CRECIMIENTO DE CLIENTES	8,0%	20,0%	 40,00%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	15,0%	10,0%	 150,00%
MARGEN NETO	8,0%	10,0%	 80,00%
VENTAS A NUEVOS CLIENTES	9,0%	20,0%	 45,00%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE			 47,07%
GASTOS POR GARANTÍAS	\$ 5.320.000	\$ 4.000.000	 67,00%
NÚMERO DE QUEJAS, RECLAMOS O DEVOLUCIONES	50	30	 33,33%
PORCENTAJE DE NUEVOS CLIENTES	13,0%	20,0%	 65,00%
DESERCIÓN DE CLIENTES	9,0%	5,0%	 20,00%
FRECUENCIA DE COMPRA	4	8	 50,00%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			 81,33%
COLECCIONES EN RELACIÓN CON LA COMPETENCIA	1	1	 100,00%
PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA	3	5	 60,00%
PRODUCTIVIDAD DE MATERIAS PRIMAS	2	3	 66,67%
PRODUCTOS NO CONFORMES	6,0%	5,0%	 80,00%
DESPERDICIO	5,0%	5,0%	 100,00%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			 63,54%
PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE PARTICIPAN EN PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	0,0%	50,0%	 0,00%
PORCENTAJE DE RETIROS NO DESEADOS	5,0%	10,0%	 150,00%
INGRESOS POR EMPLEADO	\$ 25.000.000	\$ 30.000.000	 83,33%
NÚMERO DE SUGERENCIAS PUESTAS EN PRÁCTICA	3	5	 60,00%
PORCENTAJE DE TRABAJADORES AFILIADOS A SEGURIDAD SOCIAL	75,0%	100,0%	 75,00%
NÚMERO DE ACCIDENTES POR FALTA DE UTILIZACIÓN DE IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD	2	1	 0,00%
PORCENTAJE DE INVERSIONES EN PRO DEL MEDIO AMBIENTE	5,0%	5,0%	 100,00%
FINANCIAMIENTO Y APOYO A LA COMUNIDAD	2,0%	5,0%	 40,00%

Fuente: Autores

9.6. BIBLIOGRAFÍA

Finalmente hay un ítem para ver la bibliografía usada en la herramienta, desde la información hasta las imágenes usadas.

Figura 101. Bibliografía



Fuente: Autores

Para tener acceso a la herramienta completa ver **ANEXO B. Herramienta BSC**

10. CONCLUSIONES

- Al describir la situación actual del sector calzado en el ámbito nacional e internacional se pudo conocer la problemática que afrontan las fábricas de calzado de Colombia. La producción de calzado es en más del 80% hecha en Asia, donde China es el país más influyente con un 63% de la producción mundial. Esto lo logra con los bajos precios que ofrece, llegando al mercado colombiano con este producto a menos de un dólar. El aumento de las importaciones de calzado y exportaciones del cuero crudo (otro gran problema que afronta el sector debido a que se exporta el cuero crudo, sin valor agregado, se trabaja y procesa en el exterior y vuelve a entrar al país como producto final), crea la necesidad a los empresarios del gremio de buscar mecanismos que los ayuden a afrontar este reto con mejores herramientas para estar mejor preparados frente a la fuerte competencia extranjera.
- El estudio realizado a las fábricas de calzado de Bucaramanga permitió diagnosticar a estas empresas frente a las perspectivas del Balanced Scorecard, donde se encontró una falencia en el uso de indicadores, debido a la falta de conocimiento que tienen las empresas sobre el tema y a la forma empírica de realizar sus actividades y controles.
- La herramienta propuesta en este proyecto permite a los empresarios del sector calzado de Bucaramanga aplicar un Balanced Scorecard de forma clara y didáctica que les proporciona indicadores acordes al sector y a las necesidades encontradas en el diagnóstico para generar resultados con base a las metas que cada una tenga en particular. Esta herramienta facilitará a los empresarios adaptarse a nuevas formas de hacer seguimiento y control a sus fábricas y les brindarán bases para tomar acciones correctivas que ayuden a fortalecer sus ventajas competitivas.
- Para completar la herramienta presentada, se agregó un instructivo, que de forma muy visual ayuda a entender y a ejecutar correctamente el instrumento propuesto a cualquier fábrica de calzado en Bucaramanga.

11. RECOMENDACIONES

- La falta de conocimiento en cuanto a varios temas como responsabilidad social empresarial, medición del rendimiento de la empresa, certificación en calidad, preservación y cuidado ambiental, seguridad industrial y salud ocupacional, manejo de indicadores entre otros; que se evidencia en las fábricas de calzado de Bucaramanga, sumado al interés manifestado por los representantes de las fábricas por propuestas por parte de las instituciones académicas y por recibir estudiantes comprometidos, hace pensar que un acercamiento entre el gremio y la Universidad Pontificia Bolivariana – seccional Bucaramanga, favorecería a ambas partes y podría traer muchos beneficios para los dos sectores, por esto se les recomienda establecer convenios que encaminen esta labor.
- Con la actual aprobación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, se recomienda a los empresarios contemplar la posibilidad de implementar la certificación de calidad y las demás certificaciones necesarias (certificación de productos de origen), para poder estandarizar sus procesos y cumplir con los requisitos necesarios para que sus productos sean de calidad y cumplan con todas las características para llegar satisfactoriamente a este nuevo mercado.
- Se aconseja a los fabricantes de calzado a que incursionen en los medios de publicidad que actualmente son muy concurridos como las redes sociales (Twitter, Facebook) los chats de los Smartphone y demás medios que ayuden a la compañía a posicionarse y ser visitadas por todas las personas del mundo.
- Se invita a todos los propietarios y/o gerentes de las fábricas de calzado de Bucaramanga a que prueben la herramienta propuesta en este proyecto y den su opinión acerca de esta.

BIBLIOGRAFÍA

ACICAM. [en línea]. <<http://www.acicam.org/index.cfm?doc=noticias>> [citado en 13 de junio de 2012]

ACICAM. ¿Quiénes somos? [en línea]. <http://www.acicam.org/index.cfm?doc=acicam_q_somos> [citado en 9 de junio de 2012]

BASTOS DO CARMO, Vadson y VANALLE, Rosângela María. Evaluación de la productividad de pequeñas empresas [en línea]. <<http://redpymes.org.ar/R11/11-051.pdf>> [citado en 20 de junio de 2012]

BOURGUIGNON, Annick; MALLERET, Véronique y NØRREKLIT, Hanne. The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. En: Management Accounting Research. (2004).

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. En: Base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. (1 de mayo de 2012).

CDP. Quienes somos [en línea]. <<http://cdpcuerocali.blogspot.com/p/quienes-somos.html>> [citado en 9 de junio de 2012]

CEINNOVA. Quienes somos [en línea]. <http://www.ceinnova.org.co/quienes_somos.php> [citado en 9 de junio de 2012]

COLCIENCIAS. Sobre COLCIENCIAS [en línea]. <http://www.colciencias.gov.co/sobre_colciencias> [citado en 23 de abril de 2012]

DRUCKER, Peter. Citado por DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. México: Persom Educación, 2008.

ESTUDIO SATRA. Situación actual del sector calzado en el mundo [en línea]. <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Benchmarking_trends.PDF> [citado en 13 de mayo de 2011]

FEDECUERO COLOMBIA. Socios [en línea]. <<http://fedecuerocolombia.blogspot.com/p/socios.html>> [citado en 13 de abril de 2012]

FLÓREZ ENCISO, Luis Gustavo [Presidente de la Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas ACICAM]. En: EL MARCO DEL PRIMER FORO SOBRE COYUNTURA ECONÓMICA Y SU IMPACTO REGIONAL (2012: Bucaramanga)

GARCÍA AZCANIO, Andrés, et al. Tendencias de la gestión empresarial relacionadas con procesos [en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-empresarial-relacionada-con-procesos.htm>> [citado en 20 de junio de 2012]

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v., 2008.

IMEBU. Industrial del calzado y su visualización internacional [en línea]. <http://www.imebu.gov.co/hemeroteca/industria_calzado.pdf> [citado en 4 de abril de 2012]

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KINNEAR, Thomas C y TAYLOR, James R. Investigación de mercados. México: McGraw-hill interamericana s.a., 2007.

PORTAFOLIO.CO. Exportación de cuero crudo está generando desempleo [en línea]. <http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-34719> [citado en 28 de abril de 2012]

PORTAFOLIO.CO. Movimientos accionarios millonarios en empresas [en línea]. <<http://www.portafolio.co/negocios/movimientos-accionarios-millonarios-empresas>> [citado en 23 de abril de 2012]

PORTAFOLIO.CO. Promociones e importaciones bajan precios del calzado [en línea]. <http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-39269> [citado en 28 de abril de 2012]

PORTAFOLIO.CO. Sector del calzado genera más de 100.000 empleos en Colombia [en línea]. <http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-35821> [citado en 28 de abril de 2012]

REVISTA DINERO. Año 2010 fue positivo para el sector calzado en Colombia. En: Dinero.com [en línea]. <<http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/ano-2010-positivo-para-sector-calzado-colombia/112287>> [citado en 20 de junio de 2012].

REVISTA DINERO. El 18% del calzado importado cuesta US\$1 por par [en línea]. <<http://www.dinero.com/negocios/articulo/el-18-del-calzado-importado-cuesta-us1-par/142154>> [citado en 28 de abril de 2012]

SAIZ, Alfaro, et al. Sistemas para la medición del rendimiento en la empresa. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2007.

TEETS, John W. Citado por DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. México: Persom Educación, 2008.