DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION BAJO LAS PERSPECTIVAS DEL “BALANCED SCORECARD” BSC EN LA CAMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA

ANA CONCEPCIÓN DAVID DE SAID
ALFONSO LUIS LASTRA FUSCALDO

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DEL NORTE
DIVISION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BARRANQUILLA 2007
DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION BAJO LAS PERSPECTIVAS DEL “BALANCED SCORECARD” BSC EN LA CAMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas –MBA

DIRECTOR
DEYSI BERRIO GUZMAN, M.B.A.

ANA CONCEPCIÓN DAVID DE SAID
ALFONSO LUIS LASTRA FUSCALDO

FUNDACION UNIVERSIDAD DEL NORTE
DIVISION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BARRANQUILLA 2007
CONTENIDO

INTRODUCCION.................................................................................................................. 9

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .................................................................................. 11
   2.1 Antecedentes.................................................................................................................. 11
   2.2 Formulación del Problema............................................................................................. 13

3. JUSTIFICACIÓN................................................................................................................ 14

4. OBJETIVOS ....................................................................................................................... 15
   5.1 Objetivos Generales....................................................................................................... 15
   5.2 Objetivos Específicos..................................................................................................... 15

5 MARCO DE REFERENCIA .................................................................................................. 16
   5.1 Planeación estratégica.................................................................................................. 18
   5.2 Balance Scorecard........................................................................................................ 24
   5.3 Cuadro de mando integral (BSC) en entidades sin ánimo de lucro.......................... 30
   5.4 Indicadores de Gestión.................................................................................................. 33

6. MARCO CONCEPTUAL ................................................................................................... 37

7 DISEÑO METODOLOGICO............................................................................................... 43
   7.1 Determinación del Universo Geográfico del estudio................................................. 44
   7.2 Delimitación temporal................................................................................................. 44
       7.2.1 Universo geográfico.............................................................................................. 44
       7.2.2 Duración del estudio............................................................................................ 44

8. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN ............................................. 45
   8.1 Delimitación temporal.................................................................................................. 45
   8.2 Delimitación espacial.................................................................................................. 45
   8.3 Duración estimada........................................................................................................ 45

9. PROCEDIMIENTO PARA CONSTRUIR UN SISTEMA DE INDICADORES DE
   GESTION BAJO LAS PERSPECTIVAS DEL “BALANCED SCORECARD.” .................. 46

10. DETERMINACION DE LA ESTRATEGIA .................................................................... 49
    10.1. DEFINICION DEL SISTEMA ..................................................................................... 49
LISTA DE GRÁFICOS

Grafico 1. Lógica estratégica para entidades sin ánimo de lucro
Grafico 2 Clasificación de Indicadores
Gráfico 3 ¿Qué medir?
Grafico 4. Plan de ordenamiento para la construcción del BSC
Grafico No.5 cadena de valor
Gráfico No 6 Cadena de Valor Propuesta para la Cámara de Comercio de Santa
Grafico No 7 Mapa de perspectiva de la estrategia propuesta
LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Garantizar la satisfacción del cliente en la prestación de los servicios delegados por el estado.
Tabla 2. Garantizar la satisfacción del empresario y del emprendedor.
Tabla 3. Atención personalizada con altos estándares en la presentación de los procesos de servicios, siendo ágiles, pero sin disminuir la calidad.
Tabla 4. Asegurar la inscripción de documentos con el menor número de reingresos.
Tabla 5. Aumentar la confiabilidad de la información.
Tabla 6. Fortalecimiento y búsqueda de alianzas estratégicas para prestación de servicios.
Tabla 7. Propender por la cobertura total de la jurisdicción.
Tabla 8. Mantener variedad de servicios y programas y generar nuevos.
Tabla 9. Implementar programas de responsabilidad social.
Tabla 10. Fortalecer la cultura del servicio al cliente basado en competencias.
Tabla 11. Desarrollar programas de mejoramiento continuo y calidad interna y externa.
Tabla 12. Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de información.
Tabla 13. Mejorar la satisfacción de los empleados.
Tabla 14. Propender por la utilización de tecnología de punta.
Tabla 15. Fortalecer liderazgo y credibilidad.
Tabla 16. Fomentar la innovación.
Tabla 17. Optimizar los activos de la entidad.
Tabla 18. Buscar alternativas de financiación a un menor costo.
Tabla 19. Racionalizar los costos de la entidad.
Tabla 20. Incrementar los ingresos de la entidad y generar otros ingresos.
AGRADECIMIENTOS

ANA CONCEPCION DAVID DE SAID

A Dios y a la virgen de Fátima
Por su inmenso amor, por regalarme la salud y la vida para concluir con este nuevo reto en mi existencia.

A mi esposo, mis hijos, a mi madre y hermanos quienes con su amor y entusiasmo me animaron en todo momento.

Al Dr. Alfredo Díaz Granados Caballero, Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Santa Marta, por su confianza y apoyo.

A mis compañeros de trabajo, quienes con su aporte y colaboración enriquecieron los análisis.

Al Dr. Alfonso Lastra, compañero de tesis, por su paciencia, dedicación y compañerismo.
AGRADECIMIENTOS
ALFONSO LUIS LASTRA FUSCALDO

A Dios, por regalarme la salud y la vida para concluir con este nuevo reto en mi existencia.

A mi esposa, a mis dos hijas, a mis padres y hermanos, por su paciencia en estos momentos de ausencia, quienes con su amor y palabras de aliento me animaron en todo momento.

Al Dr. Alfredo Díaz Granados Caballero, Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Santa Marta, por su confianza y apoyo.

A mis compañeros de trabajo, quienes con su aporte y colaboración enriquecieron los análisis.

A la doctora Ana Concepción David de Said, compañera de tesis, por su paciencia, dedicación y compañerismo.
1 INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo rudo de la tecnología, la revolución en las telecomunicaciones han suprimido las barreras geográficas y territoriales a que estaban sometidos el comercio, la industria y los negocios en general a finales de los ochenta. Los bienes y servicios producidos por las organizaciones empresariales colombianas se vieron obligados a incrementar sus ventajas competitivas en cuanto a eficiencia, calidad, costos y servicios. Esto trajo como consecuencia que los gerentes redefinieran sus negocios y visionaran sus mercados basados en los conceptos de la gerencia estratégica en busca de una mayor competitividad.

Para ser consecuentes con los cambios las empresas del estado han empezado a modernizarse, se han ido privatizando las ineficientes y se están mejorando las habilidades, los conocimientos y la actitud de nuestra fuerza laboral, tanto estatal como privada. La adaptación al cambio y la innovación serán las constantes, donde la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental. El cambio tiene que ver con hacer evolucionar las necesidades del cliente, tiene que ver con la evolución de las tecnologías para adaptarse a las necesidades del cliente, tiene que ver con la evolución de las prácticas administrativas y por último, tiene que ver con las alianzas estratégicas con empresas globales nacionales y extranjeras para mejorar la solidez financiera y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo. Lo más importante al pensar en el cambio es hacer una distinción entre la mejora de la eficiencia operacional y el cambio en la posición desde la cual se compite.
Dentro de este orden de ideas, el concepto de Balance Scorecard (tanteo equilibrado) fue definido por Robert S. Kaplan y David P. Norton, para enfrentarse al problema de que muy pocas organizaciones ejecutan su estrategia corporativa de manera efectiva. Esto se debe a que normalmente dicha estrategia no es entendida por aquellos que la implementan, no resulta manejable por los individuos, y no se puede medir con los sistemas de gestión existentes que, como lo habíamos afirmado, sólo se concentran en los objetivos financieros.

El Balance Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición en cualquier organización. Es un sistema integral de información y aprendizaje estratégico; como instrumento de gestión, mediante un proceso de retroalimentación continuo, mide el progreso presente de la empresa y facilita al gerente comunicar la visión a los colaboradores y lograr su compromiso con los objetivos organizacionales; cumple así el líder su misión: convertir la visión en acción transformadora; crea, entonces riqueza incremental al invertir en los ‘clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

Las características de los tiempos actuales inciertos, turbulentos, de cambios imprevistos imprimen particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones y empresas, tanto públicas como privadas. Por ende, el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende, en gran parte, de la habilidad que tenga el las personas que orientan a la organización para alcanzar los objetivos mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto de todos.

Esta investigación tuvo como propósito explorar los procesos y mecanismos que intervienen en la implantación de un BSC, desde que se toma la decisión de adoptarlo hasta que se completa su desarrollo. Además, se pretende analizar el impacto de la adopción del BSC en una organización, así como los factores que han intervenido en el cambio contable, considerando éste como el resultado de la difusión de una innovación.

El trabajo se estructuró en cuatro partes. En la primera se describió y valoró el concepto de BSC haciendo especial referencia a su vinculación con la estrategia. En la segunda parte se presenta la empresa objeto de estudio y se introduce en la identificación del mapa estratégico. La tercera parte está dedicada al proceso de implantación del sistema y análisis de los indicadores de gestión, la cuarta analizamos diferentes aspectos de la implementación y la elaboración de un plan de acción para dar respuesta a las múltiples objetivos estratégicos que se identificasen en el mapa.
Por último se analizaron los elementos necesarios para que pueda darse una acción eficaz en el diseño en implementación de un sistema de indicadores de gestión bajo la perspectiva del Balanced Scorecard y se precisa la concepción de los autores, como punto esencial que define las características del sistema de gestión de calidad de la entidad.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES.

El Código de Comercio en su artículo 78 define a las cámaras de comercio como aquellas instituciones de orden legal con personería jurídica, creadas por el Gobierno Nacional, de oficio o a petición de los comerciantes del territorio donde hayan de operar. Dichas entidades serán representadas por sus respectivos presidentes”

Así mismo, el artículo 1\(^{º}\) del decreto 898 de 2002 señala que son personas jurídicas, de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, integradas por los comerciantes matriculados en el respectivo registro mercantil. Son creadas de oficio o a solicitud de los comerciantes mediante acto administrativo del Gobierno Nacional y adquieren personería jurídica en virtud del acto mismo de su creación, previo cumplimiento de los requisitos legales exigidos para el efecto.

Tal como puede apreciarse, las Cármaras de Comercio son entidades de naturaleza privada, gremios, que adicionalmente cumplen funciones delegadas del gobierno nacional, como es la de llevar los registros públicos encomendados a

\(^{1}\) Código de comercio. art. 1-19, art. 20-47, art. 78 al 97
ellas por la ley y certificar sobre los actos y documentos allí inscritos; adicionalmente estas entidades cuentan con centros de arbitraje, conciliación y amigable composición por medio de los cuales se ofrezcan los servicios propios de mecanismos alternativos de solución de conflictos; promueven la capacitación en las áreas de comercial e industrial y otras de interés regional, ente otras actividades.

Por su parte, la Cámara de Comercio de Santa Marta fue constituida por iniciativa de los comerciantes, solicitud aprobada mediante el Decreto 421 de 1931 de la Gobernación del Magdalena y 2288 de 1943 del Ejecutivo Nacional.

En los últimos años, el Gobierno Nacional ha expedido normas que han aclarado en gran medida la naturaleza de las cámaras de comercio, sus funciones, uso de los recursos asignados y radio de acción, al permitirle una gran gama de atribuciones y competencias, las cuales, podrían ser desarrolladas en una mayor escala por esta cámara de comercio. Precisamente, estas nuevas funciones pueden ser potencializadas lo que permitiría que sus servicios generen valor y fortalezca así el liderazgo de la entidad para lograr el crecimiento empresarial previsto en su visión.

La Cámara de Comercio de Santa Marta fue constituida por iniciativa de los comerciantes en 1931, creada mediante el decreto 2288 de 1943 del Ejecutivo Nacional, ley 111 que autoriza al Gobierno a crear cámaras de comercio en todo el territorio nacional y dentro del cual establece que son órganos oficiales de comercio y cuerpos consecutivos del gobierno concerniente a la organización y el desarrollo de la industria y el comercio.

A partir del momento de su creación la Cámara de Comercio de Santa Marta además del cumplimiento de las obligaciones legales delegadas por el Estado, ha desarrollado actividades tendientes a promover el desarrollo económico y social de su área de influencia.

En el desarrollo de estas actividades la Cámara de Comercio de Santa Marta se ha ido consolidando como entidad gremial representativa de los intereses del sector empresarial de la región, para lo cual ha desarrollado programas de acción no sólo en la ciudad de Santa Marta sino en diferentes municipios del departamento del Magdalena.

Fue así como a raíz de una necesidad detectada y a petición de los comerciantes de la región, se dio apertura a una sede en este municipio, el día 11 de diciembre de 1987, la cual además de atender a esta importante localidad del departamento del Magdalena, tiene bajo su jurisdicción los municipios de Santa Ana, San Zenón, San Sebastián y Guamal.
El 14 de diciembre de 1989, mediante resolución 2251 de la superintendencia de Industria y Comercio, se autorizó la apertura de una sede en el municipio de Fundación, como un reconocimiento a la necesidad de la presencia de la cámara en este municipio de vocación agropecuaria y ganadera. Esta sede actualmente opera con jurisdicción en los municipios de Aracataca, Fundación y Pivijay.

Actualmente la Cámara de Comercio de Santa Marta cuenta con 3 sedes en los municipios de El Banco, Fundación y Ciénaga; siendo esta última la más reciente de todas, entrando a operar a partir del 11 de diciembre de 1996, ante la necesidad de este importante municipio, corazón de la zona bananera –segundo en importancia del departamento- de contar con una oficina que agilizara los trámites correspondientes a las actividades mercantiles sin que fuese necesario trasladarse a la sede principal en Santa Marta.

En la actualidad la Cámara de Comercio de Santa Marta tiene implementado un sistema de gestión de calidad. El cual está certificado desde hace 2 años y en el cual la entidad ha mantenido el sistema en forma eficaz, ya que los resultados y el mejoramiento continuo que ha trabajado le ha permitido posicionarse como una entidad líder de la región. Sin embargo faltan algunos elementos que deben dar consolidación al sistema, que no le permiten mostrar de una manera coordinada algunos procesos de la entidad, es por ello se han detectado problemas que limitan cumplir con la estrategia, como son: falta alinear los procesos con la planeación estratégica identificada en la entidad, coordinar los procesos con otros procesos y depurar ciertos indicadores. La problemática descrita anteriormente se pretende resolver con el siguiente estudio, entregándole a la entidad las herramientas necesarias para mejorar su gestión, con la implementación de un sistema de indicadores basado en el Balanced Scorecard, traducimos la estrategia en acción, logrando de esta forma beneficios claros como: Alineamiento estratégico, integración entre los diferentes niveles, seguimiento y control de planes, herramientas de comunicación, motivación e incentivos, así como construir los escenarios que tracen los derroteros sobre los cuales deberá la entidad direccionarse en los próximos cinco (5) años. Para ello nos plantearnos la siguiente pregunta en esta investigación.

**Formulación General del Problema**

¿Cómo se podría estructurar unos indicadores de gestión bajo las perspectivas del Balance Scorecard en la Cámara de Comercio de Santa Marta?

**Formulación Específica**
• ¿El direccionamiento estratégico diseñado por la entidad, responde a os requerimiento de los clientes y las partes interesadas?

• ¿Cuál sería la metodología adecuada para definir los objetivos estratégicos como componentes determinantes del mapa estratégico?

• ¿Son las cuatro estrategias características del Balanced Scorecard adecuadas para estructurar los indicadores de gestión en la Cámara de Comercio de Santa Marta?

• ¿Cuáles serian las recomendaciones más importantes para lograr el éxito en la implementación de los indicadores bajo la perspectiva del Balanced Scorecard en la Cámara de Comercio de Santa Marta?

3. JUSTIFICACIÓN

La administración moderna indica que los resultados de las organizaciones, y el cumplimiento de su misión y visión, no deben medirse simplemente a través de indicadores financieros, ni en el cumplimiento de los presupuestos, lo que limita simplemente a observar la estrategia operativa de la empresa.

Adicionalmente, liderar el crecimiento empresarial para lograr el desarrollo socio-económico de la región exige para la Cámara de Comercio de Santa Marta una metodología que permita comprometer factores determinantes de la organización en un solo sentido y trasformar las estrategias señaladas por la entidad en acción.

Desde este punto de vista, es necesario investigar cuáles son las necesidades de los usuarios y clientes de la entidad para ser líderes, además, si los servicios y procesos que ofrece la organización son excelentes; de igual forma, en qué debemos innovar para alcanzar los objetivos y, si es necesario, plantear nuevos objetivos financieros para lograr los recursos necesarios y cumplir con éxito la misión de la entidad.

Por lo anterior, pretendemos aportarle a la Cámara de Comercio de Santa Marta un estudio metódico y sistemático que responda a una metodología de investigación científica y en el cual se den unos resultado acordes con la consolidación de nuestro sistema de gestión de calidad para que con esta
implementación se logre dar alineamiento a la organización con la estrategia, a través del diseño de un mapa estratégico, y la formulación de indicadores de gestión bajo la metodología del Balanced Scorecard que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos y asegurar el logro de la visión.

Lograr estructurar unos indicadores de gestión bajo la perspectiva del Balance Scorecard es un propósito para la Cámara de Comercio de Santa Marta, debido a la importancia que la estrategia tiene para la organización. La entidad debe afianzar y monitorear continuamente en su interior los planes estratégicos necesarios para lograr cumplir la visión las metas que le ha trazado y lograr consolidar el liderazgo empresarial en la región.

4 OBJETIVOS

4.1. GENERAL.

- Diseñar un conjunto de indicadores de gestión bajo la perspectiva del Balance Scorecard que le permita a la Cámara de Comercio de Santa Marta, monitorear la gestión que desarrolla la entidad en beneficio de sus usuarios.

4.2 ESPECÍFICOS.

- Definir la nueva propuesta de estrategia para la Cámara de Comercio de Santa Marta.
- Diseñar un modelo de Mapa Estratégico.
- Elaborar un cuadro de indicadores que permita monitorear la estrategia de la entidad.
- Proponer un plan de acción para el cumplimiento de los objetos establecidos.
5. MARCO DE REFERENCIA.

Los siguientes temas servirán como fundamento teórico inicial son: la planeación estratégica como punto inicial para efectuar el direccionamiento estratégico, y llegar definir la estrategia y objetivos estratégicos la teoría el Balanced Scorecard, los indicadores de gestión

La Cámara de Comercio de Santa Marta fue constituida por iniciativa de los comerciantes en 1931, creada mediante el decreto 2288 de 1943 del Ejecutivo Nacional, ley 111, que autoriza al Gobierno a crear cámaras de comercio en todo el territorio nacional y dentro del cual establece que son órganos oficiales de comercio y cuerpos consecutivos del gobierno concerniente a la organización y el desarrollo de la industria y el comercio.

A partir del momento de su creación la Cámara de Comercio de Santa Marta además del cumplimiento de las obligaciones legales delegadas por el Estado, ha desarrollado actividades tendientes a promover el desarrollo económico y social de su área de influencia.

En el desarrollo de estas actividades la Cámara de Comercio de Santa Marta se ha ido consolidando como entidad gremial representativa de los intereses del sector empresarial de la región, para lo cual ha desarrollado programas de acción no sólo en la ciudad de Santa Marta sino en diferentes municipios del departamento del Magdalena.

A raíz de una necesidad detectada y a petición de los comerciantes de la región, se dio apertura a una sede en el municipio del Banco, el día 11 de diciembre de
1987, la cual además de atender a esta importante localidad del departamento del Magdalena, tiene bajo su jurisdicción los municipios de Santa Ana, San Zenón, San Sebastián y Guamal.

El 14 de diciembre de 1989, mediante resolución 2251 de la superintendencia de Industria y Comercio, se autorizó la apertura de una sede en el municipio de Fundación, como un reconocimiento a la necesidad de la presencia de la cámara en este municipio de vocación agropecuaria y ganadera. Esta sede actualmente opera con jurisdicción en los municipios de Aracataca, Fundación y Pivijay.

Actualmente la Cámara de Comercio de Santa Marta cuenta con 3 sedes en los municipios de El Banco, Fundación y Ciénaga; siendo esta última la más reciente de todas, entrando a operar a partir del 11 de diciembre de 1996, ante la necesidad de este importante municipio, corazón de la zona bananera —segundo en importancia del departamento— de contar con una oficina que agilizara los trámites correspondientes a las actividades mercantiles sin que fuese necesario trasladarse a la sede principal en Santa Marta.

Al integrarse en la dinámica de la globalización, las empresas deben tomar la decisión de continuar haciendo su trabajo como hasta ahora o modificar sus herramientas para ser más competitivas. La implementación de sistemas de Gestión surge como una alternativa tendiente a introducir en las empresas una mentalidad de estandarización, control y mejoramiento continuo y sostenible que permita el aumento de la competitividad de los productos y servicios ofrecidos.

Independientemente de su tamaño, las empresas enfrentan demandas respecto a rentabilidad, calidad, tecnología y desarrollo sustentable. Un sistema de gestión eficiente, diseñado a la medida de sus procesos comerciales, puede ayudar a enfrentar los desafíos del rápidamente cambiante mercado global de hoy.

Durante más de tres años, la Cámara de Comercio promovió entre los empresarios, en asociación con el Centro de Productividad y Competitividad del Caribe Colombiano, PRODUCARIBE y de Confecamaras, la implementación de Sistemas de Calidad, en sectores como el turismo y agroindustrial, sin mucho éxito. Ante esta circunstancia, la Cámara de Comercio de Santa Marta, siendo una entidad privada, gremial, consideró oportuno que al implementar un sistema de gestión de la calidad, muchas más empresas también entraran en el proceso. Más aún, en el ejercicio de Planeación estratégica, realizado el año anterior a la implementación de la norma, la Alta gerencia definió entre sus objetivos estratégicos la excelencia en la prestación de los servicios. El Presidente Ejecutivo en un a decisión estratégico aprobó el establecimiento, implementación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:versión 2000.
El sistema ISO 9001, puede ser implementado en todo tipo de empresa de cualquier sector de la economía, con requerimientos para demostrar la conformidad con la prestación de servicios y/o manufacturas de producto, asegurando la calidad en las especificaciones acordadas con el cliente.

La certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a ISO 9001 permite a la empresa ingresar en el camino del mejoramiento. Además permite descubrir las fortalezas y oportunidades de mejorar mientras demuestra sus compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.

En la actualidad en la ciudad y el Departamento, ya son muchas las empresas que han implementado sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001, pero también en la 14001 de la gestión ambiental, y en la norma EUROGAP.

En el presente, son las empresas quienes nos solicitan el poder llevar a cabo el establecimiento y la implementación de un Sistema de gestión de la Calidad, en la búsqueda de recursos de cofinanciación con la que puedan obtener recursos no reembolsables del Gobierno nacional que les permitan un mejoramiento continuo en todas sus actividades.

5.1 Planeación estratégica

La presente revisión bibliográfica nos permitió analizar las principales características y enfoques de la planeación estratégica, al igual, que algunas definiciones, se analiza su adaptabilidad de acuerdo al modelo de empresa y enfoca como un proceso flexible y continuo, de igual forma se centra en la investigación del mercado al cual pertenece el negocio y la implantación de un sistema de control interno o comúnmente denominado auditoría permanente del desempeño, todo esto demarcado dentro del campo de la administración de empresas.

5.1.1. ¿Porqué se hace Planeación Estratégica?

“En los últimos años se ha presentado una continua polémica en torno a las teorías clásicas de planeación, la cual a primera vista, parece dejarnos sin herramientas confiables y retornarnos a la fe del dirigente visionario que armado de intuición y la capacidad de liderazgo, conduce a la empresa a través de los cambios inciertos y tormentosos de nuestra época”

12 Aldana Valdés Eduardo, Planeación y Estrategia editorial gente nueva, Pág. 11
No obstante, veamos que nos manifiesta David acerca de la intuición. “Este sostiene que la intuición, basada en las experiencias, los juicios y las en acciones del pasado, resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas. La intuición es particularmente útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o escasos antecedentes. Además, también ayudan cuando se presentan variables muy interrelacionadas, cuando existe una enorme presión para no cometer un error o cuando es preciso elegir una de varias alternativas plausibles.\(^{13}\)

Albert Einsten, reconoció la importancia de la intuición cuando dijo:”creo en la intuición y en la inspiración”. En ocasiones estoy seguro de tener la razón, aun cuando desconozco el motivo. La imaginación es mas importante que el conocimiento, porque el conocimiento es limitado pero la imaginación abarca todo el mundo entero.

Si bien es cierto todo lo afirmado anteriormente y haciendo necesario muchas veces del uso de la intuición para lograr todos nuestros cometidos, pero en especial el direccionamiento a futuro de nuestra organización, visionamos necesario ampliar mas el concepto del porque hacemos planeación estratégica. \(^{14}\) “Goodstein nos ilumina con su pensamiento al reiterar que la repuesta mas sencilla e importante a la pregunta ¿por qué hacer planeación estratégica? Es porque nos proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos que se deben emprender en un periodo razonable.

La planeación estratégica también permite que los lideres de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

Es inevitable pensar cuan importante es el significado de hacer planeación estratégica en nuestra entidad, sabemos que en el ambiente competitivo que enfrentan las organizaciones, es menester la constante dinamización e innovación que internamente pueden realizar en cada uno de sus procesos.

Hoy en día se hace necesario olfatear mas allá de nuestras narices e idealizar nuestra empresa en un lapso prudente de tiempo, ya es hora que despertemos del

\(^{13}\) David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica 5ta edicion, editorial prentice hall Pág. 6
\(^{14}\) Goodstein Leonardo, Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw Hill Pág. 9
profundo sueño de la ignorancia empresarial y nos subamos a ese tren denominado planeación estratégica.

Siguiendo en este mismo orden de ideas “David matiza al aseverar que es justo y necesario adaptarse al cambio porque ninguna organización es inherente a él, es mas, esta es la constante y lo único seguro que tienen las empresas durante su existencia “el cambio”, pormenoriza que el proceso de planeación estratégica parte del supuesto de que la organizaciones deben estar siempre atentas a las tendencias y los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan crear cambios oportunos conforme se necesiten15.

5.2 Que esquema sigue la Planeación Estratégica

Los tratadistas en el campo de la planeación estratégica proporcionan diversos aspectos mas o menos similares pero que, dadas las circunstancias concretas de una empresa, deben ajustarse para favorecer mas a algunas de las finalidades del proceso, como las de capacitar a sus ejecutivos para entender mas el entorno, integrar afectivamente a sus miembros, facilitar la adopción de un nuevo rumbo o consolidar el presente curso de acción. Por lo tanto, necesario limitarse a destacar tres aspectos mas fundamentales del proceso formal de planeación estratégica, para esto hemos querido remitirnos a Aldana que en su guía “planeación y estrategia”, los cuales constituyen el punto de partida del esquema debemos seguir cuando iniciamos un proceso de planeación estratégica en un empresa, con el objeto de mejorar su procesos y hacer de esta una empresa con mejores benéficos

a. Clarificación de la misión: En esta etapa, en primer lugar, se aclaran y se hacen explícitos los valores que orientan a la entidad, comprende además la clarificación del propósito esencial de la entidad “su razón de ser”

b. Conformación de la estrategia: En esta parte del proceso se establecen unos objetivos ordenados en el tiempo, unas políticas, o maneras de lograrlos y se escoge simultáneamente la secuencia de acciones que permitirá alcanzarlos.

c. Presupuestación: en esta etapa del proceso se escoge el conjunto de actividades del plan que se ejecutará durante el año siguiente y se le asignarán recursos16.

15 David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica 5ta Edicion, Editorial Prentice Hall Pág. 7
16 Aldana Valdés Eduardo, Planeación y Estrategia, editorial Gente Nueva Pág. 18-19
Lo anterior se ajusta fácilmente a cualquier entidad que desee implementar una exitosa planeación estratégica, no obstante cabe resaltar que lo anteriormente expuesto esta conceptualizado de manera bastante generalizada, pero que de igual forma comprende todo el proceso de planeación estratégica.

Ahora contemplemos el pensamiento de David el cual nos comparte que en el caso de la planeación estratégica el punto de partida lógico es identificar la misión; los objetivo y las estrategias de la organización, porque la situación y la condición presentes en una empresa pueden excluir ciertas estrategias e, incluso, pueden dictar un curso concreto de acción

Vemos que el punto de partida de la planeación estratégica coincide con la apreciación de ambos autores a los cuales nosotros de igual forma respaldamos. Pero hay en la teoría otro aporte en cuanto a modelo o esquemas que sigue la planeación estratégicas por ejemplo citemos a Goodstein.

El modelo que nos trae este autor se puede anotar que es más detenido que el anterior expuesto en cuanto a su seguimiento se refiere.

Este esquema implica nueve fases secuenciales así:

a) **Planeación para planear**

La labor del proceso de planeación estratégica implica resolver un sinnúmero de preguntas y tomar varias decisiones las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso de todo el proceso de planeación.

Las siguientes son preguntas comunes:

- ¿Cuánto compromiso existe en todo el proceso de planeación?
- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ¿De qué manera se ajusta el año fiscal de la organización al proceso de planeación?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?

17 David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica 5ta Edición, Editorial Prentice Hall Pág. 8-9
La planeación para planear incluye responder a estas preguntas y tomar las decisiones necesarias para obtener las repuestas antes de la iniciación de cualquier proceso real de planeación.

b) Búsqueda de valores

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente los valores de los grupos de interés en su futuro.

c) Formulación de la misión

La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía, (o planea estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular una misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

1. ¿Qué función (es) desempeña la compañía?
2. ¿Para quién desempeña esta (s) función (es)?
3. ¿De qué manera trata de desempeñar la (s) función (es)?
4. ¿Por qué existe la organización?

d) Diseño de la estrategia del negocio

El diseño de la estrategia del negocio implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. Este proceso consiste en cuatro acciones importantes.

- **Identificar las principales líneas de negocios (LDN) o el perfil estratégico que desarrollará la compañía para cumplir su misión.**

El análisis de las LDN implica decidir la combinación de productos y servicios que ofrecerá la organización en el futuro. Este análisis permite que la compañía cambie su combinación de producto/servicio, elimine aquello que ya no satisfacen las necesidades de mercado, que se han hecho menos rentables, que requieren demasiada inversión para mantenerlos etc.

- **Establecer los indicadores críticos del éxito (ICE), los cuales posibilitaran que la organización registre su proceso en cada LDN que intente seguir.**
Los ICE son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes y (TIR) tasa interna de retorno e índice observables del éxito, como moral del empleado y opiniones del cliente acerca del servicio.

- **Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal.**

Las acciones estratégicas son metas organizacionales que no son ni LDN ni ICE. Para evaluar metas aunque, por lo general, dichas acciones estratégicas pueden ejercer impacto en las LDN y con frecuencia, son rastreables por parte de los ICE. Ejemplos de acciones estratégicas incluyen el desarrollo de un proceso de la calidad total, la creación de un departamento de recursos humanos en pleno funcionamiento y la instalación de un sistema de inventario en el punto de venta.

- **determinar la cultura necesaria para apoyar estas LDN, los ICE y las acciones estratégicas.**

En relación con la determinación de la cultura necesaria, son importantes dos preguntas.

- ¿Qué nivel de comprensión deben compartir los miembros de la organización para apoyar la LDN, las ICE y las acciones estratégicas?

- ¿Cuáles son las especificaciones culturales necesarias para lograr el éxito?

**Auditoría del desempeño**

La auditoría del desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado.

- **Análisis de brechas**

Este análisis de brechas es una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar su plan estratégico; es decir, una evaluación de la realidad. Además, el análisis de brechas exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

- **Integración de los planes de acción**
Luego de que las brecha reveladas en la fase de análisis se cierran hasta un nivel manejable, se deben abordar dos problemas importantes.

Cada una de las LDN debe desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios. Las diversas unidades de la organización funcional y de negocios deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general organizacional. Estos deben reflejar la gran estrategia e incluir presupuestos y calendario.

- **Planeación de contingencias**

Fuera de amenazas externas universales como la guerra o el colapso económico, cada tipo de negocio u organización esta sujeto a un conjunto específico de contingencias que se deben planear. Por ejemplo, los productores de materiales para las construcciones se ven muy influenciados por nuevas construcciones de vivienda, que a su vez están en función de las tasas de interés y las condiciones económicas generales. Al desarrollar el modelo de la estrategia del negocio, un productor de materiales para construcción puede identificar varios futuros alternativos, cada uno fundamentado en diferentes volúmenes de construcción de vivienda. Se pueden elaborar escenarios para cada posibilidad importante. La construcción de vivienda a su vez, está influenciada por una variedad de acciones gubernamentales.

- **Implementación**

La implementación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional superior mas el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. En la parte de implementación, todos los grupos de interés necesitan estar informados de que el plan estratégico se esta colocando en marcha y deben acordar el apoyo para esta parte del proceso.

Se hace necesario mencionar que en la práctica, el proceso de planeación estratégica no se divide con tanta nitidez ni se ejecuta con tanta claridad como sugieren los modelos o esquemas de diferentes autores.

Por lo general los estrategas no recorren el proceso en bloque, antes por el contrario adaptan el modelo a las condiciones actuales que le arroje su organización. En este mismo orden de ideas vemos la necesidad de despuntar

---

18 David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica 5ta Edicion, Editorial Prentice Hall Pág. 8-9
que el proceso de planeación estratégica es dinámico, flexible y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes, por consiguiente, las actividades para formular, poner en practica y evaluar la estrategias deben ser continuas y no limitarse a fin de año semestre. En realidad el proceso de la planeación estratégica no termina jamás.

5.2 Según Kaplan. Robert y Nortón David. P. EL BALANCE SCORECARD.”\(^2\)
Es un enfoque de cómo incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo a través de los mecanismos de medición del desempeño. El Balanced Scorecard traslada la visión y la estrategia, al método que motiva al seguimiento de las metas establecidas al largo plazo.

La visión describe la meta más alta, SER el mejor, la estrategia es el ENTENDIMIENTO común de cómo se alcanzará esta meta. El Balanced Scorecard provee el medio para trasladar la visión a un conjunto de objetivos. Estos objetivos se trasladarán a un sistema de medidas de desempeño que comunique con mayor claridad el enfoque estratégico de las empresas. Atendiendo esta aseveración se definen como componentes básicos de un buen Balanced Scorecard los siguientes:

- **Una cadena de relaciones de causa efecto:** Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño (resultados)

- **Un enlace a los resultados financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores deben reflejar la composición sistémica de la estrategia a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

- **Un balance de indicadores de resultados e indicadores guía:** Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a los generadores de valor e indicadores) Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

---

• **Mediciones que generen e impulsen el cambio:** Una de las premisas aludidas por KAPLAN y NORTON es: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.\(^3\)

• **Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

• **Consenso del equipo directivo de la organización:** El Balanced Scorecard es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo para lograr reflejar la estrategia del negocio y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el alcanzar dicha estrategia.

**5.2.1 Modelo Causa Efecto:**

5.2.1.1 **De Medidas de Desempeño a Implementar la Estrategia**

El BSC es el sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la generación de valor a largo plazo, en lugar de apoyarse sólo en medidas de desempeño financiero de frecuencia trimestral y anual, con inductores (no financieros) del desempeño financiero a largo plazo:

- Grandes propuestas de valor
- Relaciones estratégicas con proveedores, clientes clave y segmentos de mercado
- Innovación en nuevos productos y servicios
- Mejoramiento en la calidad, responsabilidad y eficiencia de los procesos internos críticos
- Mejora en las capacidades, competencias y motivación de la fuerza de trabajo y,
- Despliegue de bases de datos en información tecnológica para el personal, los procesos y los clientes

---

Lo que no se mide, no se administra. "Lo que no sea mensurable hazlo mensurable, afirmó Galileo" y hoy teniendo a nuestro alcance tecnología de información avanzada, es poco comprensible que la actitud de miles de empresarios en el mundo, sea desdenar conceptos de medición de desempeño de la estrategia.

La medición de indicadores de satisfacción al cliente, potencial de crecimiento, satisfacción del personal, etc. representan el alcance de los logros a largo plazo, mucho más que la pobre guía para la toma de decisiones que representa la información financiera tradicional.

El reto será trasladar la visión de los líderes de los negocios para que se fortalezcan las empresas. El Balanced Scorecard provee el marco para trasladar la estrategia a términos operativos y sirve para comunicar a todos los niveles el cambio estratégico y establecer las bases de un proceso administrativo organizado por procesos y no por funciones como erróneamente la mayor parte de las empresas del mundo se organizan.

Frente a la realidad, las empresas tendrán primero que comprometerse a modificar su sistema de administración, estableciendo las premisas que sustentan a la estrategia como guía de actividades. Sólo así será posible racionalizar, lograr acuerdo en las metas, que la inversión se realice con base en la estrategia y que los presupuestos sean acordes a la visión a largo plazo.

Es ideal que se escuche y es urgente que se lleve a la práctica, no contar con medidas financieras y no financieras será imposible tomar los signos vitales de las empresas. Lo que hacemos hoy con la pobre información que se maneja y sin estrategia, es competir en el mundo de los negocios con groserías y tira-encoge, cuando los demás atacan con armas nucleares. Si está de acuerdo, no lo piense más y ármese.

5.2.2 Las Cuatro Perspectivas "Un instrumento para expresar la estrategia"

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa, define los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, los que a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena \textit{causa - efecto} que
permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlanzan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se obtienen progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o generadores de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales en la administración exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que finalmente será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

5.2.2.1 La Perspectiva Financiera "Respondiendo a las expectativas del accionista"

La perspectiva financiera tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas. Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital.

La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos
- Rotación de Activos
- Retorno de la Inversión (ROI)
- Relación Deuda-Patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas

5.2.2.2 Perspectiva de Clientes "Nuestras relaciones con los clientes"

---

En esta se responde a las expectativas de los clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

La satisfacción de los clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les planteé. Esta propuesta de valor cubre básicamente el espectro de expectativas compuesto por calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor (usted) al cliente.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:
- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado

5.2.2.3 Perspectiva de Procesos Internos "Asegurando la excelencia de los procesos" En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes.

Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave y permite establecer los objetivos específicos que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que como punto de partida del despliegue de esta perspectiva se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, generadores de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.
Los indicadores de esta perspectiva lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso
- Costo unitario por Actividad
- Niveles de producción
- Costos de falla
- Costos de reproceso, desperdicio -Costos de Calidad-
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo - Reingeniería
- Eficiencia en uso de los Activos

5.2.2.4 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional "Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro"

La cuarta perspectiva se refiere a objetivos e indicadores que sirven de plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, cambiar y mejorar.

Estas capacidades se basan en las competencias fundamentales del negocio que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la centralización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creación de valor dentro de la organización.

“La tendencia actual es considerar estos elementos como activos notables en el desempeño del negocio que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard fortifica la importancia de invertir

para crear valor futuro no sólo en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos -que sin duda son importantes- pero que hoy en día por sí solas no responden a los nuevos contextos de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Margen de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en sistemas de información estratégica
- Satisfacción del personal
- Clima organizacional

5.3 Cuadros de mando estratégicos en organizaciones no lucrativas, gubernamentales y sanitarias

En 1996, la migración del cuadro de mando integral hacia los sectores sin fines de lucro y gubernamentales estaba en situación embrionaria. En los cuatro años siguientes, el concepto fue aceptado ampliamente y adoptado por ese tipo de organizaciones en todo el mundo. Dado que hemos estudiado cuadros de mando producidos por estas organizaciones, hemos adquirido una visión adicional del uso efectivo del cuadro de mando integral en organismos gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro. En este capítulo proporcionamos ejemplos de la aplicación del cuadro de mando integral en administraciones públicas, sanitarias y no lucrativas.

5.3.1 Función para la estrategia

De acuerdo con nuestra experiencia, las entidades no lucrativas y las administraciones públicas normalmente tienen bastante dificultad para definir claramente su estrategia. Hemos visto documentos sobre estrategia que tienen cerca de cincuenta páginas de listas de programas e iniciativas y ninguna referencia a los resultados que la organización intenta conseguir.

Estas organizaciones deben comprender la advertencia de Michael Porter (citada en el capítulo 3) de que la estrategia es no sólo lo que la organización intenta hacer, sino también lo que decide no hacer. Este mensaje resulta particularmente relevante para las entidades no lucrativas y las administraciones públicas.

6 Kaplin Robert S. Norton David P. Como utilizar el cuadro del Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia, Gestion 2000 S.A, Barcelona 2001 Capítulo 5 Página 144
La mayoría de los cuadros de mando iniciales de estas organizaciones contienen un tema de excelencia operativa. Entienden su actual misión como algo dado y tratan de hacer su trabajo con mayor enciende: ' reducir costes, incurrir en menos defectos y hacerlo todo más rápido. Es corriente que el proyecto sea una ampliación de una iniciativa de calidad recientemente introducida que destaca el proceso de mejora local, pero es inusual encontrar una entidad no lucrativa centrada en una estrategia que pueda considerarse como de liderazgo de producto o de intimidad del cliente.

La ciudad de Charlotte, en Carolina del Norte, siguió sin embargo una estrategia basada en el cliente al elegir un conjunto de temas estratégicos interrelacionados para crear valor para sus ciudadanos. La entidad no lucrativa United Way of Southeastern New England también articuló una estrategia de intimidad del cliente (donante). Otras organizaciones no lucrativas -May Institute, Inc. y New Profit, Inc.- eligieron una clara posición de liderazgo de producto. El May Institute utiliza asociaciones con universidades e investigadores para ofrecer un mejor proceso de rehabilitación. New Profit introduce nuevos procesos de selección, vigilancia y control que son únicos entre las organizaciones no lucrativas. Montefiore University Hospital usa una combinación de liderazgo de producto (en sus centros de excelencia) y excelentes relaciones con los clientes (a través de sus nuevos centros de atención muy orientados al paciente) para ganar cuota de mercado en su área local. Esto quiere decir que las administraciones públicas y las no lucrativas también pueden ser estratégicas y construir una ventaja competitiva de otras maneras que con la pura excelencia operativa. Para ello es necesario tener visión y liderazgo, para ir más allá de mejorar los procesos existentes y llegar a una es Modificar la estructura del cuadro de mando integral

La mayoría de las entidades no lucrativas y administraciones públicas tuvieron dificultades con la estructura original del cuadro de mando integral, en el que la perspectiva financiera aparecía en la parte superior de la jerarquía. Dado que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial de la mayoría de estas organizaciones, la estructura se puede modificar para colocar a los clientes, a los beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía.

En una transacción privada, el cliente paga por el servicio y a la vez lo recibe. Ambas funciones son tan complementarias que casi nadie "piensa en ellas por separado. Pero en una organización sin fines de lucro, los donantes proporcionan los recursos financieros -pagan por el servicio- mientras que otro grupo, los beneficiarios, reciben el servicio. ¿Quién es el cliente? ¿El que paga o el que recibe? En lugar de tener que tomar una decisión de tipo salomónico, las organizaciones pueden colocar la perspectiva del donante y la del que recibe en la parte superior de sus cuadros de mando integral. Desarrollan objetivos para
ambos y luego identifican los procesos internos que cierran las proposiciones de valor buscadas para ambos grupos de «clientes».

De hecho, las entidades no lucrativas y las administraciones públicas deberían considerar la colocación de un objetivo muy amplio en la parte superior de su cuadro de mando como representación de su objetivo a largo plazo: por ejemplo, la disminución de la pobreza y el analfabetismo o la mejora del medio ambiente. Los objetivos dentro del cuadro de mando se pueden orientar entonces hacia la mejora de un objetivo de tan alto nivel. En una empresa del sector privado, los indicadores financieros proporcionan la responsabilidad ante los propietarios, los accionistas. En una entidad no lucrativa o una administración pública, sin embargo, los objetivos financieros no son los indicadores que revelan si la agencia cumple con su misión. La misión de esta organización debería describirse y medirse en el nivel más alto del cuadro de mando. La colocación de un objetivo muy amplio en el cuadro de mando integral de una entidad no lucrativa o una agencia gubernamental comunica claramente la misión a largo plazo de la organización.

Pero los objetivos financieros y los del cliente de administraciones públicas tal vez deban repensarse. Tomemos como ejemplo las agencias reguladoras o las que velan por la observancia de las leyes que controlan y castigan las violaciones medioambientales, de seguridad o de salud. Cuan-estrategia que destaca los procesos y actividades importantes a poner en marcha.

5.4.2 Grafico 1. Lógica estratégica para entidades sin ánimo de lucro

<table>
<thead>
<tr>
<th>Temas Estratégicos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Seguridad de la comunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Ciudad dentro de una ciudad</td>
</tr>
<tr>
<td>Transporte</td>
</tr>
<tr>
<td>Reestructuración gubernamental</td>
</tr>
<tr>
<td>Desarrollo económico</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectiva del cliente</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Reducir delitos</td>
</tr>
<tr>
<td>Aumentar la percepción de seguridad</td>
</tr>
<tr>
<td>Reforzar vecindarios</td>
</tr>
<tr>
<td>Realizar la prestación de servicios</td>
</tr>
<tr>
<td>Mantener una fiscalidad competitiva</td>
</tr>
<tr>
<td>Promover la oportunidad económica</td>
</tr>
<tr>
<td>Proporcionar transporte seguro y conveniente</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectiva financiera</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asegurarse los socios necesarios para fondos y servicios</td>
</tr>
<tr>
<td>Maximizar beneficio/coste</td>
</tr>
<tr>
<td>Aumentar la base impositiva</td>
</tr>
<tr>
<td>Mantener clasificación AAA</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectiva estratégica</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Simplificar</td>
</tr>
<tr>
<td>Ciudad dentro de una ciudad</td>
</tr>
<tr>
<td>Transporte</td>
</tr>
<tr>
<td>Reestructuración gubernamental</td>
</tr>
<tr>
<td>Desarrollo económico</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5.4 Indicadores de Gestión

5.4.1 Características:

Los indicadores tienen como objetivo la evaluación del producto o servicio, con base en los valores de compra acordados con el cliente.

Definen con claridad el comportamiento del producto o servicio. Son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones. Sirven como parámetro para mejorar las expectativas del cliente (generan valor agregado).

Así mismo, existen ciertos elementos determinantes que configuran un indicador de gestión, los cuales deben estar expresamente incorporados al acuerdo servicios y mantenerse vigentes durante su ejecución:

Denominación: debe contemplar únicamente la característica, el evento o el hecho que se quiere controlar, y se expresará en cantidad, tasa, porcentaje u otros.

Patrón de comparación: previamente al pacto se establecen los criterios de análisis y de medida junto a los patrones contra los cuales se comparará la medición; por ejemplo: parámetro: costo. Parámetro de comparación: costo promedio en el mercado local

---

Interpretación: consiste en precisar cómo se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo, establecer qué manera podría ser graneado para su seguimiento.

Periodicidad: se convienen cuántas evaluaciones se harán dentro del período de prestación del servicio y en qué momento; por ejemplo, al ser entregado o durante la ejecución del acuerdo.

Datos requeridos: para poder efectuar el cálculo, es necesario definir la fuente de información, quién genera y quién procesa la información (quién efectúa lo cálculos requeridos).

Relación causa/efecto

Un modelo integral de medición de gestión supone una visión sistémica de la organización. Por tanto, la supone como un todo (sistema) compuesta de un conjunto de subsistemas que interactúan entre ellos y, por tanto, son interdependientes.

Esta concepción implica que los indicadores no son independientes uno de otro. Entre ellos existe una interacción y una interdependencia. Por tanto, hay entre ellos una relación causa efecto que debe considerarse cuando se analiza el comportamiento del modelo. Así, por ejemplo, los resultados financieros no se dan solos. Ellos son el resultado de la productividad interna, del desempeño de la organización frente al mercado y al cliente, de la capacidad de la organización para generar conocimiento.

La relación dinámica entre estas dimensiones de organización es la que al final produce rentabilidad.

5.4.2 Clasificación de los indicadores

Dentro de la concepción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos, a saber:

Indicadores gerenciales o de desempeño (lagging indicators): son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Tal es el caso de los indicadores financieros. Una vez se

---


10 Ibidem 3
obtienen, muy poco puede hacerse para hacer cambios si no se afectan los factores que causaron este resultado.

Indicadores impulsores o motores de desempeño (leading indicators): conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimiento de la organización. Los impulsores de desempeño generan resultado en el largo plazo, pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.

Grafico 2 Clasificación de Indicadores

5.4.3 Qué medir?

La visión de la organización como totalidad permite que sea posible medir todos los procesos de organización, tanto internos como aquellos relacionados con el entorno, el mercado y el cliente.

Cada organización, de acuerdo con sus características, debe definir las perspectivas o dimensiones de su modelo de medición de gestión.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicadores genéricos de desempleo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lagging Indicators</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivos de corto plazo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Por tanto, no existe un modelo con perspectivas predefinidas. Cada organización debe definir las perspectivas o dimensiones que deben integrar su propio modelo. Aquí está el factor clave de éxito

![Diagrama]

6. MARCO CONCEPTUAL

6.1 Definición Etimológica

La Organización Estratégica¹⁹. Origen de la estrategia – El concepto de estrategia es antiguo. El vocablo Estrategos inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). La palabra proviene del griego “strategeia”, que es el arte o ciencia de ser general, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que se asumía el papel asignado. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en la conquista como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requeriría del despliegue de distintos recursos. De igual manera; la

¹⁹ Dirección Estratégica, sexta Edición, Gerry Jonson, Kevan Scholes Prentice May Editorial, Pág. 4
estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Por ejemplo en la época de Pericles (450 a.c.) vino a explicar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempo de Alejandro de Macedonia (330 a.c.) el término hacia referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global. Así pues, ya en tiempo de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

Evolución de la Planeación Estratégica. Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inicio con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planeación Estratégica que se aplica hoy en día a cualquier empresa.

Igor Ansonff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planeación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacitaciones estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba de que, como y cuando ejecutar las tareas.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual contribuye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “que lograr” (objetivos) al “que hacer” (estrategias), con la Planeación Estratégica se busca concentrarse en solo, aquellos objetivos factibles de lograr y en que negocio o área compartir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los setenta, el término planeación a largo plazo “se usó para describir el sistema”. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

Conceptos y Definiciones de Estrategia. La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia “es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición el vocablo programa implica que el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

Es en esta perspectiva es donde la empresa define el programa que pretende hacer, es decir que quiere la empresa alcanzar cuando aplica esta herramienta prospectiva, aquí debe poner en práctica su misión para que pueda lograr lo que esta visiona

En la segunda perspectiva, la estrategia es “El patrón de respuesta de la organización su ambiente a través del tiempo”. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores con reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

21 Ibíd., P. 2 - 3
Aquí tratamos de dar respuesta a la organización de su ambiente de trabajo y de comunicación con su entorno socioeconómico, a través del tiempo, es decir desde la perspectiva de que esta haciendo la empresa para lograr cumplir con todos sus medios la visión que se propuso.

La estrategia es el tipo fundamental de planeación de “medios” que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en su ambiente\textsuperscript{22}.

Las Instituciones y grupos de interés interactúan con la organización. Cada una trata de mantener un “equilibrio adecuado de intercambio” en término de lo que da la organización y de lo que recibe de ella. Por su parte, la organización, guiada por su misión y objetivos, trata de conservar su propia versión de un equilibrio adecuado de intercambio.

Una función primordial de la estrategia o Planeación Estratégica consiste en encontrar la manera de alcanzar ese equilibrio favorable del intercambio para la organización en sus múltiples relaciones con el exterior.

Conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca del concepto de estrategia.

- K.I. Hatten, en 1987, en Strategic Management, Análisis and Actino, dice que la dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, esta dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien y escoger a los compradores que puedan derrotar. Análisis y acción estén integrados en la dirección estratégica.

- F. David, en 1994. Gerencia Estratégica, formula que una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas aprovechar las oportunidades internas y evitar aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial.

- Koontz, Estrategia, Planificación y Control. Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos

\textsuperscript{22} Administración 3ra edición – David R. Hamton., p. 183
para poner en práctica una misión básica, son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

- C.H. Basseyre. Plantea que la estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la empresa; orientador de la evolución de la empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación.

- Para Theodore A. Smith, la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la elección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

- A. Chandler J. Connota que la estrategia es determinar los objetivos y las Metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas.

- Para Kenneth Andrew, la estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades que la empresa se consagra o va a consagrarse.

- La Planeación Estratégica es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: “La planeación se anticipa a la toma de decisiones”, es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción.²³

Según varios autores definen una visión general acerca del concepto de estrategia. Todos los conceptos son válidos si los asociamos con el concepto de estrategia, pero la definición que más se acerca al concepto de planeación estratégica es la Koontz quien dice que “Estrategia, Planificación y Control. Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica, son

patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada”

En contraste, se define la Planeación Estratégica como “el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en la que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Ese proceso de Prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos. “Es decir que la planeación Estratégica no es más que una buena proyección del futuro en un término de largo plazo, y que a su vez representa la dirección a seguir por una organización”.

El concepto de Planeación Estratégica involucra seis conceptos críticos.

1. La Estrategia es un patrón de decisiones coherente e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.

2. La Estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y asignación de recursos. Esta última es quizás la verdadera prueba de fuego del plan estratégico de la organización.

3. La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en que tipo de negocio se halla en realidad, aunque esto no es una pregunta sencilla como puede parecer.

4. En cuarto lugar la Estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

5. La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.

6. Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.
7. DISEÑO METODOLOGICO

El diseño metodológico que utilizamos para la investigación se resume en la siguiente tabla que nos muestra el tipo de investigación, el método que se utilizó, procedimiento para recolectar la información y el procedimiento para el análisis de la misma.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tipo de investigación</th>
<th>Método utilizado</th>
<th>Procedimiento para recolectar información</th>
<th>Procedimiento para análisis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Esta es una investigación de tipo *descriptiva* la cual consiste en una investigación que busca, mediante métodos inductivos, identificar y describir variables o factores que se asocian o relacionan con la variable dependiente en una investigación. Esta investigación busca especificar las propiedades importantes de personas o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis, a través de este se selecciona una serie de datos y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

El tipo de método que será utilizado en la investigación es el método de análisis, porque constituye in proceso del conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad. De esta manera se establece la relación, causa-efecto, entre los elementos que componen el objeto de la investigación.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Procedimiento para recolectar la información</th>
<th>Procedimiento para análisis de la información</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>La investigación se realizara siguiendo el siguiente procedimiento:</td>
<td>Una vez recogidos los datos de la información primaria se procederá a su procesamiento, el cual se hará en forma computarizada.</td>
</tr>
<tr>
<td>La información de fuente primaria se recogerá por medio de trabajos grupales con empleados de la entidad y el comité directivo y entrevistas directas al Presidente Ejecutivo. De igual forma para la determinación de las variables claves de éxito se utilizó el software MICMAC, como una herramienta de la prospectiva estratégica.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La información de fuente secundaria será recogida de libros especializados del balance scardcord, así como de artículos científicos o académicos de Internet, de revistas científicas y tesis de grado. Estos datos se organizaran en fichas por temas, a partir de los cuales se elaborará el marco teórico, que fundamentará los resultados de la investigación.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 7.1 Determinación del Universo Geográfico y Temporal del Estudio.

### 7.2 Delimitación Temporal
El espacio de tiempo de la presente investigación comprende el año 2007, la investigación recogió información primaria de la empresa información secundaria relacionada con el modelos de Balanced Scorecard, de artículos, revistas y tesis de grados realizadas.

7.2.1. Universo Geográfico

El estudio se realizó en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, departamento del Magdalena, el cual se encuentra localizado a los 11° 14’ 50’’ de latitud norte, y 74° 12’ 6’’ latitud oeste, del meridiano de Greenwich. Tiene una altura de 2 metros sobre el nivel del mar y un área territorial de 2.381 Km. Cuadrados. Sus límites son: al norte con el Mar Caribe, por el oriente con el departamento de la Guajira, por el sur con Aracataca y Ciénaga y por el occidente con el Mar Caribe.

7.2.2. Duración del Estudio

En total la investigación se desarrolló aproximadamente 16 semanas, contados a partir de la aprobación de la propuesta (mayo - septiembre), hasta la aprobación del informe final por parte de los jurados.

8. ALCANCES Y LIMITACIONES

8.1 Alcance
Esta investigación contiene una integración del modelo de planeación estratégica que implementó la entidad y integra la articulación de todos los órganos de control que la entidad maneja asociado con el sistema de gestión de calidad.

8.2. Alcance geográfico.

Se encuentra definido por la sede de la entidad ubicada en la ciudad de Santa Marta, en la avenida del Libertador N0. 13-94 y el punto de atención del centro calle 16 N0 3-07.

8.3 Limitaciones

Las dificultades que se evidenciaron en el transcurso de la investigación están relacionadas con la disposición de algunos funcionarios por el mismo trabajo que desempeñan para el caso de efectuar algunas entrevistas, lo cual no nos permitió suministrar algunas pautas para el diseño del cuadro de mando integral.

La investigación se concluyó con recursos propios de los investigadores, y con el apoyo logístico de la entidad.

9. PROCEDIMIENTO PARA CONSTRUIR UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO LAS PERSPECTIVAS DEL “BALANCED SCORECARD.”

Por parte de los investigadores se planteó a la Alta Dirección, la alternativa de construir un sistema de indicadores basado en la perspectivas del Balanced
Scorecard. Es determinante para desarrollar esta metodología el compromiso y apoyo de la Alta Dirección para el éxito de los propósitos establecidos.

Cuando se toman las decisiones relacionadas con los objetivos y el papel que jugará el BSC, es indispensable seleccionar a la persona que será líder del proyecto y grupo participante en el mismo. Esta persona o grupo deberá mantener la estructura y filosofía del diseño inicial del cuadro.

Una vez acogida la iniciativa planteada, se designó como líder del proyecto (Arquitecto) a la Directora de Planeación y Desarrollo, cuya función fue la de coordinar la construcción de los indicadores de gestión bajo la metodología del BSC.

Teniendo en consideración que la Cámara de Comercio de Santa Marta, es una organización especial, debido a su naturaleza, dado la diversidad en sus funciones, su carácter de ente gremial y privado, sin ánimo de lucro, con funciones delegadas por el estado, se intentó conservar los elementos esenciales de la Metodología del BSC, pero por lo señalado, se utilizaron algunos elementos diferentes a los parámetros dados por Norton y Kaplan (199624), ya que estos autores establecen un proceso estándar que ha sido aplicado en muchas organizaciones de diversa índole y tiene los siguientes pasos:

- Obtener claridad y consenso con respecto a la estrategia.
- Conseguir el enfoque.
- Definir la arquitectura de la medición.
- Construir consenso alrededor de los objetivos estratégicos.
- Seleccionar y diseñar indicadores.
- Construir el plan de implementación.
- Definir el marco temporal de la implementación.

Tal como lo señalamos, para la investigación, se utilizaron los pasos antes mencionados, pero nos apoyamos en algunos elementos que consideramos útiles, dada las características de la organización analizada. En ese sentido, se revisó el Plan estratégico vigente de la Cámara aprobado por la Junta Directiva, en el año 2003.

Para el efecto, se integró un grupo de trabajo conformado por el Presidente Ejecutivo, los Directores de Departamentos, Coordinadores de Secciones y

24 Kaplan, Cuadro de mando integral, p. 306
algunos responsables de procesos al interior de la entidad. El grupo tuvo reuniones semanales durante dos meses en las que se definieron los siguientes aspectos:

Se revisó la misión, la visión y los valores Corporativos, incluyendo las propuestas sobre estos componentes de la planeación estratégica.

Una vez clarificadas y evaluadas la misión y la visión de la Cámara de Comercio de Santa Marta se procedió a construir la actual cadena de valor y la nueva propuesta, con el objeto de precisar claramente los procesos primarios y de apoyo.

De igual forma, se revisó el ambiente interno y externo de la organización, a través de la implementación de nuevas metodologías dirigidas a establecer un perfil de capacidades internas (PCI) y el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM).

Luego del análisis anterior, se definieron factores claves de éxito de la organización, los cuales fueron corroborados con la aplicación de una herramienta de la prospectiva estratégica (SOFTWARE MICMAC), utilizada dentro del análisis estructural del sistema de la organización, la cual sirvió para confirmar las variables claves halladas.

Posteriormente, con los datos obtenidos se revisaron las estrategias corporativas, de acuerdo a las percepciones del grupo de trabajo, tomando como referencia el análisis del entorno y las capacidades de la entidad, definiendo finalmente los proyectos estratégicos.

Tomando como referencia los factores claves de éxito identificados, y las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades calificadas como altas y con un alto impacto, se desarrolló el Balanced Scorecard con las técnicas establecidas por esta metodología, básicamente, se determinaron las perspectivas de la entidad, se construyeron objetivos estratégicos, se determinaron las relaciones causa-efecto entre los objetivos hallados, se establecieron el marco de indicadores y finalmente se construyó un plan de acción para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, donde se definieron los responsables de las actividades, las metas o medidas de verificación de cada acción, así como el término planeado para desarrollar cada iniciativa.

Para una mayor ilustración se resume el anterior plan con la siguiente Grafico No 4.

Grafico 4. Plan de ordenamiento para la construcción del BSC
10 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo pretendemos mostrar detalladamente los resultados obtenidos durante los diferentes procesos realizados para llegar a revisar el plan estratégico de la Cámara, con todos sus componentes, como insumo para la construcción de
unos indicadores de gestión, bajo la metodología del Balanced Scorecard, siguiendo con el procedimiento planteado en el capítulo anterior de este trabajo.

Para ello se realizaron actividades de grupo, talleres, charlas y una entrevista con la Alta Dirección, que llevaron a clarificar la misión, a confirmar la visión y a redefinir la estrategia corporativa.

10.1. DEFINICION DEL SISTEMA.

10.1.1 Visión.

Señala el rumbo de la organización, establece el marco de referencia de lo que una entidad aspira a ser en el futuro. Se constituye a su vez en una guía para establecer los objetivos estratégicos y las estrategias, y le proporciona una razón de ser al ente.

Dado que la visión fue construida por la Junta Directiva de la Entidad, el grupo de trabajo respeto el sueño fijado por la Alta Dirección y su plazo de cumplimiento. De acuerdo con los anteriores aspectos, la visión de la Cámara de Comercio de Santa Marta es la siguiente:

“Consolidar al año 2010 un liderazgo de Desarrollo Empresarial del Magdalena con modernización, productividad y competitividad con recurso humano calificado, responsable y eficiente para acceder con éxito a los mercados Nacionales e Internacionales.”

10.1.2 Misión

La misión vigente de la Cámara de Comercio de Santa Marta, se elaboró en la construcción del direccionamiento estratégico de la entidad en el año 2003. Para el efecto se acudió a dinámicas basadas en la formulación de la pregunta acerca de: ¿Cuál es nuestro negocio (actividad)? y se revisó la misión de otras cámaras de comercio para comparar nuestro escenario con el de estas organizaciones similares. Del ejercicio realizado surgió la siguiente misión.

Misión Actual:

“Liderar el crecimiento empresarial para lograr el desarrollo socioeconómico de la región, el bienestar de la comunidad y prestar los servicios delegados por el estado con eficiencia y transparencia.”
Revisada la anterior misión en el grupo de trabajo, observamos que la construcción de la misión no corresponde sólo a la pregunta planteada, o a la comparación de los elementos encontrados por otras instrucciones por lo que se acordó con la Alta Dirección utilizar una herramienta adecuada que responda a interrogantes que permitan definir mejor a la razón de ser de la Cámara. Así mismo se observó, que en el contenido de la misión se establece un propósito difícil de alcanzar como lo es, el de lograr el desarrollo socio económico de la región y el bienestar de la comunidad, tareas que no precisamente constituyen el objetivo de esta Cámara, en el mediano plazo.

En virtud de estas consideraciones se desarrolló con el grupo de trabajo talleres dirigidos a responder a algunos interrogantes como los siguientes: Para que existe la organización, cuál es el negocio, cuáles su objetivos, cuáles sus clientes, cuáles su prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a su colaboradores, y cuál su responsabilidad social. Como puede apreciarse estas preguntas buscan identificar los propósitos de la organización, los cuales la distinguen de otras entidades en cuanto a la realización de sus operaciones y funciones, los productos y servicios que ofrece, y el recurso humano que soporta el logro de estos propósitos.

Para ilustrar los resultados de la nueva misión se presenta la siguiente gráfica:

10.1.3 Matriz de Macro segmentación:

¿Qué Necesidades satisfacen?
- Legalización de la empresa,
- Capacitación,
- Información empresarial,
- Asesorías jurídicas y empresariales.
- Solución de conflictos.
- Costumbre mercantil.
- Promoción del desarrollo regional.
- Publicaciones e información.

¿A quienes satisfacen necesidades?
- Empresarios, ONG’s, Estado, personas en conflicto, afiliados, comunidad en general

¿Cómo lo hacen?
- Eficiencia.
- Transparencia.
- Ética.
- Responsabilidad.
- Excelente prestación de los servicios.
- Con recurso humano comprometido.
- Servicios delegados por el estado.
- Servicios de apoyo empresarial.
- Servicios de solución de conflictos.
- Afiliación y desarrollo regional.
- Tecnología de punta

Fuente: Los autores
Somos una organización de servicios, privada, regida por la ley, que lidera el crecimiento empresarial para promover el desarrollo socioeconómico de la región, y además, presta con eficiencia y transparencia los servicios delegados por el estado.

Nuestra organización se inspira en principios éticos, ejerciendo sus funciones a través de un grupo humano comprometido, con óptimos recursos tecnológicos y responsabilidad social.

Puede apreciarse en la anterior propuesta como modificación importante, la eliminación del compromiso planteado en la anterior misión, por lo que se incluyó como propósito no el de lograr el bienestar de la comunidad sino promoverlo, así mismo, incluimos características claves como lo del recurso humano comprometido, óptimos recursos tecnológicos y el importante tema de la responsabilidad social. No obstante, con la nueva propuesta, se sigue conservando elementos especiales que identifican la razón de ser de la organización.

10.1.5 Políticas Institucionales.

En consenso, el grupo de trabajo determinó que las políticas actuales de la organización, permanecen vigentes. Las políticas son las siguientes:

- Política de calidad

  Obtener la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios, a través de la prestación eficaz y eficiente del servicio.

- Política de personal

  Estimular la cooperación y el trabajo en equipo, con personal capacitado y de excelentes calidades humanas, motivado por la aplicación adecuada de las normas legales y extralegales establecidas y reconocimiento total de sus derechos.

- Política de gestión participativa

  Fortalecer el proceso de gestión participativa que adelanta la Cámara de Comercio de Santa Marta, en los diferentes aspectos del desarrollo del departamento y de la ciudad en búsqueda de procesos concertados y comprometidos de cada una de las instancias.

- Política de expansión
La Cámara de Comercio de Santa Marta, extenderá sus servicios a ciudades claves del desarrollo del Departamento impulsando programas prioritarios y concertando actividades que favorezcan su crecimiento y consolidación.

- Política empresarial

Contribuir al desarrollo empresarial de las empresas del Magdalena con programas de productividad y competitividad que les permitan insertarse con éxito en los mercados internacionales

- Política administrativa y financiera

Establecer mecanismos que permitan la racionalización y optimización de los recursos a través de la minimización del gasto y maximización de los ingresos y la modernización de la institución, consolidación de la estructura organizacional y de procesos y su desarrollo tecnológico.

10.1.6 Valores Institucionales

En su oportunidad, para la definición de los valores de la entidad (no se construyeron principios) como nociones axiológicas en las cuales debe soportarse tanto la misión, como la visión, se acudieron a preguntas directas a cada directivo presente acerca de cuales son los valores que deben regir en la organización. Una vez reunidas una serie de variables, se buscó el consenso de los participantes estableciendo aquellos que realmente deben inspirar el actuar de los integrantes de la organización.

Como sucedió con las políticas, los valores establecidos por la organización en su Plan Estratégico, a criterio del grupo de trabajo, responden a las orientaciones generales que esta Cámara debe observar a nivel de directivos y empleados, en el ejercicio de sus funciones, por lo que se reseñan a continuación:

- Calidad en el servicio.
- Responsabilidad.
- Ética.
- Solidaridad
- Disciplina
- Compromiso
- Lealtad
10.1.7 Sistema de Gestión de Calidad.

Una vez desarrolló un proceso de planeación estratégica al interior de la organización, la Cámara de Comercio en el año 2004, estableció e implementó un sistema de gestión de la Calidad, basado en la norma ISO 9001, el cual ha mantenido hasta la fecha, como lo ratifican las auditorías de certificación y de seguimiento que ha realizado el organismo certificador ICONTEC.

Esta herramienta, le ha permitido a la Cámara de Comercio, entre otros aspectos, fortalecer su posicionamiento como una entidad seria y confiable que trabaja en beneficio de la satisfacción del cliente y de la consolidación de la entidad. Dentro del sistema, se diseñaron y consolidaron una Manual de calidad, procedimientos e instructivos que facilitaban la ejecución de sus actividades. En algunos casos, se percibió la necesidad de replantear ciertos procesos que respondieran realmente a facilitar la atención y satisfacer al cliente en sus solicitudes y requerimientos.

De igual forma le permitió el redefinir objetivos, facilitó el trabajo en equipo, buscando siempre la determinación de las múltiples causas que permitían la identificación de soluciones a los requerimientos del cliente. El trabajar bajo esta dinámica permitió el trabajo en equipo la búsqueda de varias alternativas de solución y sobre todo, la firme decisión de mejorar en las actividades que diariamente realizábamos.

De igual forma, con la implementación de los procesos y procedimientos y, adicionalmente, con la posibilidad de la medición, se definieron indicadores, que nos permitían apuntar al objetivo del proceso.

No obstante, si bien el sistema de gestión de la calidad a dejado aportes muy valiosos para el funcionamiento de la organización y para la prestación de los servicios, no es menos cierto que este tipo de herramientas dejan algunos vacíos, principalmente, en aspectos como hacer que la organización comprenda la estrategia definida, el vincular los indicadores a la estrategia, a la visión, a los objetivos estratégicos, ya que en la calidad apuntan únicamente a verificar el cumplimiento de los procesos, y en el mejor de los casos, a la eficiencia del servicio, y finalmente, vincular la estrategia a las funciones de todos los integrantes de la organización.

Dados estos motivos, consideramos necesario que la Cámara implemente un sistema de gestión y control que permita estos propósitos, como lo es el Balanced Scorecard, para de esta forma generar indicadores de gestión, lo cuales permiten traducir la estrategia a términos operativos.
10.1.8 Nuestra cadena de valor

Una vez clarificados los anteriores aspectos, se procedió a clarificar la cadena de valor de la Cámara, partiendo del hecho que actualmente prestamos diversos servicios, pero acogidos dentro de la misión institucional, tales como la promoción y el desarrollo de los empresarios de la región, y el cumplimiento de los servicios delegados por el estado.

En el grupo de trabajo se identificaron actividades primarias y actividades de apoyo. Dentro del primer grupo, se definieron, la logística interna, las operaciones, la mercadotecnia y ventas, y los servicios (Afiliados, registros delegados, MASC, servicios de apoyo empresarial y Gestión para el desarrollo empresarial). Dentro del segundo grupo se ubicaron: sistemas - desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos, gestión de recursos físicos y comunicaciones (liderazgo y credibilidad, imagen corporativa).

Todos estos se encuentra visualizados en la Grafico No.5.

Fuente: los autores

Es preciso indicar que la naturaleza de la Cámara de Comercio de Santa Marta, a su carácter sin ánimo de lucro, y a sus dos enfoques (actividades públicas y privadas), todas sus actividades confluyen hacia un mismo fin, el desarrollo empresarial de sus integrantes y su campo de influencia, ya que tanto a través de las actividades de gestión para desarrollo, como los servicios de apoyo al
empresario, así como también, los servicios delegados por el estado (registros públicos, MASC) finalmente, quien termina obteniendo beneficios de las funciones de la Cámara es el empresario e indirectamente la comunidad de su región. De igual forma, gran parte de las actividades descritas, son realizadas gracias a los recursos recibidos de las tarifas cobradas con ocasión de los registro públicos, los cuales reflejan un 83% del nivel de sus ingresos.

Los márgenes de utilidad dejados por los servicios prestados, son reinvertidos en el funcionamiento de la Cámara y en apoyo a proyectos desarrollados por la entidad en ejercicio de sus funciones.

Así mismo, es importante destacar que existe estabilidad a nivel de la Alta Dirección, así como también del recurso humano, por lo que se encuentra garantizado la ejecución de los programas planeados por la Cámara.

Las áreas claves determinadas para la Cámara de Comercio de Santa Marta, se determinan en el anexo No. 1, y corresponden a las mismas áreas funcionales determinadas dentro de su estructura organizacional:

- Junta Directiva y Presidencia ejecutiva.
- Dirección Área Jurídica.
- Dirección de Planeación y Desarrollo.
- Dirección Administrativo y de Recursos Humanos.

La Junta Directiva, es el máximo órgano directivo de la entidad. Su objetivo y finalidad principal es fijar las políticas de dirección, administración y manejo de la Cámara de Comercio, correspondiéndole elegir de su seno, de entre sus miembros principales al Presidente, primero y segundo Vicepresidente.

El Presidente Ejecutivo tiene como objetivos fundamentales el ejecutar las políticas y directrices señaladas por la Junta Directiva, orientar y dirigir la Institución hacia el logro de sus metas y objetivos determinados y tendrá a su cargo la responsabilidad sobre las actuaciones de la institución.

La Dirección Jurídica, tiene como finalidad llevar la matrícula de los comerciantes y los establecimientos de comercio, así como la inscripción de los actos, libros y documentos respecto a los cuales la ley exige esa formalidad.

Igualmente lleva la inscripción de los Proponentes interesados en contratar con las entidades estatales en los términos previstos en la ley 80 de 1993 y decretos reglamentarios de la misma.
Ofrece sus servicios con el objetivo de obtener una solución justa, equitativa y rápida los conflictos propios de una sociedad en constante desarrollo.

La Dirección de Planeación y Desarrollo, es la encargada de promover el desarrollo regional del comercio, la industria y demás actividades económicas y culturales a través de estudios, campañas, seminarios, foros, conferencias y demás eventos necesarios para el logro de su cometido.

La Dirección Administrativo y de Recursos Humanos desarrolla como principal labor el orientar, organizar y responder por el cumplimiento de todos los tramites y procedimientos internos, administrar los recursos humanos, técnicos y económicos requeridos para el funcionamiento de la Cámara de Comercio de Santa Marta.

La actual cadena de valor en la Cámara de Comercio de Santa Marta (gráfico 6) se refleja en el servicio prestado a los usuarios y clientes de la entidad, de acuerdo a sus diversos tipos de actividades (Afiliados, registros delegados, MASC, Servicio de Apoyo Empresarial, Gestión para el desarrollo empresarial. No obstante, para prestar estos servicios las áreas respectivas, ejercen actividades tanto logísticas, como operacionales, lo cual, realmente no aporta valor a los procesos de servicios, evitando que los directores de área y demás personal de las áreas donde se prestan los procesos que generan valor para la organización, destinen su dedicación y tiempo a tareas que realmente permitan mayor creación de valor a los servicios que se prestan. Se pudo identificar dentro de los procesos de apoyo, como el de gestión de recursos físicos, que algunas de las actividades relacionadas en el proceso, son ejecutadas por empleados de las áreas jurídicas y de planeación, e incluso por sus respectivos Directores. Hoy en día las actividades de logística y mercadotecnia y ventas, están a cargo de los mismos responsables que prestan los servicios primarios, desgastando, y evitando que se genere valor para la organización debido al tiempo que tiene que implementar cada uno de estos funcionarios en estas actividades y evitando que generen y aporten tiempo al desarrollo de la estrategia. En ese entendido, dentro del grupo de trabajo se analizó una propuesta de cadena de valor, la cual se materializa en la gráfica 6.
En tal sentido, la propuesta para la creación de valor en la Cámara de Comercio de Santa Marta, a través de las áreas que prestan los servicios, se reduce a la realización de las operaciones funcionales para prestar los diferentes servicios, así como también el servicio mismo, entendido como lo que el usuario o cliente percibe directamente de la entidad, orientado a la materialización de la misión. Bajo ese entendido, el enfoque de las áreas de servicio dirigen todos sus esfuerzos en procurar el mejoramiento continuo y la excelencia en la prestación de servicios.

Finalmente, las área de apoyo, se dedicarán principalmente a suministrar los recursos físicos y humanos necesarios para la correcta prestación de los servicios, a promocionarlos y mejorar la imagen corporativa de la institución.

10.1.9. Opciones estratégicas: Para determinar las opciones estratégicas, es necesario definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado, se analizó el comportamiento de su portafolio de productos, se definen los objetivos estratégicos globales y se determinan las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitan lograr eficiente y eficazmente su misión.
Con relación a los objetivos identificados, estos deben ser medibles, cuantificables, desafiantes, alcanzables y estar alineados con la misión y visión de la entidad.

Con relación a las estrategias, estas son los medios con los cuales se logran los objetivos a largo plazo, constituyéndose en acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la dirección y de recursos de la entidad.

Dentro del proceso de construcción de la Planeación Estratégica de las Cámaras de Comercio de Santa Marta, para determinar las opciones estratégicas (objetivos corporativos, estrategias), se aplicó la matriz DOFA, por medio del cual se identificaron las ventajas distintivas, las oportunidades y amenazas que ofrecía el medio, y las capacidades internas de la entidad o perfil de capacidad, básicamente sus fortalezas y debilidades. Luego de esta actividad se definió el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en la entidad, ejercicio dirigido a establecer los factores claves de éxito y para ello se enumeraron en forma descendente, iniciando con los de alto impacto, siguiendo con los de medio impacto y culminando con los de bajo impacto. El ejercicio culminó con el análisis DOFA, por medio de cual se relacionó los distintos componentes de la matriz, haciendo la pregunta de que forma convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Al confrontar cada uno de los componentes de la matriz DOFA, fueron surgiendo los objetivos estratégicos y estrategias corporativas, de la interrelación efectuada.

Esta labor se desarrolló inicialmente por la Junta Directiva, la Alta Dirección y los Directores de Áreas, y posteriormente, los resultados fueron presentados a las áreas funcionales y a varios representantes del personal operativo de la organización, para corroborar el trabajo realizado, se utilizó la misma metodología empleados a por los directivos, es decir, la Matriz DOFA. Las variables obtenidas dentro de las distintas oportunidades, amenazas, debilidades y oportunidades, fueron comparadas con los factores claves seleccionados por la Junta. Del análisis, se establecieron en el grupo de funcionarios, algunas estrategias, que fueron acogidas por los directivos.

Finalmente, del trabajo grupal realizado, la Planeación Estratégica de la Cámara de Comercio de Santa Marta, arrojó los siguientes resultados, en cuanto a objetivos corporativos y estrategias para lograr esos objetivos:

**Objetivos Corporativos.**

- Promover la construcción de la comunidad empresarial
Articular lo publico y lo privado en el departamento del Magdalena
Mantener la transparencia y confiabilidad en el manejo de los registros
Consolidar los procesos de internacionalización de la actividad empresarial de la región.
Liderar el proceso de capacitación del recurso humano empresarial y microempresarial frente a los retos de la globalización económica
Ofrecer excelencia en la prestación de servicios
Consolidar la sostenibilidad financiera
Propender por la cobertura total de la jurisdicción

Estrategias.

Jalonar activamente los asuntos gremiales del departamento.
Realizar alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales de los sectores públicos, privados y de desarrollo.
Fortalecer continuamente los sistemas de comunicación.
Hacer presencia permanente frente a los problemas de interés ciudadano.
Desarrollar programas de mejoramiento continuo y calidad interna y externa.
Crear nuevos servicios para hacer más competitivos y productivos a afiliados y empresarios.
Hacer seguimiento permanente a los temas jurídicos y económicos.
Racionalizar los recursos de la entidad.
Propender por la utilización de la tecnología de punta.
Fortalecer la cultura de solución de conflictos.

Las opciones estratégicas identificadas en su oportunidad, necesariamente serán objeto de revisión en el presente trabajo, atendiendo la nueva misión propuesta, la realización de un nuevo análisis estructural, conforme a los capítulos siguientes, y con la aplicación de herramientas distintas, así como también por la implementación de la metodología del Balanced Scorecard, lo que conlleva a replantear objetivos y a revisar estrategias.

11. EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL.
Los resultados que aquí se presentan, son el resultado del trabajo de un grupo de más de 15 personas, luego de la autorización de la Alta Dirección, para desarrollar la temática propuesta, dirigida principalmente a proponer unos indicadores de gestión elaborados bajo la metodología del Balanced Scorecard. Para el efecto, en durante las sesiones realizadas, los participantes aportaron sus ideas, conocimientos, experiencias e inquietudes de lo que se debía mejorar, de cómo podríamos ser mejores aún, permitiendo el logro de la visión institucional.

Para el análisis del sistema no se utilizó el método tradicional de la matriz DOFA, tal como se había implementado al desarrollar la Planeación Estratégica de la entidad en el año 2003, ya que lo propuesto desde el inicio del proceso era construir una estrategia de trabajo propia y adaptada a las necesidades de la CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA. Para encontrar las variables críticas de éxito se realizó un análisis estructural, implementando la matriz de perfil de capacidades internas y el análisis externo se realizó a través de la aplicación de una matriz donde se evaluó el macroentorno. Al taller asistieron los directivos de la Cámara, los Coordinadores de área y los responsables de procesos.

- Factores externos: Se trató principalmente de identificar aquellas variables que conforman el entorno de la Cámara.
- Factores internos: Se trató principalmente de identificar los factores endógenos de la Cámara que podrían repercutir en el logro de los objetivos institucionales.

Para clarificar las fuerzas internas y externas que impactan a la Cámara, durante el taller, y bajo la dirección del Líder del proceso, se buscó consenso en el grupo para determinar aquellas variables identificadas como altas, medias y bajas, así como también las que generen para la institución un impacto alto, medio o bajo. Luego de este ejercicio el cual constó de tres sesiones, en donde se determinaron los factores internos y externos, calificados como altos.

Para corroborar las capacidades, y amenazas y oportunidades determinantes para la organización se aplicó una herramienta de la prospectiva estratégica (SOFTWARE MICMAC), utilizada dentro del análisis estructural del sistema de la organización, la cual sirvió para confirmar las variables claves identificadas.

11.1. Análisis interno.

A continuación se presenta una lista detallada con los factores internos encontrados durante el taller de planeación:

CAPACIDAD
Directiva
- Representatividad de la Junta directiva a nivel departamental
- Liderazgo y credibilidad institucional
- Responsabilidad social
- Capacidad de gestión
- Control gerencial
- Habilidad para responder a la tecnología cambiante
- Evaluación del clima organizacional
- Articulación con entidades públicas y privadas (alianzas estratégicas)
- Alta calificación de organismos de control

Competitiva
- Eficacia en el servicio y procesos - servicio al cliente
- Fundación para el desarrollo microempresarial del Magdalena - Fundemicromag (Apoyo al empresario en capacitación, asesorías y créditos)
- Lealtad y satisfacción del cliente
- Presencia regional a través de sedes en Ciénaga, Fundación y el banco que facilita el cubrimiento de toda la jurisdicción.
- Mantenimiento de la certificación del sistema de gestión de calidad y mejoramiento continuo
- Punto de atención al cliente en el centro histórico.
- Limitaciones de comunicación con el usuario externo.
- Variedad de servicios
- Confiabilidad en la información suministrada
- Bases de datos empresarial amplia

Tecnológica
- Infraestructura tecnológica que garantiza un servicio efectivo.
• La seguridad informática
• Know how tecnológico (sistemas propios y confiables)
• Tecnología en comunicaciones
• Limitaciones en software

**Financiera**
• Limitación de recursos económicos para el desarrollo de los planes y programas
• Altos costos en la prestación del servicio
• Disponibilidad de proveedores e insumos
• Bajo endeudamiento
• Estacionalidad de los ingresos
• Tarifas de los registro públicos sujetas a la variable Salario Mínimo Legal Vigente

**Talento Humano**
• Personal idóneo y calificado en mejoramiento continuo.
• Transparencia
• Políticas de administración del talento humano.
• Baja rotación de personal
• Ausentismos laboral
• Sentido de pertenencia y compromiso
• Niveles de remuneración
• Evaluación de desempeño
• Plan de capacitación
• Formación del personal

**Sistemas Informáticos**
• Uso de los sistemas informáticos por parte de los directores de área
• Existencia de claves para acceder a sistemas de información de la organización.
• Sistema de Gestión de Calidad en la RED Interna

Infraestructura y Capacidad Física

• Sede propia
• Limitaciones físicas de la sede principal para las actividades de la cámara.

11.2. Análisis externo.
Dentro de los aspectos relevantes se identificaron los siguientes:

ASPECTOS RELEVANTES

Económicos

• Disponibilidad de créditos
• Políticas fiscales
• Los tratados de libre comercio
• La dinámica del desarrollo regional.
• Elusión o no pago de obligaciones por parte de algunos usuarios
• Dificultad de acceso a los recursos del estado para las Mipymes
• Altas tasas de interés
• PIB bajo del departamento

Políticos

• Continuidad de programas en políticas de comercio exterior y desarrollo económico
• Voluntad política del gobierno nacional para impulsar el desarrollo regional.
• Legislación favorable y demás normatividad que promueve el desarrollo regional
• incumplimiento de la ley por parte de los entes administrativos para la exigencia de la matrícula mercantil
• Incremento de cargas impositivas nacionales a los empresarios y comerciantes.
• La legalización del comercio informal existente
• Inestabilidad jurídica a nivel empresarial
• Falta de gobernabilidad a nivel local
• Restricción para la toma de decisiones por parte de las entidades nacionales en lo local

**Sociales**
• Falta de competitividad del talento humano para afrontar los procesos de desarrollo
• Cultura de no pago, lo que afecta los ingresos de la entidad
• Cultura empresarial, lo que conlleva a apatía del empresario en formación técnica empresarial.
• Tasas de desempleo altas en el departamento del Magdalena.
• Política de seguridad democrática
• Altos niveles de desplazamiento
• Conformismo social
• Crisis de valores
• Altos niveles de corrupción

**Tecnológicos**
• Desarrollo tecnológico.
• Alto costo de la tecnología, principalmente Software
• Baja oferta de empresas de servicios técnicos en la ciudad, lo que genera costos elevados y pocas opciones

**Geográficos**
• Ubicación estratégica del distrito y del departamento.
• Marcadores Verdes, como opción
- Transporte de carbón
- Gran riqueza de la Biosfera y de Parques Naturales
- Puerto de aguas profundas
- Medidas fitosanitarias restrictivas

### 11.3. Factores claves de éxito.

De los datos anteriores, y luego de la valoración de cada una de las capacidad internas y aspectos relevantes externos, resaltamos aquellas que obtuvieron mayor ponderación, ejercicio que puede apreciarse de las matrices de Perfiles de capacidades internas y del perfil de las Oportunidades y Amenazas del Medio. Fue así como para determinar los factores claves que impacten de una forma significativa en la organización, se extrajeron aquellas identificadas luego de aplicar las matrices señaladas anteriormente y que conforman el anexo No. 2, las cuales reseñamos en la siguiente matriz estratégica.

<table>
<thead>
<tr>
<th>OPORTUNIDAD</th>
<th>AMENAZA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Voluntad política del gobierno nacional para impulsar el desarrollo regional.</td>
<td>Elusión de obligaciones con la cámara por parte de usuarios</td>
</tr>
<tr>
<td>Legislación favorable</td>
<td>Incremento de cargas impositivas nacionales</td>
</tr>
<tr>
<td>Política de seguridad democrática</td>
<td>Falta de gobernabilidad a nivel local</td>
</tr>
<tr>
<td>Desarrollo tecnológico</td>
<td>Alto costo de la tecnología</td>
</tr>
<tr>
<td>FORTALEZA</td>
<td>DEBILIDAD</td>
</tr>
<tr>
<td>Representativad de la Junta directiva a nivel departamental</td>
<td>Limitaciones en software</td>
</tr>
<tr>
<td>Liderazgo y credibilidad institucional</td>
<td>Limitación de recursos económicos para el desarrollo de los planes y programas</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsabilidad social</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Capacidad de gestión</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Habilidad para responder a la tecnología cambiante</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Alianzas estratégicas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Alta calificación de organismos de control</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Servicio al cliente - Eficacia en el servicio y procesos</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lealtad y satisfacción del cliente</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema de Gestión de calidad</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Una vez identificados los principales factores internos y externos que afectan o podrían afectar a la Cámara de Comercio, el comité directivo de la entidad procedió a realizar una votación interna, para cruzar y ponderar ambos tipos de variables (capacidades y aspectos relevantes), para lo cual se apoyo con el software LIPSOR-MICMAC V6.1.2, el cual identificó las variables con mayor motricidad y dependencia, las cuales a su vez serán tomadas como direccionadores críticos de éxito y fueron cotejados con las capacidades internas y variables externas, cruzando cada uno de aquellos, con cada uno de estos elementos, y de esta manera contar con un mayor nivel de certeza en la identificación de los factores críticos de éxito a los cuales tiene que apuntar la organización.

La votación arrojó como resultado el siguiente listado de variables:

- Servicio al Cliente
- Responsabilidad social
- Variedad de Servicios
- Financiación
- Liderazgo
- Seguridad informática
- Alianzas Estratégicas
• Gestión del Talento Humano
• Credibilidad
• Infraestructura Tecnológica
• Personal Idóneo y calificado

Del resultado anterior, puede apreciarse que cada uno de los factores tiene relación con por lo menos una de las diferentes capacidades internas y factores externos que impactan altamente en la organización, por lo que el trabajo desarrollado por el grupo seleccionado ofreció los resultados esperados.

12. DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA.
Uno de los motivos que originó la presente investigación, fue el hallar una metodología que permitiera enlazar los indicadores generados por el sistema de gestión de calidad, a la misión y a la visión de la organización, y a su vez, permitiera establecer estrategias realizables y de fácil aplicación por los integrantes de la organización. Por lo anterior, la idea central es generar indicadores que atiendan a una estrategia, como mecanismos de control de la gestión, y no a simple cumplimiento de procesos.

Por ello, esta iniciativa va dirigida a la elaboración de un mapa estratégico, que se constituya en un mecanismo que permita operacionalizar la estrategia a través de los objetivos estratégicos planteados por el grupo de trabajo, y con un seguimiento permanente al desempeño de la misma, utilizando para ello, indicadores de gestión.

12.1. Clarificar la estrategia.

Establecer estrategias de la forma como fueron formuladas en la implementación de la planeación estratégica de la entidad resulta anacrónico ante la una realidad como la nuestra, cambiante desde todos los puntos de vista. Dejar un derrotero acciones establecidas para cumplir los objetivos corporativos conllevaría a quedarse en el pasado, y no avizorar los vientos que afectan constantemente la organización.

Bien lo decía Henry Mintzberg: “Una estrategia ayuda a poner orden y asignar los recursos con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”

Dentro de un modelo de gerencia estratégica, la estrategia tiene que ser flexible, preparada al cambio, y ajustarse a las variables del entorno, pero a través de la aplicación de una metodología que le permita anticiparse ante cualquier evento, y no reaccionar cuando el cambio se presente.

Como resultado de estas apreciaciones, el Comité Directivo de la entidad, adoptando la posición de la Junta Directiva, logró definir unas estrategias, dentro de varias alternativas, tomando como base el análisis estructural y los factores claves de éxito identificados, que a su vez permitan el cumplimiento de la visión, y alcanzar un desempeño exitoso en el cumplimiento de sus objetivos. Las estrategias identificadas fueron las siguientes:

- Alianzas estratégicas.
- Cultura de servicio al cliente.
• Innovación.
• Tecnología.
• Eficiencia (Racionalización en costos)
• Competencia Recurso humano
• Nuevos servicios.
• Orientación al mercado

Estas estrategias, conducen a la definición de las perspectivas, dentro de las cuales se va a monitorear la estrategia, a través de los objetivos propuestos, y su seguimiento por indicadores de gestión.

12.2. Definición de las perspectivas.

Aunque el BSC sugiere para su implementación cuatro perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera, la naturaleza de ente gremial, sin ánimo de lucro, con funciones delegadas por el estado, y los resultados de los talleres realizados para identificar los objetivos estratégicos, han derivado en las siguientes perspectivas: **Financiera, Aprendizaje y Desarrollo, Procesos y Cliente.** Lo anterior demuestra que si bien las cuatro perspectivas son un buen punto de partida para cualquier tipo de organización, en algunos procesos de implementación es necesario modificar algunas para ajustar el BSC a los objetivos que persigue cada organización y no siempre la financiera es la perspectiva que se debe ubicar al tope de las otras, en el caso de la Cámara de Comercio de Santa Marta, la perspectiva tope es el cliente, debido a que es la que traza el cumplimiento de la misión organizacional, y son estos a los cuales, se debe la Cámara de Comercio como organización. Se destaca que el concepto de cliente, incluye para la institución a los usuarios de los registros delegados, a los clientes de los diferentes servicios de la organización, al estado mismo, como vigilante de las funciones delegadas a la Cámara, y finalmente, la comunidad como beneficiaria de los logros institucionales.

Se tomó la decisión de definir una perspectiva como de aprendizaje y desarrollo, porque desde el punto de vista del comité directivo que participó en el diseño del BSC, al igual que la perspectiva financiera, constituyen estos componentes, las bases necesarias para el cumplimiento de la misión y la visión institucional.

De igual forma, la organización de los procesos y la generación de una cadena de valor adecuada, permitiría cumplir los propósitos plasmados en la visión.

Todo esto pretende hacer del plan estratégico un documento maestro y dinámico, en donde utilizando el mapa estratégico se puedan observar las diferentes relaciones existentes entre los objetivos estratégicos, así como también derivar de
cada uno de ellos, indicadores de gestión y planes de acción que ayuden a cumplir con la misión y visión.

Debido a estas características, el BSC contribuye a informar, a evaluar constantemente las estrategias, comunicarlas, alinear los objetivos de la institución con su misión y visión, motivando a las personas que laboran dentro de la entidad al logro de los objetivos y el mejoramiento continuo. Por lo tanto el BSC corporativo, presenta cuatro perspectivas (Grafico No 7):

- **Cliente**: Los objetivos estratégicos definidos en esta perspectiva, están encaminados principalmente a promover el desarrollo regional, logrando la satisfacción y confianza de nuestros clientes, el estado y la comunidad. Para la definición de los mismos se partió de las siguientes preguntas: ¿Cómo promovemos el desarrollo regional y logramos la satisfacción de nuestros clientes?

- **Procesos**: Contiene los objetivos dirigidos a mejorar la ejecución de los procesos internos de la organización, el lograr conseguir los objetivos estratégicos de este nivel llevará seguramente a la consecución de los relacionados con el cliente. Para definir sus objetivos se partió de la pregunta ¿Para lograr el desarrollo regional y satisfacer a nuestros clientes, en qué procesos debemos destacarnos?

- **Aprendizaje y desarrollo**: Perspectiva destinada a mejorar el aprendizaje organizacional de la Cámara, el clima laboral y las competencias internas del personal y a fomentar el uso de la tecnología y la innovación. Sus propósitos son la base para la consecución de los objetivos del cliente y los procesos, debido a que al lograr mejorar nuestra tecnología y las capacidades del personal, lograremos mejorar nuestros procesos claves y brindarle más apoyo y servicios a los clientes. Para definir sus objetivos estratégicos se partió de la pregunta ¿Cómo debemos aprender y mejorar nuestra organización para promover el desarrollo regional y lograr la satisfacción de nuestros clientes?

- **Financiera**: Son los objetivos estratégicos encaminados a mejorar la situación financiera de la Cámara y principalmente a conseguir los recursos necesarios para fortalecer y estimular el recurso humano y promover la innovación y utilización de tecnología. Para definir los objetivos se partió de la pregunta ¿Cómo obtendremos recursos para financiar la promoción del desarrollo regional y la satisfacción de los clientes de la entidad?

Al tener los objetivos estratégicos agrupados dentro de estas perspectivas, se obtiene como resultado principal, que estos junto con las estrategias, están destinados a cumplir con la misión y la visión de la CÁMARA DE COMERCIO DE
SANTA MARTA. Igualmente, todos ellos hacen parte de una cadena causa efecto, así como también apuntan a lograr un equilibrio en la medición de los resultados en cada una de las perspectivas.

Grafico No 7 Definición de la estrategia

**Procesos:** Para lograr el desarrollo regional y satisfacer a nuestros clientes, en que procesos debemos destacarnos.

**Cliente:** Como promovemos el desarrollo regional y logramos la satisfacción de nuestros clientes.

**Aprendizaje:** Como debemos aprender y mejorar nuestra organización para promover el desarrollo regional y lograr la satisfacción de nuestros clientes.

**Financiera:** Como obtendremos recursos para financiar la promoción del desarrollo regional y la satisfacción de los clientes de la entidad.

**VISION CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA**

Fuente los autores

12.3. **Identificación de los objetivos estratégicos.**

Los objetivos del plan estratégico de la Cámara de Comercio de Santa Marta, surgen principalmente de los dramáticos cambios en los ámbitos tecnológico, social, económico y político a los que se enfrentan estos entes gremiales, así como de la necesidad de alinear los objetivos de la Cámara con el cumplimiento de la misión y la visión institucional.

Por lo anterior, partiendo de los talleres y ejercicios realizados que contaron con una participación de aproximadamente el 55% de los trabajadores, y a la luz de la misión y la visión organizacional, se configuraron los objetivos estratégicos que deberán acompañar a la CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA durante lo restante de la década, si así lo permite la Junta Directiva de la Entidad.
En tal sentido, una vez identificadas las variables internas y externas, con la metodología explicadas, y los factores claves de éxito con la ayuda del método MICMAC, se procedió a agrupar los objetivos estratégicos en sus respectivas perspectivas.

Es importante señalar que la definición de los objetivos estratégicos se realiza a partir de los factores de éxito encontrados, como enfoques direccionadores dentro del análisis efectuado a las variables halladas, básicamente cada variable se analizó con el factor de éxito relacionado con cada una (resultante del MICMAC), y a partir de su cohesión, se diseñaron los objetivos buscando solucionar debilidades, aprovechar las oportunidades, mantener las fortalezas y enfrentar las amenazas.

**Financiera**

Dentro de esta perspectiva, están los objetivos relacionados con mejorar la situación financiera de la Cámara, a través de estrategias de eficiencia y crecimiento, básicamente a reducir gastos y optimizar activos, dirigidas, y a generar nuevos ingresos para el desarrollo de las funciones. Con bases financieras sólidas, se soporta el cumplimiento de los objetivos de las demás perspectivas. Dentro de esta perspectiva se ubicaron los siguientes objetivos:

- Buscar alternativas de financiación a un menor costo.
- Optimizar los activos de la entidad
- Racionalizar los costos de la entidad
- Incrementar los ingresos de la entidad y generar otros ingresos.
- Conseguir recursos para financiar proyectos

**Aprendizaje y desarrollo**

La base del éxito de cualquier organización está en determinar qué puede hacer con sus recursos actuales y con la capacidad de las personas que la forman (aprendizaje y crecimiento), que objetivos estratégicos debe definir para mejorar esos recursos (tecnología, innovación, liderazgo), y son esas capacidades que le permiten a la organización lograr todos los objetivos definidos en la perspectiva de procesos, y en la perspectiva cliente. Dentro de esta perspectiva se ubicaron los siguientes objetivos:

- Fortalecer la cultura del servicio al cliente basado en competencias.
- Desarrollar programas de mejoramiento continuo y calidad interna y externa
- Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de información.
- Propender por la utilización de tecnología de punta.
• Mejorar la satisfacción de los empleados
• Fortalecer liderazgo y credibilidad
• Fomentar la innovación

*Procesos.*

Dentro de esta perspectiva hallamos los objetivos que buscan la mejora de los procesos internos de la CÁMARA DE COMERCIO, relacionados con los registros delegados y los servicios de promoción y desarrollo, entendidos éstos como procesos misionales. Dentro de esta perspectiva se ubicaron los siguientes objetivos:

• Atención personalizada con altos estándares en la presentación de los procesos de servicios, siendo ágiles, pero sin disminuir la calidad.
• Asegurar la inscripción de documentos con el menor número de reingresos.
• Aumentar la confiabilidad de la información.
• Fortalecimiento y búsqueda de alianzas estratégicas para prestación de servicios.
• Propender por la cobertura total de la jurisdicción.
• Mantener variedad de servicios y programas y generar nuevos.
• Implementar programas de responsabilidad social.

*Cliente.*

En el nivel superior (perspectiva cliente) aparecen los objetivos relacionados con la necesidad de satisfacer a nuestros clientes que son: El usuario o cliente de los servicios que presta la cámara, el estado y la Comunidad en general, quienes se benefician de los la gestión, productos y servicios desarrollados por estos entes gremiales. Este objetivo misional y visional se crea para que en el confluyan los objetivos diseñados, en atención a la dualidad de funciones de la Cámara (gremiales y públicas). En tal sentido para cada función se elaboró un objetivo básico, del cual se desprenden para las otras perspectivas, objetivos independientes y objetivos comunes para ambas funciones. Dentro de esta perspectiva se definieron los siguientes objetivos:

*Objetivo Misional y Visional.*

Promover el desarrollo regional, logrando la satisfacción y confianza de nuestros clientes, el estado y la comunidad.

*Objetivo función Pública*
Garantizar la satisfacción del cliente en la prestación de los servicios delegados por el estado

**Objetivo función gremial.**

Garantizar la satisfacción del empresario y el emprendedor

**12.4. Mapa Estratégico de la Cámara de Comercio de Santa Marta**

Siguiendo la metodología del BSC, el Mapa del Plan Estratégico de la CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA contiene los objetivos estratégicos ubicados en sus cuatro perspectivas. Cada uno de los objetivos se relacionan de tal forma que, para poder conseguir los objetivos estratégicos de la perspectiva Cliente, será necesario, a su vez, conseguir los objetivos de las perspectivas de procesos, de aprendizaje y desarrollo y de la financiera.

Tal como se aprecia en la grafica (8), todos los objetivos estratégicos del Mapa Estratégico están plenamente relacionados unos con otros. Siguiendo este razonamiento, los objetivos de la perspectiva CLIENTE, se conseguirán cuando la CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA genere valor de las actividades que realiza (perspectiva procesos), a través del fortalecimiento de su capital humano, organizacional y tecnológico, incrementando ingresos, a través de nuevos servicios y siendo eficiente con el manejo de sus activos. Para la consecución de los objetivos definidos, se diseñarán líneas de acción a través de las cuales se intentará alcanzarlos.
13. CUADRO DE INDICADORES DE GESTION

Los indicadores seleccionados proporcionan a cada Director de Área dentro de la CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA información sintética y relevante, así como elementos para ayudar a la toma de decisiones y generar acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento. Estos fueron definidos para monitorear los factores claves de éxito, los cuales son los aspectos que inciden directamente en el éxito o fracaso de la estrategia trazada, y hacia los cuales debe orientarse la acción institucional, para de esta forma garantizar el cumplimiento de la misión y la visión. Estos posteriormente deben ser agrupados y analizados por el responsable del mismo, quien deberá determinar el nivel de desarrollo y cumplimiento total o parcial de la meta establecida, facilitando de esta manera el proceso de toma de decisiones y haciendo de esta forma replanteamientos oportunos que garanticen el cumplimiento de los objetivos trazados dentro del BSC.

Cada indicador posee un récord que tiene almacenados elementos como: Objetivo, fórmula de cálculo, unidad de medición, periodicidad, fuentes de información y estrategias que evalúa. En el sistema de gestión de calidad, se tenían elaborados algunos indicadores que fueron utilizados en algunos de los objetivos estratégicos por lo que es posible realizar comparaciones, y en algunos otros casos, la información puede ser reconstruida. Finalmente, de algunos sí no se tiene comportamiento de periodos anteriores, por lo que imposible realizar comparaciones de los indicadores.

Dentro de los indicadores seleccionados para monitorear nuestro plan estratégico tenemos:
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectiva</th>
<th>Clientes</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Satisfacción del Servicio</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Mide el grado de satisfacción de cliente con los servicios delegados por el estado a la entidad en términos de calidad, tiempo oportunidad, rapidez, veracidad de información durante un período establecido.</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita identificar áreas de oportunidad, en la búsqueda de un incremento en la satisfacción de los cliente de los registros públicos, con base en las políticas o acciones diseñadas por la organización.</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsable</td>
<td>Director Jurídico</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td>Mensual</td>
</tr>
<tr>
<td>Algoritmo de cálculo</td>
<td>Por el concepto de los ítem de las variables que especifican las distintas preguntas de la encuesta se tendrá una escala de valoración donde la mayor insatisfacción del servicio prestado por la entidad = 1 y en donde la mayor satisfacción del servicio de califica = 5. En la parte del numerador se calcula la sumatoria de las preguntas que califican la satisfacción multiplicado por el valor de la escala obtenida en la pregunta. En la parte del denominador, 5 = el mayor valor dado en la escala y N = al número de preguntas que contiene la encuesta multiplicado por el número de personas que respondieron la encuesta.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Formula de Indicador**

\[
\text{Índice de satisfacción de clientes} = \frac{\sum \text{preguntas de satisfacción} \times \text{escala obtenida}}{5 \times N} \times \frac{\text{No de preguntas} \times \text{No de personas que respondieron}}{}
\]

**Meta del Indicador**

- Sobresaliente: \( > \text{o} = 4.5 \)
- Aceptable: \(<4.5 < > 4.01\)
- Mínimo aceptable: 4.0

**Fuentes de Información**

- Encuesta de Satisfacción

**Responsabilidad de la Información**

- Director del área Jurídica.

**Calculó de período base**

- Año anterior al período a evaluar

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectiva</th>
<th>Clientes</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Satisfacción del Servicio</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Mide el grado de satisfacción de cliente con relación a los programas de desarrollo que promueve la entidad en términos de calidad, oportunidad utilidad de información y programas para apoyo al emprendedor durante un período establecido.</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita identificar áreas de oportunidad, en la búsqueda de un incremento en la satisfacción de los cliente, con base en las políticas o acciones diseñadas por la organización.</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Área crítica de resultado**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Responsable</th>
<th>Directora de Planeación</th>
</tr>
</thead>
</table>

**Descripción del indicador**

- Por el concepto de los ítem de las variables que especifican las distintas preguntas de la encuesta se tendrá una escala de valoración donde la mayor insatisfacción de los programas que promueve la entidad = 1 y en donde la mayor satisfacción del servicio de calidad = 5.
- En la parte del numerador se calcula la sumatoria de las preguntas que califican la satisfacción del los programas que desarrolla la entidad, multiplicado por el valor de la escala obtenida en la pregunta.
- En la parte del denominador, $N = \text{al número de preguntas que contiene la encuesta}$ multiplicado por el número de personas que respondieron la encuesta.

**Formulación del indicador**

$$ \text{Índice de satisfacción} = \frac{\sum \text{preguntas de satisfacción} \times \text{escala obtenida}}{5 \times \text{No de preguntas} \times \text{No de personas que respondieron}} $$

**Meta del indicador**

- Sobresaliente: $> \alpha = 4.5$
- Aceptable: $< 4.5 - > 4.01$
- Mínimo aceptable: $4.0$

**Responsabilidad de la información**

Directora de Planeación y Desarrollo Económico

**Calculó de periodo base**

Año anterior al periodo a evaluar

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectiva</th>
<th>Clientes</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Servicio al Cliente</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Mide el grado de satisfacción de cliente con relación a los percepciones del empresario y emprendedor en términos de oportunidad, utilidad de información y programas de apoyo al emprendedor durante un período establecido.</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita identificar áreas de oportunidad, en la búsqueda de un incremento en la satisfacción de los clientes, con base en las políticas o acciones diseñadas por la organización.</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsable</td>
<td>*****</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Algoritmo de cálculo</td>
<td>Por el concepto de los ítem de las variables que especifican las distintas preguntas de la encuesta se tendrá una escala de valoración donde la mayor insatisfacción de los programas que promueve la entidad = 1 y en donde la mayor satisfacción del servicio de calidad = 5. En la parte del numerador se calcula la sumatoria de las preguntas que califican la satisfacción del empresario y emprendedor multiplicado por el valor de la escala obtenida en la pregunta. En la parte del denominador, 5 = el mayor valor dado en la escala y N = al número de preguntas que contiene la encuesta multiplicado por el número de personas que respondieron la encuesta.</td>
</tr>
<tr>
<td>Formula de Indicador</td>
<td>Índice de satisfacción de empresarios y emprendedores = [ \sum \text{preguntas de satisfacción} \times \text{escala obtenida} / 5 \times \text{No de preguntas} \times \text{No de personas que respondieron} ]</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Meta del Indicador | Sobresaliente: > α = 4.5  
Aceptable: < 4.5 - > 4.01  
Mínimo aceptable: 4.0 |
| Fuentes de Información | Encuesta de Satisfacción |
| Responsabilidad de la Información | Directora de Planeación y Desarrollo |
| Calcular periodo base | Año anterior al período a evaluar |

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectiva</th>
<th>Clientes</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Nuevos Clientes</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Mide el comportamiento del número de clientes nuevos con relación al número de cancelados durante un período establecido.</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita identificar áreas de oportunidad, en la búsqueda de un incremento en el número de cliente, con base en las políticas o acciones diseñadas por la organización.</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsable</td>
<td>Director Jurídico</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td>Mensual</td>
</tr>
<tr>
<td>Algoritmo de cálculo</td>
<td>Por el concepto de clientes nuevos se considera los matriculados</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del numerador se calcula el número de clientes nuevos dividido por el número de cancelados</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del denominador, se tiene en cuenta el total de clientes (matriculados y renovados)</td>
</tr>
<tr>
<td>Formula de Indicador</td>
<td>Rotación de clientes = Número de clientes nuevos (matriculados)/cancelados/total de clientes</td>
</tr>
<tr>
<td>Meta del Indicador</td>
<td>20% .</td>
</tr>
<tr>
<td>Fuentes de Información</td>
<td>SIREP</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsabilidad de la Información</td>
<td>Jefe de Sistemas - Jefe de proyectos e investigaciones</td>
</tr>
<tr>
<td>Calculó de periodo base</td>
<td>Mes anterior del año anterior - del mes del período actual</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectiva</th>
<th>Procesos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Lealtad y satisfacción del cliente</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Mide el comportamiento del número de quejas y reclamos sobre la prestación del servicio con relación al número de usuario que se atienden durante un período establecido.</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita identificar áreas de oportunidad, en la búsqueda de disminuir el número de quejas y reclamos de los usuarios, con base en las políticas o acciones diseñadas por la organización en la prestación del servicio.</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsable</td>
<td>Director Jurídico</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td>Mensual</td>
</tr>
<tr>
<td>Algoritmo de cálculo</td>
<td>Por el concepto de reclamos se considera todos los que se relacionan sobre la prestación de los servicios que ofrece la entidad, que ingresan por la oficina de petición quejas y reclamos, donde se acumulan todas estas consideraciones. En la parte del numerador se calcula el número de quejas y reclamos que se atienden sobre la prestación de los servicios. En la parte del denominador, se tiene en cuenta el total de usuarios atendidos en todos los procesos de prestación de servicios que atiende la entidad.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Formula de Indicador</strong></td>
<td>[ \text{Índice de quejas y reclamos} = \left( \frac{\text{Número de quejas y reclamos sobre la prestación del servicio en el año}}{\text{Número de usuarios atendidos en los procesos de prestación del servicios}} \right) \times 100 ]</td>
</tr>
<tr>
<td>Meta del Indicador</td>
<td>&lt; 1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Fuentes de Información</td>
<td>Sistemas Integrados de Registro Públicos. Sistema de PQR’S</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsabilidad de la Información</td>
<td>Jefe de Sistemas Coordinador PQR’S</td>
</tr>
<tr>
<td>Calculó de periodo base</td>
<td>Año anterior al período a evaluar</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectiva</th>
<th>Procesos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Servicio al cliente – eficacia en el servicio y proceso</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Mide el comportamiento de los documentos objeto de inscripción base de los registros delegados, que se encuentran por fuera del término sobre la prestación del servicio, con relación al número de actos y documentos que ingresan para estudio en un período establecido.</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita identificar áreas de oportunidad, en la búsqueda de disminuir el tiempo de estudio de los actos y documentos que se estudian, con base en las políticas o acciones diseñadas por la organización en la prestación del servicio.</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsable</td>
<td>Director Jurídico</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td>Mensual</td>
</tr>
<tr>
<td>Algoritmo de cálculo</td>
<td>Por el concepto de inscripción de actos y documentos se considera todos los que se relacionan sobre la prestación de los servicios que ofrece la entidad, base de los registros delegados. En la parte del numerador se calcula el número de actos y documentos que están por fuera del término de entrega sobre la prestación del servicio. En la parte del denominador, se tiene en cuenta el total de actos y documentos ingresados para estudio, base de los registros delegados.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Formula de Indicador</strong></td>
<td>Índice de actos y documentos = [ \frac{\text{Número de actos y documentos base de registros delegados por fuera del término de entrega}}{\text{Número de actos y documentos ingresados para estudio}} ] *100</td>
</tr>
<tr>
<td>Meta del Indicador</td>
<td>= o &lt; 5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Fuentes de Información</td>
<td>Sistemas Integrados de Registro Públicos.</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsabilidad de la Información</td>
<td>Director Jurídico</td>
</tr>
<tr>
<td>Jefe de Sistemas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Calculó de periodo base</td>
<td>Año anterior al periodo a evaluar</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectiva</th>
<th>Procesos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Confiabilidad en la información suministrada</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Mide el comportamiento de las solicitudes de corrección de los certificados de los registros delegados, con relación al número certificados expedidos por la entidad en un período establecido.</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita identificar áreas de oportunidad, en la búsqueda de disminuir el número de documentos devueltos con relación a los documentos estudiados, ofreciendo un servicio superior al cliente en la prestación de los servicios delegados.</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsable</td>
<td>Director Jurídico</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td>Mensual</td>
</tr>
<tr>
<td>Algoritmo de cálculo</td>
<td>Por el concepto de errores en certificados se considera todos los no conformidades presentadas en la información contenida en los certificados relacionados con los registros delegados, bien sea por usuarios internos o externos. En la parte del numerador se calcula el número de errores en certificados en la prestación de los servicios delegados. En la parte del denominador se tiene en cuenta el total de certificados que expide la entidad, relacionados con los registros delegados.</td>
</tr>
<tr>
<td>Formula de Indicador</td>
<td>Índice de errores en certificados = (Número de errores en los certificados de los registros delegados / Número de certificados expedidos) *100</td>
</tr>
<tr>
<td>Meta del Indicador</td>
<td>≤ 0 &lt; 1.5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Fuentes de Información</td>
<td>Sistemas Integrados de Registro Públicos. Sistema de Peticiones, Quejas y Reclamos</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsabilidad de la Información</td>
<td>Director Jurídico Jefe de Sistemas</td>
</tr>
<tr>
<td>Calculó de periodo base</td>
<td>Año anterior al período a evaluar</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectiva</th>
<th>Procesos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Servicio al cliente – eficacia en el servicio y proceso</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Mide el comportamiento de los documentos objeto de inscripción de los registros delegados devueltos a los usuarios, con relación al número de actos y documentos que ingresan para estudio en un período establecido.</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita identificar áreas de oportunidad, en la búsqueda de disminuir el número de documentos devueltos con relación a los documentos estudiados, ofreciendo un servicio superior al cliente en la prestación de los servicios delegados.</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsable</td>
<td>Director Jurídico</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td>Mensual</td>
</tr>
<tr>
<td>Algoritmo de cálculo</td>
<td>Por el concepto de inscripción de actos y documentos se considera todos los que se relacionan sobre la prestación de los servicios que ofrece la entidad, base de los registros delegados</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del numerador se calcula el número de actos y documentos estudiados devueltos en la prestación de los servicios delegados.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del denominador, se tiene en cuenta el total de actos y documentos ingresados para estudio, base de los registros delegados.</td>
</tr>
<tr>
<td>Formula de Indicador</td>
<td>[ Índice de actos y documentos devueltos = \left( \frac{Núm \text{o de actos y documentos base de registros delegados devueltos al usuario}}{Núm \text{o de actos y documentos ingresados para estudio}} \right) \times 100 ]</td>
</tr>
<tr>
<td>Meta del Indicador</td>
<td>( \leq 0 &lt; 18% )</td>
</tr>
<tr>
<td>Fuentes de Información</td>
<td>Sistemas Integrados de Registro Públicos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sistema de devolución de documentos</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsabilidad de la Información</td>
<td>Director Jurídico</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Jefe de Sistemas</td>
</tr>
<tr>
<td>Calculo de periodo base</td>
<td>Año anterior al período a evaluar</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectiva</th>
<th>Procesos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Área crítica de resultado</strong></td>
<td><strong>Alianzas estratégicas</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Perspectiva</strong></td>
<td><strong>Servicio al Cliente.</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Descripción del indicador</strong></td>
<td><strong>Descripción del indicador</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Objetivo del indicador</strong></td>
<td><strong>Objetivo del indicador</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Responsable</strong></td>
<td><strong>Presidente Ejecutivo</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Frecuencia de medición</strong></td>
<td><strong>Anual</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Algoritmo de cálculo</strong></td>
<td><strong>Por el concepto de municipios que integran la jurisdicción, se</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Meta del Indicador</strong></td>
<td><strong>consideran aquellos asignados a la Cámara de Comercio de Santa Marta, en decreto 622 de 2000.</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Fuentes de Información</strong></td>
<td><strong>Lograr una cobertura en el 90% de los municipios que integran la</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Responsabilidad de la Información</strong></td>
<td><strong>jurisdicción de la Cámara de Comercio de Santa Marta.</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Calculo de periodo base</strong></td>
<td><strong>Año anterior al periodo a evaluar</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
### Área crítica de resultado

<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectiva</th>
<th>Procesos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Programas de Responsabilidad Social</td>
</tr>
<tr>
<td>Area crítica de resultado</td>
<td>Mide el comportamiento del número de programas de responsabilidad social que la entidad puede desarrollar en periodo de tiempo determinado para sus usuarios, afiliados y comerciantes</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita identificar el porcentaje de cumplimiento de los programas de responsabilidad social que la entidad promueve cada año de acuerdo a directrices de la organización</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Responsable</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Presidente Ejecutivo</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td>Algoritmo de cálculo</td>
<td>Por el concepto de programas de responsabilidad social se considera todos aquello que la entidad de acuerdo a sus recursos y estrategias puede desarrollar en pro de los usuarios y comerciantes afiliados</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del numerador se calcula el numero de programas de responsabilidad social del mes año vigente</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del denominador, se tiene el cuenta el número de programas planeados en el programa anual de trabajo de la entidad</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Formulación de Indicador

\[
\text{Índice de programas de Responsabilidad Social} = \frac{\text{Número de programas de responsabilidad social}}{\text{número de programas a ofrecer en el año según programa anual de trabajo}}
\]

### Meta del Indicador

Lograr un cumplimiento del 100% de los programas de responsabilidad social planeados.

### Fuentes de Información

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Responsabilidad de la Información</td>
<td>Director (a) de Planeación y Desarrollo</td>
</tr>
<tr>
<td>Año anterior al periodo a evaluar</td>
<td>Programa Anual de Trabajo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Perspectiva</strong></th>
<th><strong>Procesos</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Variedad de servicios</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Mide el comportamiento del número de programas nuevos que la entidad puede desarrollar en periodo de tiempo determinado para sus usuarios, afiliados y comerciantes</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita identificar el porcentaje de cumplimiento de los programas nuevos que la entidad promueve cada año de acuerdo a directrices de la organización</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsable</td>
<td>Presidente Ejecutivo</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td>Algoritmo de cálculo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Por el concepto de programas nuevos se considera todos aquellos que la entidad de acuerdo a sus recursos y estrategias puede desarrollar en pro de los usuarios y comerciantes</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del numerador se calcula el número de programas nuevos del mes año vigente.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del denominador, se tiene el cuenta el número de programas nuevos que la entidad puede ofrecer en el año.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Formula de Indicador</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Índice de programas nuevos = Número de programas nuevos / número de programas a ofrecer en el año</td>
</tr>
<tr>
<td>Meta del Indicador</td>
<td>Lograr un cumplimiento de mas del 90% de los programas planeados.</td>
</tr>
<tr>
<td>Fuentes de Información</td>
<td>Plana Anual de Trabajo</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsabilidad de la Información</td>
<td>Director (a) de Planeación y Desarrollo</td>
</tr>
<tr>
<td>Calculó de periodo base</td>
<td>Año anterior al periodo a evaluar</td>
</tr>
<tr>
<td>Perspectivas</td>
<td>Aprendizaje y Desarrollo</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------</td>
<td>-------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Personal idóneo y calificado en mejoramiento continuo</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Mide los recursos invertidos por la entidad para desarrollar las competencias de los empleados.</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Cuantificar la cantidad de dinero invertido en capacitaciones formales del personal tendientes a desarrollar su competencia.</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsable</td>
<td>Directora Administrativa y de Recursos Humanos</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td>Semestral</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Algoritmo de cálculo**

Por el concepto de competencia se entiende los conocimientos, capacidades, experiencias y habilidades del funcionario. En la parte del numerador se indica el total de recursos invertidos en formación de empleados para desarrollar sus competencias. En la parte del denominador, se tiene en cuenta el número total de ingresos de la entidad.

**Formula de Indicador**

\[
\text{Índice de Recursos Invertidos en Competencias} = \left(\frac{\text{Total invertido en formación para desarrollar sus competencias}}{\text{Total ingresos de la entidad}}\right) \times 100
\]

**Meta del Indicador**

Lograr una inversión en formación para desarrollar las competencias de los empleados, equivalente al 1.5% de total de los ingresos.

**Fuentes de Información**

Estados Financieros

**Responsabilidad de la Información**

Directora Administrativa y de Recursos Humanos

**Calculó de periodo base**

Año anterior al periodo a evaluar.

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectiva</th>
<th>Aprendizaje y Desarrollo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Personal idóneo y calificado en mejoramiento continuo</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Mide los resultados del plan de formación</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Establecer la proporción de personal formado, teniendo en cuenta las necesidades de formación determinadas en la evaluación de competencias.</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsable</td>
<td>Directora Administrativa y de Recursos Humanos</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td>Algoritmo de cálculo</td>
<td>Por el concepto de competencia se entiende los conocimientos, capacidades, experiencias y habilidades del funcionario. En la parte del numerador se indica el total de formaciones de los empleados para desarrollar sus competencias. En la parte del denominador, el número total de empleados con necesidades de formación de la vigencia anterior.</td>
</tr>
<tr>
<td>Formula de Indicador</td>
<td>Índice de Empleados con necesidades de formación = (Total de empleados capacitados/ Total capacitaciones proyectadas de acuerdo al plan de formación) * 100</td>
</tr>
<tr>
<td>Meta del Indicador</td>
<td>Lograr formar al 100% de los empleados con necesidades de formación.</td>
</tr>
<tr>
<td>Fuentes de Información</td>
<td>Evaluación de Competencias y Plan de Formación.</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsabilidad de la Información</td>
<td>Directora Administrativa y de Recursos Humanos</td>
</tr>
<tr>
<td>Calcular de periodo base</td>
<td>Año anterior al periodo a evaluar.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectivas</th>
<th>Aprendizaje y Desarrollo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Sistema de gestión de Calidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Mide el comportamiento del número de actividades y programas de mejoramiento continuo que la entidad puede desarrollar en periodo de tiempo determinado para mejorar su SGC</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita monitorear como se comporta las actividades y programas de mejoramiento continuo que la entidad realiza cada año de acuerdo a directrices de la organización</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsable</td>
<td>Dueños de procesos</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td>Semestral</td>
</tr>
<tr>
<td>Algoritmo de cálculo</td>
<td>Por el concepto de mejoramiento continuo se considera todo aquello que la entidad de acuerdo a sus recursos y estrategias puede desarrollar para afianzar y mantener su SGC</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del numerador se indica el numero de planes de mejoramiento continuo año vigente</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del denominador, se tiene el cuenta la $\sum$ de acciones correctivas, acciones preventivas y oportunidades mejora.</td>
</tr>
<tr>
<td>Formula de Indicador</td>
<td>Índice de programas de mejoramiento continuo = Número de programas de mejoramiento continuo / número de actividades y programas a ofrecer en el año de mejoramiento continuo según programa anual de trabajo</td>
</tr>
<tr>
<td>Meta del Indicador</td>
<td>Lograr que dentro de las acciones adelantadas dentro del sistema de gestión de calidad, mas del 50% correspondan a planes de</td>
</tr>
<tr>
<td>Fuentes de Información</td>
<td>Documentación del S.G.C.</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsabilidad de la Información</td>
<td>Coordinadora de Calidad.</td>
</tr>
<tr>
<td>Calculó de periodo base</td>
<td>Seis meses anteriores al periodo a evaluar.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente : Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectivas</th>
<th>Aprendizaje y Desarrollo (15)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Área crítica de resultado</strong></td>
<td>Seguridad Informática</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Descripción del indicador</strong></td>
<td>Mide el porcentaje de cumplimiento de los requerimientos de actualización de los sistemas de información</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Área crítica de resultado</th>
<th>Seguridad Informática</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Descripción del indicador</strong></td>
<td>Mide el porcentaje de siniestros que afecten a los sistemas de información de la entidad.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Objetivo del indicador</strong></td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita establecer los niveles de siniestralidad a los que se ven sometidos los sistemas de información de la entidad.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Responsable</strong></td>
<td>Jefe de Sistemas</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Frecuencia de medición</strong></td>
<td>Mensual</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Algoritmo de cálculo</strong></td>
<td>Por el concepto de siniestros en los sistemas de información se considera todo aquellas situaciones externas o internas que afectan el normal y correcto funcionamiento de los sistemas de información que posee la entidad.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del numerador se calcula el número de actualizaciones efectuadas a tiempo.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del denominador, se tiene el cuenta el numero total de requerimientos presentados en el periodo respectivo.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Formula del indicador</strong></td>
<td>Índice de siniestros de sistemas de información = número de sistemas de información afectados en el periodo / número total de sistemas de información de la entidad.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Fuentes de Información</strong></th>
<th><strong>Responsabilidad de la Información</strong></th>
<th><strong>Calculo de periodo base</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Jefe de Sistemas</td>
<td>Año anterior al periodo a evaluar.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectivas</th>
<th>Aprendizaje y Desarrollo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Área crítica de resultado</strong></td>
<td>Infraestructura tecnológica</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Descripción del indicador</strong></td>
<td>Mide el comportamiento de las inversiones que realiza la entidad en tecnología de punta</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Objetivo del indicador</strong></td>
<td>Constitúyase en una herramienta que permita establecer cuales son los recursos destinados en tecnología punta a directrices de la organización</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Responsable</strong></td>
<td>Jefe de Sistemas</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Frecuencia de medición</strong></td>
<td>Anual</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Algoritmo de cálculo**

Por el concepto de tecnología de punta se considera todo los recursos de hardware y software, que la entidad de acuerdo a sus recursos y estrategias, puede adquirir para mejorar la prestación de los servicios.

En la parte del numerador se calcula el monto de inversión en tecnología de punta del año vigente.

En la parte del denominador, se tiene el cuenta los distintos recursos invertidos que la entidad realiza anualmente de acuerdo al Plan de Inversiones.

**Formula de Indicador**

\[
\text{Indice de inversión en tecnología de punta} = \frac{\text{Valor de recursos de inversión en tecnología de punta}}{\text{total recursos invertidos por la entidad de acuerdo al plan de inversiones}}.
\]

**Meta del Indicador**

50% invertido en tecnología de punto de los recursos destinados a inversión

**Fuentes de Información**

Plan de Inversión año vigente

**Responsabilidad de la Información**

Directora Administrativa

**Calculó de periodo base**

Año anterior al periodo a evaluar.

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectivas</th>
<th>Aprendizaje y desarrollo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Liderazgo y Credibilidad institucional</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Mide el nivel de aceptación de las iniciativas propuestas por la entidad.</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita identificar el nivel de impacto de las propuestas presentadas por la entidad, las cuales tienen acogida a nivel gubernamental, gremial y en la comunidad.</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsable</td>
<td>Junta Directiva Presidente Ejecutivo</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td>Mensual</td>
</tr>
<tr>
<td>Algoritmo de cálculo</td>
<td>Por el concepto de iniciativas se considera todas aquellas opiniones, conceptos, comunicados y propuestas que la entidad presenta sobre temas relacionados con el desarrollo regional. En la parte del numerador se calcula el número de iniciativas acogidas. En la parte del denominador, se tiene el cuenta el número iniciativas presentadas</td>
</tr>
<tr>
<td>Formula de Indicador</td>
<td>Índice Liderazgo = Número de iniciativas acogidas año vigente / número de iniciativas presentadas año vigente</td>
</tr>
<tr>
<td>Meta del Indicador</td>
<td>Lograr un apoyo de más del 80% de las iniciativas propuestas por la entidad.</td>
</tr>
<tr>
<td>Fuentes de Información</td>
<td>Comunicados de prensa, correspondencia cruzada. prensa, Actas de Comité Intergremial.</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsabilidad de la Información</td>
<td>Jefe de Comunicaciones</td>
</tr>
<tr>
<td>Calculo de periodo base</td>
<td>Año anterior al periodo a evaluar.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectivas</th>
<th>Aprendizaje y Desarrollo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Satisfacción de empleados</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Mide el grado de satisfacción de los empleados con los programas que brinda entidad en términos bienestar, motivación, capacitación y salud ocupacional durante un período establecido.</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita identificar áreas de oportunidad, en la búsqueda de un incremento en la satisfacción de los empleados, con base en las políticas o acciones diseñadas por la organización.</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsable</td>
<td>Presidente Ejecutivo</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td>Semestral</td>
</tr>
<tr>
<td>Algoritmo de cálculo</td>
<td>Por el concepto de los ítem de las variables que especifican las distintas preguntas de la encuesta se tendrá una escala de valoración donde la mayor insatisfacción que percibe el empleado = 1 y en donde la mayor satisfacción que percibe el empleado la califica = 5. En la parte del numerador se calcula la sumatoria de las preguntas que califican la satisfacción del empleado multiplicado por el valor de la escala obtenida en la pregunta. En la parte del denominador, 5 = el mayor valor dado en la escala y N = el número de preguntas que contiene la encuesta multiplicado por el número de personas que respondieron la encuesta.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Meta del Indicador | Sobresaliente: > 4.5  
Aceptable: <4.5 - > 4.01  
Mínimo aceptable: 4.0 |
| Fuentes de Información | Encuesta de clima organizacional |
| Responsabilidad de la Información | Director de Recursos Humanos |
| Calculó de periodo base | Año anterior al periodo a evaluar. |

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Perspectivas</strong></th>
<th><strong>Financiera</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Optimización de los activos</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Descripción del indicador</strong></td>
<td>Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de utilización de sus activos. Esta medida es quizá la más importante para la administración porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes en el aspecto financiero.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Objetivo del indicador</strong></td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita establecer el número de veces que rotan los activos con relación a los ingresos de acuerdo a directrices de la organización</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Responsable</strong></td>
<td>Presidente Ejecutivo</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Frecuencia de medición</strong></td>
<td>Mensual</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Algoritmo de cálculo</strong></td>
<td>Por el concepto de rotación de activos se considera el número de veces que los activos fijos de la entidad rotan en un periodo determinado de tiempo, en relación al volumen de ingresos obtenido. En la parte del numerador se calcula el monto de los ingresos totales obtenidos año vigente. En la parte del denominador, se tiene en cuenta el total de activos de la entidad.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Formula de Indicador</strong></td>
<td>Rotación de activos totales = Ingresos totales / activos totales</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Meta del Indicador</strong></td>
<td>&gt; 0 = a 1.5 Veces</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Fuentes de Información</strong></td>
<td>Estados Financieros</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Responsabilidad de la Información</strong></td>
<td>Directora administrativa y de recursos Humanos</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Calculó de periodo base</strong></td>
<td>Año anterior al periodo a evaluar.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Área crítica de resultado</strong></th>
<th><strong>Racionalización de los costos y gastos de la entidad</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Descripción del indicador</strong></td>
<td>Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza y maneja sus costos y gastos en un periodo determinado</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Objetivo del indicador</strong></td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita establecer la manera como la entidad conduce los costos y gastos a directrices de la organización</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Responsable</strong></td>
<td>Presidente Ejecutivo</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Frecuencia de medición</strong></td>
<td>Mensual</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| **Algoritmo de cálculo**      | Por el concepto de racionalización de costos se entiende la forma como la entidad maneja y optimiza sus costos y gastos con objeto de ser más productiva y de esta manera se puedan desarrollar otras actividades. En la parte del numerador se calcula el monto de los gastos de personal más otros gastos asociados del año vigente. En la parte del denominador, se tiene el cuenta el total de gastos asociados a programas. **Formula de Indicador**  
\[
Racionalización \text{ de costos y gastos} = \frac{\text{gastos de personal + otros gastos asociados}}{\text{gastos asociados a programas}}
\] |
| **Meta del Indicador**        | Por construir |
| **Fuentes de Información**    | SIIGA |
| **Responsabilidad de la Información** | Directora Administrativa y de Recursos Humanos. |
| **Calculo de periodo base**   | Año anterior al periodo a evaluar |

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th>Área crítica de resultado</th>
<th>Incrementar las utilidades</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Descripción del indicador</strong></td>
<td>Este indicador suministra información sobre qué proporción de la utilidad neta corresponde a los ingresos operacionales, es decir que expresa la eficiencia en el manejo operacional de la empresa y por tanto si se optimiza los costos el beneficio operacional será mayor y la empresa será más eficiente.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Objetivo del indicador</strong></td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita conocer como se comportan las utilidades de acuerdo a directrices de la organización</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Responsable</strong></td>
<td>Presidente Ejecutivo</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Frecuencia de medición</strong></td>
<td>Mensual</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Algoritmo de cálculo</strong></td>
<td>Por el concepto de utilidades se considera que proporción de la utilidad neta corresponde a los ingresos operacionales</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del numerador se calcula el monto de las utilidades obtenidas año vigente</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del denominador, se tiene el cuenta el total de ingresos de la entidad en año determinado</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Formula de Indicador**

\[
\text{Rentabilidad sobre los ingresos} = \frac{\text{Utilidades del periodo}}{\text{Ingresos totales}}
\]

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Meta del Indicador</strong></th>
<th>10%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Fuentes de Información</strong></td>
<td>Estados Financieros</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Responsabilidad de la Información</strong></td>
<td>Directora Administrativa y de Recursos Humanos-Contador</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Calculo de periodo base</strong></td>
<td>Año anterior al período a evaluar</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores

<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectivas</th>
<th>Financiera</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Incrementar los ingresos</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Perspectivas</strong></td>
<td><strong>Financiera</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>------------------</td>
<td>----------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Descripción del indicador</strong></td>
<td>Indica Este indicador suministra información sobre como se comportan los ingresos, es decir expresa la eficiencia en el manejo de todos los servicios que la entidad ofrece a sus usuarios.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Objetivo del indicador</strong></td>
<td>Constitúirse en una herramienta que permita conocer como se comportan los ingresos de acuerdo a directrices de la organización</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Responsable</strong></td>
<td>Presidente Ejecutivo</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Frecuencia de medición</strong></td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Algoritmo de cálculo</strong></td>
<td>Por el concepto de ingresos se considera todos lo que la entidad por ingresos públicos y ingresos privados</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del numerador se calcula el monto de los ingresos generados por todos los servicios año vigente menos los ingresos generados el año anterior</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>En la parte del denominador, se tiene el cuenta el total de ingresos generados el año anterior</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Formula de Indicador</strong></td>
<td>( \text{Incremento de Ingresos} = \frac{\text{Ingresos generados año vigente} - \text{Ingresos generados año anterior}}{\text{Ingresos generados año anterior}} )</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Meta del Indicador</strong></td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Fuentes de Información</strong></td>
<td>Estados Financieros</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Responsabilidad de la Información</strong></td>
<td>Directora Administrativa y de Recursos Humanos-Contador</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Calculó de periodo base</strong></td>
<td>Año anterior al período a evaluar</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores

| **Área crítica de resultado** | **Medir la productividad del empresa** |
| **Descripción del indicador** | Este indicador suministra información sobre cómo se puede medir la productividad de la empresa, es decir si es capaz de generar unos ingresos que puedan asociarse con el número de empleados que la entidad tiene. |
| **Objetivo del indicador** | Constituirse en una herramienta que permita conocer la productividad de la entidad en relación a los ingresos que se generan |
| **Responsable** | Presidente Ejecutivo |
| **Frecuencia de medición** | Anual |
| **Algoritmo de cálculo** | Por el concepto de productividad considera una relación que mide los ingresos que la entidad genera, vs el número de empleados. En la parte del numerador se calcula el monto de los ingresos generados por todos los servicios año vigente. En la parte del denominador, se tiene el cuenta el total de empleados de la entidad. |
| **Formula de Indicador** | \[
Indicador \text{ de Productividad} = \frac{\text{Ingresos totales año vigente}}{\text{No de empleados}}
\] |
| **Meta del Indicador** | 40% |
| **Fuentes de Información** | Estados Financieros |
| **Responsabilidad de la Información** | Directora Administrativa y de Recursos Humanos- Contador |
| **Calculó de periodo base** | Año anterior al período a evaluar |

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Perspectivas</strong></th>
<th><strong>Financiera</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área crítica de resultado</td>
<td>Buscar alternativas de financiación a un menor costo</td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción del indicador</td>
<td>Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de utilización de sus activos. Esta medida es quizá la más importante para la administración porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes en el aspecto financiero.</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo del indicador</td>
<td>Constituirse en una herramienta que permita establecer el número de veces que rotan los activos con relación a los ingresos de acuerdo a directrices de la organización</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsable</td>
<td>Presidente Ejecutivo</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuencia de medición</td>
<td>Mensual</td>
</tr>
<tr>
<td>Algoritmo de cálculo</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formula de Indicador</td>
<td>Rotación de activos totales = Ingresos totales / activos totales</td>
</tr>
<tr>
<td>Meta del Indicador</td>
<td>&gt; o = a 1.5 Veces</td>
</tr>
<tr>
<td>Fuentes de Información</td>
<td>Estados Financieros</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsabilidad de la Información</td>
<td>Directora administrativa y de recursos Humanos</td>
</tr>
<tr>
<td>Calculó de periodo base</td>
<td>Año anterior al periodo a evaluar.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Cuadro de indicadores elaborados por los autores
14. PROPUESTA DEL PLAN DE ACCION

La implementación del BSC en la CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA concluye en esta fase con el despliegue de un plan de acción para cada objetivo estratégico. Con respecto a las actividades diseñadas dentro de cada plan se definen una serie de aspectos que garantizan la existencia de un sistema de control a través del seguimiento de los medios de verificación, metas para cada plan y responsables. Es importante destacar en este punto que las metas aquí planteadas no se constituyen en indicadores de éxito o de la consecución de los objetivos, sino simplemente puntos a tener en cuenta durante el proceso del logro de los mismos, para los indicadores de éxito se destinó un aparte dentro del presente trabajo.

Las decisiones operativas se concretan en las acciones que se presentan a continuación, comenzando por la Perspectiva de Cliente, continuando con los Procesos, Aprendizaje y Desarrollo y, finalmente Financiera.
### OBJETIVO ESTRATÉGICO:

2. Tabla 1. Garantizar la satisfacción del cliente en la prestación de los servicios delegados por el estado.

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Implementación del Centro de Atención Empresarial CAE</td>
<td>Director Jurídico.</td>
<td>Puesta en marcha del CAE en 2008</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Virtualización de los servicios de registros públicos.</td>
<td>Director Jurídico.</td>
<td>Puesta en marcha de servicios virtuales en primer semestre 2008</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Reducir el término de entrega de documentos en dos días.</td>
<td>Director Jurídico.</td>
<td>Garantizar que mas del 98% de los documentos ingresados para registro se entreguen en este término.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Promover el trámite de Peticiones Quejas y Reclamos</td>
<td>Director Jurídico.</td>
<td>Mayor número de usuarios atendidos</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Control de calidad a la información histórica de los registros delegados</td>
<td>Director Jurídico.</td>
<td>100% de los documentos controlados a 2008</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Realizar encuestas de satisfacción al cliente.</td>
<td>Director Jurídico</td>
<td>Lograr niveles de satisfacción del cliente de los registros públicos en más de un 95%</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>7. Mejoramiento continuo del sistema de Gestión de calidad de la entidad.</td>
<td>Direc. de Planeación</td>
<td></td>
<td>3 años</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### OBJETIVO ESTRATÉGICO:

No. 3. Tabla 2. Garantizar la satisfacción del empresario y del emprendedor

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Implementar programas de Magdalena Emprende</td>
<td>Director Planeación, Jefe de Proyectos e Investigaciones.</td>
<td>Puesta en marcha del programa en el año 2010</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Realización de Investigación de mercados.</td>
<td>Director Planeación</td>
<td>Una investigación cada año</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Creación de eventos culturales para los empresarios</td>
<td>Director Planeación</td>
<td>Realización de cuatro eventos culturales en el 2008</td>
<td>1 año.</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Creación del Centro de Servicios Empresariales</td>
<td>Presidente Ejecutivo, Director Planeación</td>
<td>Puesta en marcha del CSE en dos años.</td>
<td>2 años</td>
</tr>
</tbody>
</table>
**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

4. Tabla 3. Atención personalizada con altos estándares en la presentación de los procesos de servicios, siendo ágiles, pero sin disminuir la calidad.

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Ampliación de Oficina de Atención al público PQR’s.</td>
<td>Director Jurídico</td>
<td>Septiembre del 2008.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Ampliación punto de atención centro de la ciudad. Abogado permanente para orientaciones</td>
<td>Presidente Ejecutivo y Director Jurídico.</td>
<td>Septiembre del 2008.</td>
<td>6 meses</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Adecuación de los procesos de los registros delegados a la implementación del Centro de Atención Empresarial CAE.</td>
<td>Director Jurídico</td>
<td>Puesta en marcha del CAE en 2008</td>
<td>1 año</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

5. Tabla 4. Asegurar la inscripción de documentos con el menor número de reingresos

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Actualización de Manuales, instructivos, revistas y folletos de trámites de documentos</td>
<td>Director Jurídico</td>
<td>Manuales actualizados a junio 2008</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Unificación de criterios de causales de devolución de documentos.</td>
<td>Director Jurídico</td>
<td>Abogados de Registro</td>
<td>Mínimo cinco reuniones de Comités jurídicos en el año.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2. Mejoramiento a controles de seguridad en el software de manejo registros públicos y sistemas contables.</td>
<td>Jefe de sistemas</td>
<td>Adecuaciones en software junio 2008</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Adquisición y actualización de software de protección de equipos e información (firewall y antivirus).</td>
<td>Presidente Ejecutivo y jefe de Sistemas</td>
<td>Totalidad de equipos de computo protegidos con software de seguridad</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Implementación de Norma NTG 27000 de seguridad informática</td>
<td>Presidente Ejecutivo y jefe de Sistemas</td>
<td>Norma implementada a Diciembre de 2008</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Promover ante Confecámaras la actualización gratuita de la información del comerciante (direcciones y teléfonos)</td>
<td>Director Jurídico</td>
<td>Gestiones realizadas a diciembre de 2007</td>
<td>Tres meses.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### 7. Tabla 6. Fortalecimiento y búsqueda de alianzas estratégicas para prestación de servicios.

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Fortalecimiento de vínculos con el Gobierno Nacional y Local.</td>
<td>Presidente Ejecutivo y Director de Planeación.</td>
<td>5 nuevas alianzas a 2008.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Impulsar acuerdos comerciales con entidades educativas y entidades públicas.</td>
<td>Coordinadora de Capacitación. Coordinación de Afiliados.</td>
<td>10 nuevos servicios en ejecución a 2010.</td>
<td>3 años</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 8. Tabla 7 Propender por la cobertura total de la jurisdicción.

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2. Punto de atención móvil para el Departamento</td>
<td>Director Jurídico</td>
<td>Cobertura del 100% en los municipios jurisdicción de la Cámara.</td>
<td>Anual.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 9. Tabla 8 Mantener variedad de servicios y programas y generar nuevos.

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Actualización permanente página web.</td>
<td>Jefe de comunicaciones</td>
<td>100% de actualizaciones realizadas en página web.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Fortalecimiento revista cámara abierta.</td>
<td>Presidente Ejecutivo y Jefe de comunicaciones</td>
<td>6 revistas al año</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Investigación de mercados en servicios</td>
<td>Director de Planeación.</td>
<td>Una investigación cada año</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Segmentación de clientes</td>
<td>Director Planeación, Jefe de Proyectos e Investigaciones.</td>
<td>Segmentación realizada en el año 2008</td>
<td>1 año.</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Servicios de consultorías y presentación de proyectos</td>
<td>Director Planeación, Jefe de Proyectos e Investigaciones.</td>
<td>Nuevo servicio operando en diciembre de 2008.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Participación en ferias</td>
<td>Director Planeación, Jefe de Proyectos e Investigaciones.</td>
<td>Participar en tres ferias en el 2008</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>INICIATIVA</td>
<td>RESPONSABLE</td>
<td>META</td>
<td>TIEMPO</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------------------------------</td>
<td>------------</td>
</tr>
<tr>
<td>7. Puesta en funcionamiento de sala de Internet</td>
<td>Presidente Ejecutivo y</td>
<td>Sala de Internet funcionando en 2009</td>
<td>2 años</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Directora Administrativa</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8. Desarrollo de campañas cívicas que propendan por el sentido de</td>
<td>Presidente Ejecutivo y</td>
<td>Tres campañas cívicas al 2009</td>
<td>2 años.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Director Planeación</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9. Promover el uso de Internet y las TIC’s entre los empresarios</td>
<td>Presidente Ejecutivo y</td>
<td>• Número de empresarios formados.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Director Planeación</td>
<td>• Dos ruedas de negocios sobre TIC’S</td>
<td>2 años</td>
</tr>
<tr>
<td>10. Puesta en marcha de programas con cofinanciación nacional e</td>
<td>Presidente Ejecutivo.</td>
<td>Seis programas desarrollados en tres años.</td>
<td>3 años</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabla 9 Implementar programas de responsabilidad social**

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Reformar a Fundemicromag</td>
<td>Presidente Ejecutivo</td>
<td>Fundación Reestructurada en 4 años.</td>
<td>4 años</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Fortalecimiento de comités actuales y creación de nuevos, en temas de</td>
<td>Presidente Ejecutivo y</td>
<td>Comités fortalecidos y 4 nuevos comités al año 2009.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Director de Planeación</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. Impulso al programa de Responsabilidad social con Confecámaras.</td>
<td>Presidente Ejecutivo y</td>
<td>Cuatro jornadas de impulso en el año.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Director de Planeación</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4. Fomentar la cultura de solución de conflictos, a través del programa</td>
<td>Director del Centro de Arbitraje</td>
<td>• Proyecto Ariadna implementado.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>y Conciliación.</td>
<td>• Cuatro jornadas gratuitas de conciliación en 2007.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Dos años</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• 1 año</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabla 10 Fortalecer la cultura del servicio al cliente basado en competencias.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2. Plan anual de formación.</td>
<td>Directores de áreas</td>
<td>100% empleados capacitados de acuerdo a su perfil.</td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Evaluación de desempeño.</td>
<td>Presidente Ejecutivo. Directores</td>
<td>100% de los empleados evaluados</td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>de área</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
4. Medición del clima organizacional.

Medición del clima organizacional en un año.
Empleados satisfechos en un 100%

5. Políticas de reconocimiento a empleados.

100% de empleados con méritos reconocidos.

12. Tabla 11 Desarrollar programas de mejoramiento continuo y calidad interna y externa.

1. Implementación de norma de gestión de riesgos.

Presidente Ejecutivo y Directora Planeación, Directora Administrativa
Mapa de riesgo implementado a junio de 2008

2. Desarrollar monitoría estratégica (Balanced Scorecard).

Presidente Ejecutivo y Director de Planeación.
Software de Monitoreo de Indicadores de gestión implementado a diciembre 2008.

3. Fortalecer el sistema de información de calidad de los servicios

Representante del presidente Coordinadora de Calidad Dueños de Procesos
Dos nuevas herramientas implementadas


<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Actualización permanente de software donde se manejan los registros públicos. Cambios a nuevas tecnologías.</td>
<td>Jefe de sistemas</td>
<td>Software debidamente actualizado.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Adquisición de software antivirus y firewall.</td>
<td>Presidente Ejecutivo y jefe de sistemas.</td>
<td>0 equipos infectados por virus tecnológico.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Políticas de retribución económica basados en primas de desempeño de</td>
<td>Presidente Ejecutivo.</td>
<td>Sistema implementado a diciembre de 2008</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>acuerdo a las metas de la entidad.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. Jornadas de salud ocupacional a empleados.</td>
<td>Presidente Ejecutivo y</td>
<td>5 jornadas realizadas en el año.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Directora Administrativa.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. Actividades de integración con empleados y familiares.</td>
<td>Presidente Ejecutivo y</td>
<td>3 jornadas de integración en el año</td>
<td>1 año.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Directora Administrativa.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4. Implementación del programa empleado del mes.</td>
<td>Directora Administrativa</td>
<td>12 empleados destacados en el año.</td>
<td>1 año.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 15. Tabla 14 Propender por la utilización de tecnología de punta.

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Reposición inmediata de equipos de informática depreciados.</td>
<td>Presidente Ejecutivo y</td>
<td>100% de equipos reemplazados.</td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Director Administrativo.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. Adquisición de actualizaciones de software operativos y aplicativos.</td>
<td>Presidente Ejecutivo,</td>
<td>100% de software actualizados.</td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Director Administrativo y jefe</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>de Sistemas.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. Implementación de trámites de registro virtuales.</td>
<td>Director Planeación,</td>
<td>100% de trámites registros con opción en Internet.</td>
<td>1 año.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Jefe de Proyectos e</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Investigaciones.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### 4. Actualización permanente de la página web de la entidad.

- **Jefe de sistemas**
- **Página actualizada en un 100%**
- **Anual**

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Mantener calificaciones positivas con organismos de control.</td>
<td>Comité directivo</td>
<td>Mantener la Calificación más alta de cada organismo.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Participar en la conformación de sociedades, consorcios y corporaciones, cuyo objeto social sea el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región y desarrollo económico de la misma.</td>
<td>Junta Directiva y Presidente Ejecutivo.</td>
<td>Participar en el 100% de las entidades conformadas.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Controles y auditorias permanentes a los registros realizados.</td>
<td>Director Jurídico</td>
<td>3 auditorías por año.</td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Pronunciamientos permanentes sobre los temas que afecten a la ciudad y al departamento, que repercutan en el desarrollo empresarial.</td>
<td>Presidente Ejecutivo.</td>
<td>Pronunciamientos en un 100% de los problemas de la ciudad y del Departamento que afecten al desarrollo empresarial.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 16. Tabla 15. Fortalecer liderazgo y credibilidad.

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Mantener calificaciones positivas con organismos de control.</td>
<td>Comité directivo</td>
<td>Mantener la Calificación más alta de cada organismo.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Participar en la conformación de sociedades, consorcios y corporaciones, cuyo objeto social sea el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región y desarrollo económico de la misma.</td>
<td>Junta Directiva y Presidente Ejecutivo.</td>
<td>Participar en el 100% de las entidades conformadas.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Controles y auditorias permanentes a los registros realizados.</td>
<td>Director Jurídico</td>
<td>3 auditorías por año.</td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Pronunciamientos permanentes sobre los temas que afecten a la ciudad y al departamento, que repercutan en el desarrollo empresarial.</td>
<td>Presidente Ejecutivo.</td>
<td>Pronunciamientos en un 100% de los problemas de la ciudad y del Departamento que afecten al desarrollo empresarial.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 17. Tabla 16 Fomentar la innovación.

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Formación a empleados en innovación</td>
<td>Directora Administrativa</td>
<td>100% de los empleados formados en innovación dos veces año.</td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Realizar concurso donde se premie la mejor iniciativa innovadora.</td>
<td>Directora Administrativa</td>
<td>Una iniciativa aplicada a las Cámaras del total de las presentadas.</td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Intercambio de experiencias innovadoras con otras cámaras de comercio del país.</td>
<td>Directora Administrativa</td>
<td>Cuatro cámaras visitadas al año.</td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Formación a ingenieros de sistemas en diseño y programación de software.</td>
<td>Presidente Ejecutivo</td>
<td>Dos ingenieros capacitados</td>
<td>Anual</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### INICIATIVA RESPONSABLE META TIEMPO

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>6. Incremento del presupuesto para destinación en la Innovación.</td>
<td>Junta directiva</td>
<td>1% del presupuesto destinado a innovación.</td>
<td>Anual</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### 18. Tabla 17. Optimizar los activos de la entidad

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Leasing tecnológico</td>
<td>Director Administrativo</td>
<td>Incluir el leasing dentro de las alternativas de financiación a evaluar para compra de activos</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Arriendo de espacios y equipos de la entidad.</td>
<td>Director Administrativo</td>
<td>Incremento del rubro de arrendamientos en un 200%</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Optimizar el uso de la base de datos de empresarios.</td>
<td>Presidente Ejecutivo</td>
<td>Incremento del rubro venta de base de datos en un 500%</td>
<td>1 año</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### 19. Tabla 18. Buscar alternativas de financiación a un menor costo

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Monitoreo constante a las tasas de interés ofrecidas por los Bancos.</td>
<td>Directora Administrativa</td>
<td></td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Proponer convenio a Confecámaras para acceder a créditos colectivos camerales.</td>
<td>Presidente Ejecutivo.</td>
<td>Reducción del rubro intereses pagados en un 10%</td>
<td>Un año</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Diseñar plan de compras</td>
<td>Presidente Ejecutivo</td>
<td></td>
<td>Un año</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Promover entre los empresarios el uso de las TIC’s para trámites de registro.</td>
<td>Director Jurídico</td>
<td></td>
<td>Un año</td>
</tr>
</tbody>
</table>
20. Tabla 19 Racionalizar los costos de la entidad

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Implementación costos ABC</td>
<td>Director Administrativo</td>
<td>Implementar programas de mejoramiento continuo que propendan a eliminar actividades que no generen valor</td>
<td>1.5 año</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Establecer plan de compras</td>
<td>Director Administrativo</td>
<td>Disminuir los costos en un 10%</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Implementar programa de ahorro energético.</td>
<td>Presidente Ejecutivo Director Administrativo</td>
<td>Disminución del consumo de energía en un 50%</td>
<td>1.5 año</td>
</tr>
</tbody>
</table>

21 Tabla 20 Incrementar los ingresos de la entidad y generar otros ingresos.

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Implementar plan de marketing corporativo.</td>
<td>Director de Planeación. Director Jurídico. Director Centro de Conciliación.</td>
<td>Incremento de los ingresos de la entidad en un 15%</td>
<td>2 año.</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Venta de libros de contabilidad, CD, Disquetes, Publicaciones.</td>
<td>Directora Administrativa</td>
<td>Participación por este concepto entre el 3% y el 5% de los ingresos privados en 2008.</td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Ofrecer servicios de Consultorías, preparación de proyectos empresariales y sala de Internet.</td>
<td>Presidente Ejecutivo, Directora Administrativa</td>
<td>30% de participación de los ingresos privados en los ingresos totales.</td>
<td>Tres años.</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Diversificar portafolio financiero.</td>
<td>Presidente Ejecutivo</td>
<td>Incremento del rubro rendimientos financieros de corto plazo en un 1000%. Incremento del rubro &quot;participación de utilidades&quot; en un 500%</td>
<td>Tres años</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Realizar convenios con municipios para exigir la matrícula y renovación.</td>
<td>Presidente Ejecutivo Director Jurídico</td>
<td></td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Realizar campañas de renovación en todos los municipios de la jurisdicción – programa Cámara Móvil.</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Anual</td>
</tr>
<tr>
<td>7. Implementación de estrategia de comunicación para promover el cumplimiento de las obligaciones de los comerciantes.</td>
<td>Jefe de comunicaciones Director Jurídico</td>
<td>Incremento en: 8% renovaciones anualmente. 6% en matriculados. 10% en afiliaciones</td>
<td>Anual</td>
</tr>
</tbody>
</table>
22. Tabla 21 Conseguir recursos para financiar proyectos.

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>META</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Formación en proyectos de cooperación internacional</td>
<td>Director Planeación, Jefe de Proyectos e Investigaciones.</td>
<td>4 personas formadas al año 2008.</td>
<td>2 año</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Identificación y compromiso de población beneficiaria.</td>
<td>Presidente Ejecutivo y Director de Planeación.</td>
<td>2 poblaciones identificadas al 2008</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Búsqueda de entidades cofinanciadoras y estudio de términos de referencia.</td>
<td>Director Planeación, Jefe de Proyectos e Investigaciones.</td>
<td>Estudio de 5 términos de referencia por año</td>
<td>1 año</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Presentación de proyectos.</td>
<td>Director Planeación, Jefe de Proyectos e Investigaciones.</td>
<td>Presentación y aprobación de dos por año como mínimo.</td>
<td>1 año</td>
</tr>
</tbody>
</table>
15. CONCLUSIONES

- La construcción y el desarrollo del trabajo nos ha permitido descubrir que el Balanced ScoreCard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la Cámara de Comercio de Santa Marta. Es decir, su propósito es ayudar a comunicar e implementar la estrategia de la organización.

Descubrimos que las características del BSC de la Cámara de Comercio de Santa Marta, y de las organizaciones con naturaleza jurídica como ella, difiere de las empresas comerciales en general, ya que este debe adecuarse a su misión, estrategia, tecnología y cultura. Pero también que son muchas las organizaciones no lucrativas que con éxito lo han implementado.

- Su implementación se constituye en un reto, que nos permitirá identificar las acciones claves que nos enrutarán a la consecución de la visión que ha diseñado la alta dirección de la cámara de Comercio de Santa Marta.

- Con la identificación de nuestro mapa estratégico, que es un sistema coherente de elementos, el Balanced SCORE CARD nos permitirá articular acciones que actualmente las realizamos en forma aislada entre las departamentos y áreas, con el fin de adecuar el comportamiento de los funcionarios a la estrategia empresarial.

- Estamos seguros que con la implementación de este modelo, en forma coherente entre todos los elementos, conseguiremos simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje con ello.

- Pero también suponemos que la implementación de este Sistema de Gestión supone un cambio, en la que debemos aprovechar todos los esfuerzos positivos que se han llevado a cabo hasta el momento, como la planeación estratégica, el sistema de Gestión de la Calidad y la gestión del riesgo, pero también modificar otras como por ejemplo, la forma como diseñamos anualmente nuestro presupuesto, los planes de acción, etc.

- Consideramos que el BSC se constituirá en un instrumento de gestión que simplificará y mejora la planificación y la gestión al clarificar a todos los funcionarios de la Cámara de Comercio de Santa Marta, como a través del desarrollo del trabajo de cada uno, contribuyen a la visión, al modelo del
negocio diseñado, a priorizar lo importante y dar consistencia a todos los elementos analizados.

- Con el BSC propuesto se construyeron las relaciones causa-efecto de los objetivos y sus indicadores organizados en cuatro perspectivas: Cliente, procesos, aprendizaje e innovación y financiero. Esto permite un monitoreo de los indicadores y sus reacciones a los planes de acción, aplicando el control de gestión dentro de la Cámara de Comercio de Santa Marta, con el propósito de entender y conocer las relaciones de los diversos factores claves de éxito que interactúan dentro y fuera de la organización.

16. RECOMENDACIONES

- Para el éxito de la implantación se requiere del liderazgo del equipo directivo, una buena comunicación y participación, la adecuada consolidación y esfuerzo de todos los departamentos, la relación entre los funcionarios, sus responsabilidades y como vencer las barreras al cambio que supone el control como regulador de nuestra actividad.

- Establecer el proceso de logística y el área de mercado como una estrategia que permita desarrollar una verdadera orientación al cliente.

- Se recomienda el desarrollo o adquisición de un software que permita administrar los indicadores de gestión, para efectuar un monitoreo y seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Se recomienda que los objetivos estratégicos que sirvieron de insumo para desarrollar el plan de acción sean en lo posible y de acuerdo a los recursos de la entidad puesta en marcha para garantizar el cumplimiento de la estrategia trazada por la entidad.

- Se recomienda la revisión periódica de los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión definidos que permitan responder a las condiciones cambiantes del entorno y la direccionamiento de la entidad.

- Se recomienda modificar el proceso de elaboración del presupuesto, partiendo de los planes de acción elaborados cada año.

- Implementar un sistema de compensación por incentivos, atados al cumplimiento de las metas fijadas, lo que facilita la alineación de la organización, y por ende todos sus miembros hacia la estrategia.
ANEXO 1. MAPA DE PROCESOS Y ORGANIGRAMA DE LA CÁMARA DE COMERCIOS DE SANTA MARTA.
ANEXO 2. PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI) Y PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO. (POAM)

CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA
PERFIL DE CAPACIDADES INTERNA

<table>
<thead>
<tr>
<th>CAPACIDAD</th>
<th>FORTALEZAS</th>
<th>DEBILIDAD</th>
<th>IMPACTO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>A</td>
<td>M</td>
<td>B</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**DIRECTIVA**

- Representatividad de la Junta directiva a nivel departamental: X
- Liderazgo y credibilidad institucional: X
- Responsabilidad social: X
- Capacidad de gestión: X
- Control gerencial: X
- Habilidad para responder a la tecnología cambiante: X
- Evaluación del clima organizacional: X
- Articulación con entidades públicas y privadas (alianzas estratégicas): X
- Alta calificación de organismos de control: X
<table>
<thead>
<tr>
<th>CAPACIDAD</th>
<th>FORTALEZAS</th>
<th>DEBILIDAD</th>
<th>IMPACTO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>A</td>
<td>M</td>
<td>B</td>
</tr>
<tr>
<td>COMPETITIVA</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eficacia en el servicio y procesos - servicio al cliente</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fundación para el desarrollo microempresarial del Magdalena - Fundemicromag (Apoyo al empresario en capacitación, asesorías y créditos)</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lealtad y satisfacción del cliente</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Presencia regional a través de sedes en Ciénaga, Fundación y el banco que facilita el cubrimiento de toda la jurisdicción.</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mantenimiento de la certificación del sistema de gestión de calidad y mejoramiento continuo</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Punto de atención al cliente en el centro histórico.</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Limitaciones de comunicación con el usuario externo.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Variedad de servicios</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Confiabilidad en la información suministrada</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bases de datos empresarial amplia</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>CAPACIDAD</td>
<td>FORTALEZAS</td>
<td>DEBILIDAD</td>
<td>IMPACTO</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------</td>
<td>------------</td>
<td>-----------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>A</td>
<td>M</td>
<td>B</td>
</tr>
<tr>
<td>TECNOLÓGICA</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Infraestructura tecnológica que garanta un servicio efectivo.</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La seguridad informática</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>know how tecnológico (sistemas propios y confiables)</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tecnología en comunicaciones</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Limitaciones en software</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>FINANCIERA</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Limitación de recursos económicos para el desarrollo de los planes y programas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Altos costos en la prestación del servicio</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Disponibilidad de proveedores e insumos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bajo endeudamiento</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Estacionalidad de los ingresos</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>CAPACIDAD</td>
<td>FORTALEZAS</td>
<td>DEBILIDAD</td>
<td>IMPACTO</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------</td>
<td>------------</td>
<td>-----------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>A</td>
<td>M</td>
<td>B</td>
</tr>
<tr>
<td>Tarifas de los registro públicos sujetas a la variable Salario Mínimo Legal Vigente</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>TALENTO HUMANO</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Personal idoneo y calificado en mejoramiento continuo.</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Transparencia</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Políticas de administración del talento humano.</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Baja rotación de personal</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Ausentismos laboral</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Sentido de pertenencia y compromiso</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Niveles de remuneración</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Evaluación de desempeño</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Plan de capacitación</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Formación del personal</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>CAPACIDAD</td>
<td>FORTALEZAS</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------------------</td>
<td>------------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>A</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>SISTEMAS INFORMÁTICOS</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Uso de los sistemas informáticos por</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>parte de los directores de área</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Existencia de claves para acceder a</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>sistemas de información de la</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>organización.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema de Gestión de Calidad en la</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>RED Interna</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDAD FÍSICA</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sede propia</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Limitaciones físicas de la sede</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>principal para las actividades de la</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>cámara</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>FACTORES</td>
<td>OPORTUNIDADES</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------</td>
<td>---------------</td>
</tr>
<tr>
<td>ECONOMICOS</td>
<td>A</td>
</tr>
<tr>
<td>Disponibilidad de créditos</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Políticas fiscales</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Los tratados de libre comercio</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>la dinámica del desarrollo regional.</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Elusión o no pago de obligaciones por parte de algunos usuarios</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Dificultad de acceso a los recursos del estado para las mipyme</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Altas tasas de interés</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>PIB bajo del departamento</td>
<td>X</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| POLITICOS             | A  | M  | B | A  | M  | B | A  | M  | B |

CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA
PERFIL DE CAPACIDADES INTERNA
<table>
<thead>
<tr>
<th>CALIFICACIÓN</th>
<th>OPORTUNIDADES</th>
<th>AMENAZAS</th>
<th>IMPACTO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>FACTORES</td>
<td>A</td>
<td>M</td>
<td>B</td>
</tr>
<tr>
<td>Continuidad de programas en políticas de comercio exterior y desarrollo económico</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Voluntad política del gobierno nacional para impulsar el desarrollo regional.</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Legislación favorable y demás normatividad que promueve el desarrollo regional</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Incumplimiento de la ley por parte de los entes administrativos para la exigencia de la matrícula mercantil</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Incremento de cargas impositivas nacionales a los empresarios y comerciantes.</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La legalización del comercio informal existente</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Inestabilidad jurídica a nivel empresarial</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Falta de gobernabilidad a nivel local</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Restricción para la toma de decisiones por parte de las entidades nacionales en lo local</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>SOCIALES</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>CALIFICACIÓN</td>
<td>OPORTUNIDADES</td>
<td>AMENAZAS</td>
<td>IMPACTO</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------</td>
<td>---------------</td>
<td>----------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td>FACTORES</td>
<td>A</td>
<td>M</td>
<td>B</td>
</tr>
<tr>
<td>Falta de competitividad del talento humano para afrontar los procesos de desarrollo</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cultura de no pago, lo que afecta los ingresos de la entidad</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cultura empresarial, lo que conlleva a apatía del empresario en formación técnica empresarial.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tasas de desempleo altas en el departamento del Magdalena.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Política de seguridad democrática</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Altos niveles de desplazamiento</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Conformismo social</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Crisis de valores</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Altos niveles de corrupción</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TECNOLÓGICOS</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Desarrollo tecnológico.</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>FACTORES</td>
<td>OPORTUNIDADES</td>
<td>AMENAZAS</td>
<td>IMPACTO</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------------</td>
<td>---------------</td>
<td>----------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td>Alto costo de la tecnología, principalmente Software</td>
<td>A M B A M B A M B</td>
<td>X X</td>
<td>X X</td>
</tr>
<tr>
<td>Baja oferta de empresas de servicios técnicos en la ciudad, lo que genera costos elevados y pocas opciones</td>
<td>X X</td>
<td>X X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>GEOGRÁFICOS</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ubicación estratégica del distrito y del departamento.</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Mercadores Verdes, como opción</td>
<td>X X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Transporte de carbón</td>
<td>X X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Gran riqueza de la Biosfera y de Parques Naturales</td>
<td>X X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Puerto de aguas profundas</td>
<td>X X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Medidas fitosanitarias restrictivas</td>
<td>X X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
</tbody>
</table>
18. BIBLIOGRAFÍA

1. Código de comercio. art. 1-19, art. 20-47, art. 78 al 97
10. Ibidem
12. Aldana Valdés Eduardo, Planeación y Estrategia editorial gente nueva, Pág. 11
13. David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica 5ta edición, editorial prentice hall, Pág. 6
15 David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica 5ta Edicion, Editorial Prentice Hall Pág. 7
16 Aldana Valdés Eduardo, Planeación y Estrategia, editorial Gente Nueva Pág. 18-19
17 David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica 5ta Edicion, Editorial Prentice Hall Pág. 8-9
18 David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica 5ta Edicion, Editorial Prentice Hall Pág. 8-9
19 Dirección Estratégica, sexta Edicion, Gerry Jonson, Kevan Scholes Prentice May Editorial, Pág. 4
21 Ibíd., P. 2 - 3
22 Administración 3ra edición – David R. Hamton., p. 183
24 Kaplan, Cuadro de mando integral, p. 306