

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MANTENER Y CREAR VENTAJA  
COMPETITIVA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO DE  
BUCARAMANGA**

**JOHANNA ANDREA MANCILLA LÓPEZ**

**ID: 85170**

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

**2012**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MANTENER Y CREAR VENTAJA  
COMPETITIVA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO DE  
BUCARAMANGA**

**JOHANNA ANDREA MANCILLA LÓPEZ**

**ID: 85170**

**Proyecto de grado presentado para optar al título de Ingeniera Industrial**

**Director:**

**ING. MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDOÑEZ**

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

**2012**

## **DEDICATORIA**

A Dios y la Virgen por darme la mejor familia y acompañarme en todo momento.

A mi hermano Nelson que nos protege y desde el cielo siempre nos acompaña y permanece en mi corazón.

A mi hijo Andrés David por haber llegado a cambiarme la vida y convertirse en mi mundo entero.

A mi mami y mi papi por ser esos padres que cualquiera desea tener, este triunfo es para ellos.

A mi hermano José Alejandro por estar ahí apoyándome siempre en lo que necesito.

A Claudia y Nohora por ser mis mamás adoptivas y creer siempre en mi.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por mantenerme siempre en el camino correcto, darme la fortaleza y la sabiduría para mantenerme siempre firme y con un horizonte fijo.

A mi hijo Andrés David que es mi razón de ser y por quién siempre tengo un motivo para salir adelante, por ser mi mayor motivación y aliciente. Esa personita que puede hacer que mi mundo cambie siempre de color.

A mis padres y hermano por su apoyo incondicional en todo momento, porque siempre creyeron en mis capacidades y se mantuvieron a mi lado en todo momento.

A mis tías Claudia y Nohora por tratarme como una hija más, por su apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida, por ser mis confidentes y cómplices.

A la ingeniera María Del Coral Pérez por su guía y enseñanza en este proceso. Gracias infinitas.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	17
1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	20
2. ANTECEDENTES	24
3. JUSTIFICACIÓN	27
4. OBJETIVOS	29
4.1 OBJETIVO GENERAL	29
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
5. MARCO TEÓRICO	30
5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	30
5.1.1 Matriz de evaluación de factores externos E.F.E	32
5.1.2 Matriz de evaluación de factores internos E.F.I	33
5.1.3 Matriz DOFA	35
5.1.4 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	36
5.2 BALANCED SCORECARD	38
5.3 VENTAJA COMPETITIVA	40
5.3.1 Tipos básicos de ventaja competitiva	41
6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EMPRESAS DE CALZADO DE BUCARAMANGA ESTUDIADAS	43
6.1 MATRIZ EFE	44
6.2 MATRIZ EFI	49
6.3 MATRIZ DOFA	53
6.4 INDICADORES	58
7. DIÁGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS DE CALZADO ESTUDIADAS	63
7.1 DISEÑO METODOLÓGICO	63

7.1.1 Tipo de investigación	63
7.1.2 Población	63
7.1.3 Técnicas e instrumento para la recolección de datos	63
7.1.4 Instrumento de recolección de datos	64
7.1.5 Tamaño muestral	64
7.1.6 Análisis de recolección de datos	65
8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (E.F.I)	108
8.1 MATRIZ EFI CAPACIDAD DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN	108
8.2 MATRIZ EFI DE LA CAPACIDAD DE MARKETING	112
8.3 MATRIZ EFI DE LA CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	115
8.4 MATRIZ EFI DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	118
8.5 MATRIZ EFI DE LA CAPACIDAD FINANCIERA	121
8.6 MATRIZ EFI DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	123
8.7 MATRIZ EFI GENERAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO DE BUCARAMANGA	125
9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	127
10. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA	132
11. MATRIZ DOFA	133
12. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	136
12.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	136
12.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	137
12.2.1 Estrategias a nivel corporativo	137
12.2.2 Estrategias a nivel de negocio	140
12.2.3 Estrategias a nivel funcional	143
13. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE CONTROL	148
CONCLUSIONES	174
RECOMENDACIONES	177
BIBLIOGRAFÍA	179
ANEXOS	182

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	37
Figura 2. Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard	39
Figura 3. Planeación estratégica documentada	66
Figura4. Metas corto y largo plazo	67
Figura5. Sentido de pertenencia en los empleados	68
Figura 6. Manual de funciones	69
Figura 7. Presupuesto anual	70
Figura 8. Uso del trabajo de la UPB	71
Figura 9. Clúster	72
Figura 10. Pertenencia a asociaciones	73
Figura 11. Estrategias de marketing	74
Figura 12. Participación en ferias y eventos	75
Figura 13. Características distintivas	76
Figura 14. Marca producto	77
Figura 15. Empaque producto	78
Figura 16. Servicio post venta	79
Figura 17. Fijación del precio	80
Figura 18. Procesos de selección	81
Figura 19. Evaluación de desempeño	82
Figura 20. Política salarial	83
Figura 21. Salud ocupacional	84
Figura 22. EPP's	85
Figura 23. Motivación empleados	86
Figura 24. Manual de procesos	87
Figura 25. Registro de inventarios	88

Figura 26. Control de calidad	89
Figura 27. Decisiones de inversión	90
Figura 28. Proceso de contabilidad	91
Figura 29. Sueldo gerente	92
Figura 30. TIC's	93
Figura 31. Diseño de producto	94
Figura 32. Barreras de entrada	95
Figura 33. Poder de negociación proveedores	96
Figura 34. Capacidad de los proveedores de entrar a competir en la industria	97
Figura 35. Poder de negociación de los compradores	98
Figura 36. Competencia por precio	99
Figura 37. Competencia por diseño	100
Figura 38. Entrada de productos chinos	101
Figura 39. Firma TLC con EE. UU	102
Figura 40. Competencia desleal	103
Figura 41. Barreras de salida	104
Figura 42. Ingresos económicos	105
Figura 43. Nueva ola invernal	106
Figura 44. Cambios climaticos	106
Figura 45. Resultados Matriz IE	132



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Estrategias matriz DOFA	35
Tabla 2. Tamaño empresas	44
Tabla 3. Matriz de comparación EFE	47
Tabla 4. Matriz de comparación EFI	51
Tabla 5. Matriz de comparación DOFA	56
Tabla 6. Matriz de comparación indicadores	61
Tabla 7. Matriz EFI de la capacidad administrativa y organización	111
Tabla 8. Matriz EFI de la capacidad de marketing	114
Tabla 9. Matriz EFI de la capacidad de talento humano	117
Tabla 10. Matriz EFI de la capacidad de producción	120
Tabla 11. Matriz EFI de la capacidad financiera	122
Tabla 12. Matriz EFI de la capacidad tecnológica, investigación y desarrollo	124
Tabla 13. Matriz EFI general	126
Tabla 14. Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE)	130
Tabla 15. Matriz DOFA	133
Tabla 16. Formulación de objetivos	136
Tabla 17. Balanced Scorecard	150
Tabla 18. Base de datos	15051
Tabla 19. Perspectiva financiera	150
Tabla 20. Perspectiva clientes	15058
Tabla 21. Perspectiva procesos internos	150
Tabla 22. Perspectiva aprendizaje y crecimiento	150

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. Encuesta	182

## GLOSARIO

**Fortaleza:** Posición favorable de la empresa de carácter interno<sup>1</sup>

**Debilidad:** Se refiere, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización<sup>2</sup>.

**Oportunidad:** Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados<sup>3</sup>.

**Amenaza:** Situación desfavorable existente en el entorno<sup>4</sup>.

**Matriz EFE:** La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva<sup>5</sup>.

**Matriz EFI:** instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Ayuda análisis DAFO. [En línea] [Citado: mayo 05 de 2012] Disponible en: <http://www2.uca.es/serv/dafo/DAFOhelp.html>

<sup>2</sup> Análisis DAFO. [En línea] [Citado: mayo 05 de 2012] Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> El análisis de la industria: la matriz de evaluación de factores externos E.F.E. [En línea] [Citado: mayo 05 de 2012] Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

<sup>6</sup> Ibid

**Matriz DOFA:** es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas<sup>7</sup>.

**Objetivo:** Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización<sup>8</sup>

**Estrategia:** conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin<sup>9</sup>.

**Balanced Scorecard:** Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> El análisis DOFA. [En línea] [Citado: mayo 05 de 2012] Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

<sup>8</sup> Definición de objetivo. [En línea] [Citado: mayo 05 de 2012] Disponible en: <http://www.definicion.org/objetivo>

<sup>9</sup> Estrategia. [En línea] [Citado: mayo 05 de 2012] Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

<sup>10</sup> Concepto de Balancedscorecard. [En línea] [Citado: mayo 05 de 2012] Disponible en: <http://www.infoviews.com.mx/bitam/scorecard/>

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MANTENER Y CREAR VENTAJA COMPETITIVA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO DE BUCARAMANGA

**AUTOR(ES):** Johanna Andrea Mancilla López

**FACULTAD:** Ingeniería Industrial

**DIRECTORA:** María Del Coral Pérez Ordoñez

### RESUMEN

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que permite a las empresas enfocar sus estrategias de manera adecuada para alcanzar los objetivos de la organización. El proceso de planeación estratégica consiste en la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa, y las oportunidades y amenazas del sector industrial al que pertenece la unidad productiva, y se plantean las estrategias que se deben llevar a cabo para dar cumplimiento a los objetivos de la organización. La metodología utilizada para la medición del cumplimiento de los objetivos se llama Balanced Scorecard, en el cual se divide los objetivos en las cuatro perspectivas que son financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje. La medición se hace a través de indicadores de gestión y se evalúa qué grado de cumplimiento de la meta se está dando. De manera que para la empresa tener pleno conocimiento de su organización y desarrollar las estrategias más convenientes, genera una ventaja competitiva o contribuye al mantenimiento de esta. El presente proyecto, llamado **Diseño de Estrategias para Mantener y Crear Ventaja Competitiva en las Pequeñas Empresas del Sector Calzado de Bucaramanga** tiene como propósito a través del esquema de planeación estratégica diseñar estrategias para el mantenimiento y creación de ventaja competitiva en pequeñas empresas del sector calzado de Bucaramanga,

por medio de la metodología de Balanced Scorecard. La metodología de trabajo consistió en realizar un diagnóstico inicial basado en seis trabajos hechos por estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana en la asignatura de administración estratégica entre 2010 y 2011, a partir de este diagnóstico se elaboró una encuesta que se aplicó a las mismas empresas que ya habían sido objeto de estudio, con los resultados de la encuesta se realizó un nuevo diagnóstico identificando las fortalezas/debilidades y las oportunidades/amenazas, se realizó una matriz DOFA y se hace la formulación de objetivos y estrategias para las empresas de calzado. Finalmente se diseña un modelo de Balanced Scorecard en Excel con una serie de indicadores de gestión que pueden usar las empresas según su conveniencia.

**Palabras Clave:** Planeación Estratégica, Balanced Scorecard, Indicadores de Gestión, Objetivos, Estrategias, ventaja competitiva.

## **THESIS OVERVIEW**

**TITLE:** DESIGN OF STRATEGIES FOR MAINTAINING AND CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMALL COMPANIES BUCARAMANGA FOOTWEAR

**AUTHOR:** Johanna Andrea Mancilla López

**FACULTY:** Industrial Engineering

**DIRECTOR:** María Del Coral Pérez Ordoñez

### **ABSTRACT**

Strategic planning is a management tool that allows companies to focus their strategies appropriately to achieve the objectives of the organization. The strategic planning process is the identification of strengths and weaknesses of the company and the opportunities and threats of industrial sector to which the company, and proposes strategies to be carried out to comply with the objectives of the organization. The methodology used for measuring the achievement of the objectives is called Balanced Scorecard, which divides the objectives in the four perspectives are financial, customer, internal processes and learning and growth. The measurement is done through management indicators and assesses what level of compliance of the target is being given. So for the company to have full knowledge of your organization and develop the most appropriate strategies, creates a competitive advantage and helps to maintain this. This project, called Design Of Strategies To Maintaining And Creating Competitive Advantage in Small Companies Bucaramanga Footwear aims through strategic planning framework to design strategies for the maintenance and creation of competitive advantage in small firms in the footwear Bucaramanga, through the Balanced Scorecard methodology. The work methodology was to conduct an initial diagnosis based on six works by students of the Universidad Pontificia Bolivariana in the subject of

strategic management between 2010 and 2011, based on this diagnosis, a survey was applied to the same companies that had already been studied, with the results of the survey is given a new diagnosis identifying strengths / weaknesses and opportunities / threats, perform a SWOT matrix and makes the formulation of objectives and strategies for the footwear companies. Finally, we designed a model of Balanced Scorecard in Excel with a set of performance indicators that companies can use at their convenience.

**Keywords:** Strategic Planning, Balanced Scorecard, Performance Indicators, Objectives, Strategies, competitive advantage.



## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es una herramienta administrativa utilizada hoy en día en grandes empresas de talla mundial para alcanzar el éxito a través de la formulación de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Actualmente es considerada la herramienta administrativa más importante de la cual depende el éxito de cualquier empresa.

La adecuada dirección estratégica es una herramienta generadora de ventaja competitiva para las empresas, permitiendo que las unidades productivas se mantengan en el mercado. Lo importante es que la empresa detecte el factor o los factores donde puede poseer la ventaja competitiva y así enfocarse en ellos de manera que la pueda mantener.

En Bucaramanga uno de los sectores más representativos para la región es el calzado, que a través de los años se ha ido posicionando a nivel nacional e internacional, es por eso la importancia de contribuir al desarrollo de este sector para que las empresas pertenecientes a él se vuelvan más competitivas y puedan seguir destacándose en el mercado.

Aunque es uno de los sectores que mayor aporte hace al PIB de la región, está conformado en más de un 90% por pequeñas y medianas empresas. Además es un sector que aún está en la informalidad, ya que gran parte de estas empresas no se encuentran registradas en la cámara de comercio.

Conociendo la importancia del sector calzado para la generación de empleo de la ciudad, este proyecto busca a través del desarrollo de una metodología de Balanced Scorecard para pequeñas empresas de calzado de Bucaramanga, empezar a implantar en los empresarios el concepto de la administración

estratégica, utilizado para el mejoramiento continuo de cualquier empresa, ya que es una herramienta de medición, que permite detectar con precisión en que área de la empresa se presentan dificultades, de manera que se toman medidas para el control y mejoramiento.

El proyecto parte de la base de seis trabajos de investigación en empresas de calzado realizados entre el segundo semestre de 2010 y segundo semestre de 2011 en la asignatura de administración estratégica de la Universidad Pontificia Bolivariana.

El trabajo realizado por los estudiantes de administración estratégica es la base para realizar un diagnóstico inicial de la situación de la empresas de calzado que van a ser el caso de estudio.

A partir del diagnóstico inicial se realiza un nuevo diagnóstico basado en los resultados de una encuesta aplicada a las empresas del caso de estudio. Con base en los resultados obtenidos determina las principales fortalezas y debilidades de las pequeñas empresas de calzado de la ciudad, y las amenazas y oportunidades que enfrenta el sector.

En la planeación estratégica la detección de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades son el insumo principal para comenzar con el planteamiento de las estrategias que van a contribuir al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, y la eliminación de las debilidades y amenazas o por lo menos mitigar el efecto que estas tienen sobre la empresa. De manera que se saque el mayor provecho a las fortalezas de la organización, creando a partir de ellas la ventaja competitiva que debe ofrecer al mercado y así diferenciarse de las demás empresas del sector.

Planteadas las estrategias que contribuyen a un mejor desarrollo de las empresas, se realiza un modelo de Balanced Scorecard en Excel, donde se contemplan las cuatro perspectivas principales en la empresa que son la financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. El modelo diseñado es planteado como una herramienta de control, que permita a las empresas el registro de la evolución de sus actividades o los aspectos por mejorar.

El modelo diseñado contiene una serie de indicadores de gestión que pueden ser aplicados a las pequeñas empresas de calzado según su necesidad, destacando que la medición de ellos contribuye a un mayor control del efecto de las estrategias tomadas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Con la metodología planteada se busca brindar a los pequeños empresarios, una herramienta fácil de usar, con la cual pueden llevar un mayor control en su empresa, de manera que sus niveles de productividad aumenten y puedan ser más competitivos en el mercado.

Este diseño de estrategias para crear y mantener ventaja competitiva requiere del compromiso de los empresarios, las asociaciones y la academia, de manera que se brinden apoyo mutuo para conseguir el éxito.

## 1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En Colombia las mipymes representan el 94% del sector productivo de país y son la principal fuente de empleo, según el censo hecho por el DANE en 2005 las microempresas representan el 96.4% de los establecimientos del país, las pequeñas el 3%, medianas el 0.5% y las grandes empresas tan solo el 0.1%. De ahí que las microempresas representen el 50.3% del empleo en Colombia, las pequeñas el 17.6%, las medianas el 12.9% y las grandes el 19.2%, siendo así que las MIPYMES generan el 80.8% del empleo<sup>11</sup>. Una cifra significativa para el país, de ahí la importancia de estas empresas, tanto así que existe la ley 905 de 2004 – ley Mipyme donde se establecen las política y reglamentos para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.

A nivel geográfico cinco departamentos concentran el 79% de las grandes empresas y el 62% de las Mipymes. Santander se encuentra en el quinto lugar con una concentración del 5.9% de las mipymes y de las grandes el 3.5% de las empresas de esta región, antecedida por Bogotá con la mayor concentración 22.8% de las mipymes y 36.1% de las grandes, seguido por Antioquia que posee el 13.5% de las mipymes del país y 17.9% de las grandes, tercer lugar Valle con 9.6% de las mipymes y las grandes el 9.2% y el cuarto departamento es Cundinamarca con el 6.3% de las mipymes y 7.3% de las grandes<sup>12</sup>.

Aunque entre los objetivos de la ley mipyme se encuentran promover el desarrollo integral de estas empresas y estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos, son objetivos que se deben lograr con esfuerzo, teniendo en cuenta que entre las características más relevantes de las microempresas en Colombia se encuentra los altos índices de informalidad, bajos niveles de

---

<sup>11</sup>PyMES en cifras [En Línea]. [citado 04 de enero] disponible en: <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/107/41/>

<sup>12</sup>Ibid., p. 5.

asociatividad, la estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos y su limitado acceso al sector financiero<sup>13</sup>.

Teniendo en cuenta que Santander es una de las regiones con mayor concentración de MIPyMES y que el sector calzado es uno de los más representativos de la región, y es uno de los sectores con mayor fuerza de empleo en la región, se estima que en este momento hay alrededor de 12.000 unidades productivas relacionadas con el calzado, cuero y manufacturas, según un estudio hecho por ACICAM, de acuerdo al reporte publicado por cada unidad hay al menos 5 personas trabajando; una cifra bastante considerable para el desarrollo de la región.

Para 2009 Santander se ubicaba como la segunda región más exportadora del país con un 27.96%<sup>14</sup>. Bucaramanga actualmente es una de las ciudades más posicionadas en materia de calzado, tanto así que Asoinducals realiza dos ferias anuales especializadas en cuero, calzado y marroquinería<sup>15</sup>, para 2012 la cámara de comercio de Bucaramanga apoya expoasoinducals con 15 compradores internacionales, provenientes de almacenes de cadena de Ecuador, Panamá y Estados Unidos, esta feria es de gran importancia para el sector, ya que reúne a más de 600 expositores de este sector de la industria local y con ello se busca aumentar la competitividad de estas empresas de la región y establecer alianzas estratégicas<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup>Ibid., p. 5.

<sup>14</sup> Federación Nacional De Comerciantes, El Calzado Camina Bien [en línea]. Marzo 19 2009. [citado 8 febrero 2012]. Disponible en [http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=230](http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=230)

<sup>15</sup> Centro de competitividad de Santander. Alcances y Logros (2011) [En Línea] [Citado 8 de febrero 2012] Disponible en: [http://www.santandercompetitivo.org/index.php?id\\_seccion=5&id=1](http://www.santandercompetitivo.org/index.php?id_seccion=5&id=1)

<sup>16</sup> Cámara de Comercio Bucaramanga (2012) Con 15 compradores internacionales, CCB apoya Expoasoinducals [En Línea] [Citado 8 de febrero 2012] Disponible en: [http://www.camaradirecta.com/index\\_oficina.php?Id\\_Master=16&Id\\_Secciones=15&OpciVerm=0&modulos=1&id=57](http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=16&Id_Secciones=15&OpciVerm=0&modulos=1&id=57)

De acuerdo a lo anterior se demuestra la importancia que tiene el sector calzado en Bucaramanga y lo influyente que es para la economía y desarrollo de la región, sin embargo es conocido también por ser un sector informal, generalmente son pequeñas empresas familiares que no poseen gran cantidad de conocimiento teórico para aplicar en sus empresas, de allí que muestran deficiencias en administración, finanzas y producción.

La planeación estratégica es un instrumento que orienta a las empresas a establecer la ruta que deben recorrer para sobrevivir, desarrollarse, crecer y progresar en el mercado, para las pymes es una herramienta de ayuda para enfrentar las crisis y obstáculos. El proceso de planeación estratégica trae consigo algunas ventajas como: detectar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, mejorar la comprensión del entorno en el cual opera la organización, facilitar la toma de decisiones, percibir el futuro de manera proactiva y creativa; beneficios que llevan a resolver tres interrogantes básicos en una organización: ¿Dónde estamos hoy? ¿A dónde queremos ir? ¿Y cómo lo vamos a lograr?

El Balanced Scorecard es una metodología para traducir la misión y estrategia de una organización en un grupo de indicadores numéricos de desempeño que integran y enlazan todos los niveles y funciones de la organización, asegurando así una correcta ejecución de la estrategia en tiempo y forma<sup>17</sup>.

Las pequeñas empresas de calzado integran uno de los sectores más destacados de Bucaramanga, y gozan de reconocimiento a nivel nacional por la fabricación de calzado de alta calidad y precios asequibles, por lo tanto requieren de un análisis que permita evaluar el desempeño de sus actividades desde la perspectiva del cuadro de mando integral

---

<sup>17</sup>Anza Calderon, Miguel Angel (2004). EL BALANCED SCORECARD. LA HERRAMIENTA MÁS EFICAZ PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA MODERNA. PUERTO VALLARTA: <http://www.inlac.org.co/web/images/stories/biblioteca/balance%20socrecard.pdf?phpMyAdmin=1514a1a35fca6f74ef5f02825d55afa0&phpMyAdmin=749412840d581650f157842ad1fe7bdd>

También se tiene en cuenta que este gremio cuenta con asociaciones en la ciudad como son ACICAM y ASOINDUCALS, lo cual facilita el acceso a la información necesaria para el diseño de las estrategias para crear y mantener ventaja competitiva, ya que estas asociaciones tienen información relevante para el desarrollo de la investigación. Igualmente se basa en las empresas que ya habían sido parte de estudio en la asignatura de Administración Estratégica de la Universidad Pontificia Bolivariana, a las cuales los estudiantes les hicieron una planeación estratégica durante el semestre académico.

El proyecto pretende diseñar estrategias para pequeñas empresas del sector calzado de Bucaramanga que les contribuya a crear o mantener ventaja competitiva, a través de la planeación estratégica y prospectivas de Balanced Scorecard, que les es útil para tener claro las variables internas y externas que deben analizar para formular los propósitos, las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño de la organización, teniendo en cuenta que la planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere lograr algo en situaciones de incertidumbre. La utilización de estas herramientas hace que las pequeñas empresas crezcan, sean más productivas, más competitivas y alcancen un reconocimiento en el mercado.

## 2. ANTECEDENTES

Durante la segunda revolución industrial surgió el concepto de empresa que usaba una estructura organizacional para administrar y coordinar sus funciones. A raíz de esto las empresas vieron en la estrategia la manera de integrarse a un mercado competitivo. En consecuencia los administradores de las grandes empresas comenzaron a tener un pensamiento estratégico en los negocios.

Hoy en día la planeación estratégica es básica para el inicio de un negocio exitoso porque ayuda que los riesgos de competencia que corren todas las empresas se reduzcan y determine el triunfo o el fracaso del negocio<sup>18</sup>.

La ventaja competitiva es otro concepto desarrollado por Michael Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida por una empresa puede determinar su competitividad en el mercado<sup>19</sup>. El instrumento básico para la identificación de las fuentes de ventaja competitiva para la organización es la cadena de valor, ya que la organización se divide en sus actividades básicas, investigación y desarrollo, marketing, producción y servicio al cliente; detectando así sus puntos débiles y puntos fuertes.

El Balanced Scorecard es una herramienta ligada a la planeación estratégica, ya que es la forma de medir la misión y objetivos de la empresa. Esta herramienta ha pasado por tres etapas diferenciadas. En 1992 el BSC se centró en la medición y reporte, para 1996 la herramienta comenzó a ser utilizada para la alineación y

---

<sup>18</sup>Capítulo 2, marco teórico [En Línea]. [citado 05 de enero de 2012] disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ladi/carmona\\_m\\_bf/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/carmona_m_bf/capitulo2.pdf)

<sup>19</sup>Nunes Paulo. Concepto de ventaja competitiva [En Línea]. [Citado 16 de marzo de 2012] disponible en: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ventajacompetitiva.htm>



comunicación de la estrategia y a partir de 2000 el BSC se utiliza para gestionar la estrategia corporativa<sup>20</sup>.

En 2003 la escuela de administración de negocios EAN realizó una investigación exploratoria sobre planeación prospectiva, estrategia y logística llamada estrategia integral para pymes visionarias, este estudio se realizó con 29 empresas de Bogotá de las cuales el 82.76% son mipymes, en la investigación hecha se pudo determinar que los microempresarios tienen poco conocimiento sobre la planeación estrategia y los indicadores de desempeño, pero reconocen la necesidad de usar estas herramientas para hacer crecer su empresa, por lo tanto la planeación estratégica es tanto o más importante para una mipyme como para una grande. Además se concluyó que las empresas necesitan un modelo de gestión integral que les permita a las empresas el mejoramiento continuo<sup>21</sup>.

En 2008 el grupo de investigación en desarrollo empresarial competitivo – Porter de la UDI realizo un estudio llamado análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander, el estudio señala que la situación de la industria santandereana al igual que la colombiana, presentan grandes fallas en la gestión administrativa, de hecho un análisis realizado por el subsector del calzado, muestra que la gestión gerencial de las empresas del sector en Santander, se dedican al día a día, y no piensan con visión o prospectiva<sup>22</sup>.

En 2009 se realizó un diagnóstico aplicado a las empresas del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana, con el fin de identificar los factores

---

<sup>20</sup> Conociendo el BalancedScorecard [En línea]. [citado 05 de enero de 2012] disponible en: [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa14/balanced\\_scorecard/z2.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z2.htm)

<sup>21</sup> Sánchez Quintero, Jairo (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. En: Revista EAN enero – abril, N° 47, escuela de administración de negocios, institución Universitaria, Bogotá, Colombia. Pp 34 – 45 [Citado 24 de enero de 2012] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/206/20604703.pdf>

<sup>22</sup> Análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander (2008) [En Línea] [Citado 8 de febrero 2012] Disponible en: <http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/paloseco/13/comercializadora.pdf>

financieros que pueden afectar el desarrollo auto sostenible de estas empresas, para así tener una mayor ventaja competitiva<sup>23</sup>.

El Sena lanzó un proyecto llamado cadena productiva del cuero, con el fin de mejorar las alianzas entre proveedores y fabricantes, esto con el objetivo de crear un clúster del sector que permita que crezcan económicamente a nivel regional, nacional e internacional<sup>24</sup>.

Otra estrategia lanzada hace tres años para seguir promoviendo la productividad y competitividad del sector calzado de la nación, fue el proyecto denominado MIPyME digital, que promueve una ágil administración y altos estándares de gestión de la información en las microempresas de calzado y marroquinería<sup>25</sup>.

El estudio parte de 6 empresas a las cuales se les aplicó la planeación estratégica a través de trabajos que realizaron estudiantes de ingeniería industrial de octavo semestre en la asignatura de Administración Estratégica de la Universidad Pontificia Bolivariana, desde el segundo semestre de 2010 al segundo semestre de 2011.

---

<sup>23</sup> Mancilla López, Valero Navas, Sanabria Amaya y Ruiz Fernández (2009) Características financieras para un modelo de gestión organizacional en las empresas de calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana

<sup>24</sup> Ibid., p. 10

<sup>25</sup> Revista Cuero de Colombia, edición 19,2009

### 3. JUSTIFICACIÓN

Conociendo la importancia de las MIPyMES en Colombia ya que son la mayor fuente de empleo del país y las falencias que presentan debido a su falta de conocimiento sobre diversas herramientas que ayudan a que la empresa crezca, como lo son la planeación estratégica y prospectiva de Balanced Scorecard porque toda empresa debe darle importancia al proceso de definir a dónde se quiere llegar con el tiempo. Justamente el proceso de planeación estratégica planteado por Enrique Ogliastri (1999) consiste en posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos que se persiguen y los métodos escogidos para llegar a ellos. Para el sector calzado no es la excepción, pues está demostrado que es uno de los sectores más importantes para Bucaramanga y por supuesto Santander, y aunque es un sector que goza de un buen posicionamiento en el mercado nacional e internacional, es necesario recordar que gran parte de las empresas que lo conforman no manejan un sistema administrativo muy estructurado. Razón por la cual es necesario dar a conocer en un sector tan importante para el desarrollo económico de la región la vitalidad de verse proyectado en un futuro y con sus objetivos claros, pues esto ayuda a ser más competitivo en un mercado que día a día es más exigente.

Como ya ha sido mencionado la planeación estratégica define las razón de ser una empresa, hacia donde se quiere llegar y como se va a llegar a esos objetivos. De esta manera es fundamental considerarlo como un proceso básico en las micro empresas y PyMES, pues es la base de una empresa y como se dice en el artículo estrategia integral para PyMES innovadoras, la planeación estratégica es tanto o más importante para una empresa pequeña que para una grande, ya que de allí

parte la razón de ser de la organización, y es necesario conocer la dirección hacia donde se quiere apuntar y las estrategias para llegar a ella, por eso es de vital importancia que los pequeños y medianos empresarios de calzado de Bucaramanga tomen conciencia de la importancia de esta herramienta para hacer que su empresa crezca, pues hay que hacer que dejen de ver la organización como un negocio y empiecen a pensar como una empresa visionaria.

De acuerdo a esto surge la necesidad de crear un diseño de estrategias para mantener y crear ventaja competitiva en las pequeñas empresas del sector calzado de Bucaramanga que se hará a través de 6 empresas del sector las cuales ya han tenido un acercamiento a la planeación estratégica a través de los trabajos realizados por estudiantes de la UPB en la asignatura Administración Estratégica, esto facilita el tener unos parámetros para poder verificar que dichos planes están o no funcionando y que servirán como base para diseñar las estrategias que podrán aplicarse en el resto de empresas del sector calzado creando para ellas una ventaja competitiva, a través del diseño de la herramienta de control que se espera que les sirva como pilar para empezar a ser empresas visionarias y ser cada día más competitivas en el mercado actual, pues la demanda cada vez exige más y es de suma importancia que las empresas por más pequeñas que sean tengan una visión clara de hacia dónde se quiere llegar y como lograrlo, además de esto midiéndolo a través de indicadores de desempeño que les permitan evaluar el cumplimiento que se le está dando a las estrategias que plantean para surgir en el mercado.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar estrategias para mantener y crear ventaja competitiva en las pequeñas empresas del sector calzado de Bucaramanga.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar las unidades productivas que harán parte del estudio y realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la planeación estratégica que llevan las pequeñas empresas seleccionadas del sector calzado de Bucaramanga.

Realizar el análisis del entorno externo con el fin de identificar oportunidades y amenazas del sector, y hacer el análisis del entorno interno para establecer fortalezas y debilidades de las pequeñas empresas de calzado de Bucaramanga.

Realizar un análisis DOFA con el fin de tener una mejor orientación sobre los objetivos y planes de acción que se deben plantear en las pequeñas empresas del sector, de manera que puedan mantener y crear ventaja competitiva.

Formular las estrategias en todos los niveles de la organización que permitan dar cumplimiento a los objetivos propuestos para cada perspectiva de las empresas.

Diseñar una herramienta de control que permita hacer seguimiento a las estrategias a través de mediciones con indicadores numéricos para las pequeñas empresas del sector calzado de Bucaramanga basado en la metodología del Balanced Scorecard.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su

historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.

- Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo.

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- ¿Qué se quiere lograr?
- ¿En qué situación se está?
- ¿Qué se puede hacer?
- ¿Qué se va a hacer?

La planeación estratégica hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades<sup>26</sup>.

La planeación estratégica propone la elaboración de matrices para seleccionar las estrategias que más convienen a la empresa. Algunas de estas matrices son: la matriz E.F.I, la matriz E.F.E, la matriz de la Boston consultinggroup y la matriz DOFA.

---

<sup>26</sup> Parra Jorge. Curso Planeación Estratégica Territorial [En línea]. [citado 07 de enero de 2012] disponible en: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/docs\\_curso/contenido.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/docs_curso/contenido.html)

**5.1.1 Matriz de evaluación de factores externos E.F.E.** Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa que se presentan como oportunidades y amenazas, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de oportunidades y amenazas, tiene como fin formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para evitar las amenazas o reducir sus consecuencias.

Un análisis externo se puede realizar de distintas maneras; una forma formal de realizarlo, es a través del siguiente proceso:

Definir las fuerzas claves del entorno, que son factores que podrían tener influencia tanto positiva como negativa en la empresa. Algunos factores externos pueden ser:

- Fuerzas económicas: esta fuerza hace referencia al estado general de la economía del país, se puede observar a través de la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, etc.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: Entre las principales de estas fuerzas están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: Entre las principales de estas fuerzas están las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes



sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes, etc.

- Fuerzas del entorno de acción directa: estas fuerzas están formadas por la competencia necesario conocer las estrategias, fortalezas y debilidades de los competidores, así como la capacidad, volumen de ventas y participación en el mercado y la entrada de nuevos competidores; productos sustitutos haciendo referencia a la aparición o existencia de productos que pueden reemplazar el producto de la empresa; los proveedores necesario conocer la cantidad y calidad de los servicios que ofrecen además de su política de ventas y finalmente los clientes es fundamental conocer sus preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamiento de compra, etc.
- Determinación de las fuentes de información, en este punto se define de qué manera se obtendrá la información que se requiere, estas fuentes de información pueden clasificarse como primarias o secundarias, las primarias son las aplicadas directamente por la empresa como investigación de mercados, encuestas, entrevistas a público en general, clientes o personal de la empresa, y las secundarias es la información obtenida a través de publicaciones, revistas, informes, documentos de gobierno, estadísticas, etc.

El objetivo de la matriz EFE es elaborar una lista de las oportunidades que pueden beneficiar a la empresa y las amenazas que deben evitarse. Ante las oportunidades y amenazas las empresas deben responder de manera tal que los gerentes sean capaces de formular estrategias que aprovechen las oportunidades del entorno y eviten o por lo menos disminuyan el impacto de las amenazas.

**5.1.2 Matriz de evaluación de factores internos E.F.I.** Debido a que los cambios en el entorno externo conducen a oportunidades y amenazas que son fundamentales en el desarrollo de estrategias corporativas, así mismo el entorno interno de la organización genera fortalezas y debilidades para la empresa que debe identificarlas para así sacar su mayor provecho de ellas. En general, las

fortalezas de una empresa se analizan mediante la identificación de recursos y competencias. Algunas de las características para evaluar fortalezas y debilidades son:

- Recursos financieros
- Habilidades gerenciales y mano de obra
- Capacidad de producción y eficiencia del equipo
- Habilidades en investigación y desarrollo
- Tamaño y experiencia de la fuerza de ventas
- Canales de distribución

En la elaboración de la matriz EFI se deben aplicar juicios intuitivos, razón por la cual esta técnica no se debe interpretar como un enfoque científico contundente. La matriz EFI y EFE son similares y se desarrollan en cinco pasos:

Haga una lista de los factores de éxito identificados en el proceso. Use entre diez y veinte factores incluyendo fuerzas y debilidades. Primero anote las fuerzas y luego las debilidades.

Asigne un peso entre 0 y 1 a cada uno de los factores siendo 0 (no importante) y 1 (absolutamente importante). El peso asignado a un factor indica la importancia relativa que tiene en el éxito de la empresa, independientemente que el factor sea una fuerza o debilidad los factores que tienen mayor impacto en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. Al final la suma de todos los factores debe ser 1.

El siguiente paso es asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores con el objetivo de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una

fuerza mayor (calificación = 4). Así la calificación se refiere a la compañía mientras que los pesos a la industria.

Finalmente multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada para cada variable y luego sume las calificaciones ponderadas de cada variable para obtener el ponderado de la organización entera.

**5.1.3 Matriz DOFA.** Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas<sup>27</sup>.

**Tabla 1. Estrategias matriz DOFA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
<b>AMENAZAS</b>	ESTRATEGIAS FA	ESTRETEGIAS DA
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)

Fuente: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm) tomado de

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> DAVID, Fred R., la gerencia estratégica séptima reimpresión. Editorial legis

<sup>28</sup> Parra. Op. Cit. p. 22.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno<sup>29</sup>.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema<sup>30</sup>.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso<sup>31</sup>.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas<sup>32</sup>.

**5.1.4 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.** El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece<sup>33</sup>.

---

<sup>29</sup> Parra Jorge. Curso Planeación Estratégica Territorial [En línea]. [citado 07 de enero de 2012] disponible en: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/docs\\_curso/contenido.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/docs_curso/contenido.html)

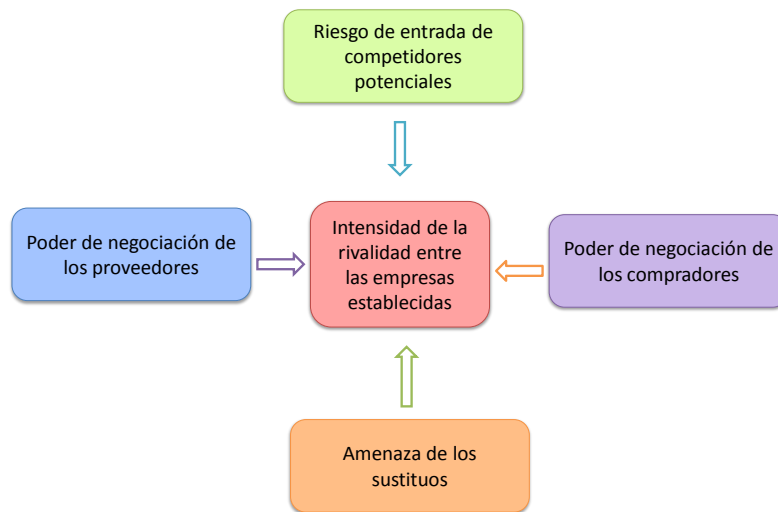
<sup>30</sup> Ibid. p. 25.

<sup>31</sup> Ibid. p. 25.

<sup>32</sup> Ibid. p. 25.

<sup>33</sup> El modelo de las cinco fuerzas de Porter [En línea]. [Citado 10 de enero de 2012] Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

**Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: elaboración propia. En base al material de la asignatura de administración estratégica.

- **Riesgo de entrada de competidores potenciales:** son empresas que en la actualidad no se encuentran compitiendo en una industria pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo escogen. El riesgo de entrada por parte de competidores potenciales en parte depende de la altura de las barreras de entrada, es decir, de los factores que hacen que sea costoso para las empresas entrar a la industria. De manera tal que mientras más altos sean los costos que los competidores potenciales deben enfrentar para la industria, más altas son las barreras de entrada y más débil la fuerza competitiva.
- **Rivalidad entre compañías establecidas:** la rivalidad se refiere a la lucha competitiva entre empresas de una industria para arrebatarle participación en el mercado. Una de las formas de librar la lucha competitiva es a través de los precios, el diseño de productos, la publicidad y promoción, entre otras.
- **Poder de negociación de los compradores:** es la capacidad que tienen los compradores a negociar a la baja los precios que les cargan las compañías en la industria, o bien, para elevar los costos de estas al demandar una mejor calidad del producto y un mejor servicio. Al elevar los costos y reducir los

precios, los compradores pueden exprimir las utilidades de una industria. De esta manera los compradores pueden considerarse una amenaza.

- Poder de negociación de los proveedores: esta fuerza se refiere a las organizaciones que suministran materiales para producción a la industria, como pueden ser los materiales en sí mismos, los servicios y la mano de obra, estas organizaciones si son fuertes tienen el poder de elevar sus precios y convertirse en una amenaza, mientras que si son débiles, las compañías de la industria tienen la oportunidad de forzar hacia la baja los precios y de demandar que estos tengan una mejor calidad.
- Productos sustitutos: esta fuerza hace referencia a los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos se considera una amenaza competitiva, porque esto limita el precio que una industria puede asignarle a su producto y con ello la rentabilidad.

## **5.2 BALANCED SCORECARD**

El BalancedScorecard BSC es una metodología para traducir la misión y estrategia de una organización en un grupo de indicadores numéricos de desempeño que integran y enlazan todos los niveles y funciones de esa organización, asegurando así una correcta ejecución de la estrategia en tiempo y forma<sup>34</sup>.

El BSC integra cuatro perspectivas: financiera, clientes/mercado, procesos clave del negocio y aprendizaje y crecimiento.

---

<sup>34</sup>Anza. Op. Cit., p. 14.

Figura 2. Las cuatro perspectivas del BalancedScorecard



Fuente: Tomado de <http://www.upch.edu.pe/dga/download/bsc.pdf>

La perspectiva financiera una de las perspectivas del BSC, de hecho, hacia donde apuntan los objetivos de la empresa, pues los indicadores financieros son los más utilizados, ya que son el reflejo de lo que ocurre con las inversiones y el valor económico agregado, con la medición financiera de la empresa se da a conocer si la estrategia de la organización, la puesta en marcha y su realización están contribuyendo a mejoramiento mínimo aceptable. Para esto la empresa basa su perspectiva financiera a partir de tres aspectos financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costos/mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de la inversión<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Análisis de los resultados e implicaciones de las matrices formuladas [En línea]. [Citado 10 de enero de 2012] Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2009c/594/Analisis%20de%20los%20resultados%20e%20implicaciones%20de%20las%20matrices%20formuladas.htm>

La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Esta perspectiva nos permite obtener información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes. “La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior” (Kaplan y Norton).

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES DE LA UIS BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD” (Molina Gamboa Wilkins, 2010)**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos internos que dan vida a la empresa. Estos procesos en los que se debe ser excelente, son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de la forma correcta, de manera tal que se puedan alcanzar los objetivos de clientes y financieros.

Finalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es donde se debe poner la mayor atención, ya que es donde se identifica la estructura necesaria para crear valor a largo plazo. El aprendizaje y crecimiento se debe lograr en tres áreas: persona, sistemas y clima organizacional. En esta perspectiva esta todo lo que toca alcanzar para los objetivos de las otras tres perspectivas.

### **5.3 VENTAJA COMPETITIVA**

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael



Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”<sup>36</sup>.

### **5.3.1 Tipos básicos de ventaja competitiva**

#### **5.3.1.1 Liderazgo en costos<sup>37</sup>**

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

#### **5.3.1.2 Diferenciación<sup>38</sup>**

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

---

<sup>36</sup>Ventaja Competitiva (Porter) [En Línea] [Citado 16 de marzo de 2012] Disponible en: <http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>

<sup>37</sup>Ibid p. 29

<sup>38</sup>Ibid p. 29

**5.3.1.3 Enfoque<sup>39</sup>:**La organización pretende obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado por los que ha optado, excluyendo los demás segmentos. La estrategia de enfoque se divide en dos variantes: enfoque por costos (la empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco) y enfoque de diferenciación (la empresa busca la diferenciación en su segmento blanco). Esta estrategia descansa en la elección de segmentos específicos de mercado donde la competencia tenga dificultad en satisfacer eficazmente las necesidades de los compradores.

---

<sup>39</sup>NunesOp. Cit., p. 16

## **6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EMPRESAS DE CALZADO DE BUCARAMANGA ESTUDIADAS**

El trabajo semestral realizado en la asignatura de administración estratégica en el periodo comprendido entre segundo semestre de 2010 al segundo semestre de 2011, tuvo entre sus proyectos el estudio de 6 empresas de la industria de calzado en particular. Estas empresas son: Calzado Drako, Calzado Jordana, LumitaShoes, calzado Mios, Calzado Paris y Valentina'sShoes.

Basado en el resultado del trabajo realizado en cada una de estas empresas, se hace una matriz de comparación entre ellas con el fin de realizar un diagnóstico inicial de la situación actual de estas empresas de calzado de Bucaramanga. Para el desarrollo de esta matriz los aspectos a tener en cuenta son: los resultados de la matriz de evaluación de factores externos (EFE), resultados de la matriz de evaluación de factores internos (EFI), estrategias de la matriz DOFA y los indicadores generados para evaluar las estrategias propuestas. A partir de estos resultados se puede comparar y diagnosticar la situación actual de las empresas, pues son los resultados más relevantes de los proyectos desarrollados por los estudiantes de la asignatura, además que son la base para el diseño de la planeación estratégica en una empresa.

Los factores claves externos analizados en la matriz EFE son:

- Fuerzas competitivas: se refiere básicamente a la competencia en el entorno externo (Empresas, productos, mercado)
- Fuerzas políticas: esta fuerza del entorno se centra en el gobierno, sistema legal, sindicatos, agremiaciones, etc.; siempre analizando desde el punto de vista político externo.

- Fuerzas sociales: hacen parte la demografía, geografía, clientes, empleados, comunidades y demás grupos de población.
- Fuerzas tecnológicas: hace referencia a procesos de investigación fuera de la empresa, servicio de repuestos, disponibilidad de tecnología, entre otros.
- Fuerzas económicas: las fuerzas económicas son los proveedores, distribuidores, financistas, acreedores, balanza de pagos.

Según los resultados de la comparación hecha entre las 6 empresas de calzado en estudio se puede observar, que presentan varias similitudes entre ellas, es necesario resaltar que las 6 empresas son micro y pequeñas empresas del sector calzado de la ciudad que tienen de 12 a 25 empleados.

**Tabla 2. Tamaño empresas**

<b>Nombre</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Tamaño</b>
Calzado Drako	21	Pequeña empresa
Calzado Jordana	12	Pequeña empresa
LumitaShoes	13	Pequeña empresa
Calzado Mios	25	Pequeña empresa
Calzado Paris	23	Pequeña empresa
Valentina'sShoes	15	Pequeña empresa

Fuente: autor

## **6.1 MATRIZ EFE**

En la tabla 3. Matriz de comparación EFE, la matriz está centrada en los resultados de la matriz EFE de los trabajos realizados por los estudiantes de la universidad pontificia bolivariana de Bucaramanga, de aquí se puede analizar que en promedio el resultado de esta matriz fue de 2.75, es decir que está por encima del promedio, solo dos empresas tenían su resultado por debajo del promedio ponderado de 2.5, se puede decir inicialmente que estas empresas se encuentran en un escenario “amable”, pero no pueden confiarse de eso, pues aunque están

aprovechando las oportunidades del entorno también se puede decir que no están minimizando totalmente las amenazas del entorno externo, o sea que pueden estar vulnerables ante cualquier cambio en el entorno.

Tomando en cuenta las oportunidades y amenazas encontradas por cada empresa, se puede observar que tienen varias en común como los son: la entrada de los productos chinos, pues es una de las mayores amenazas ya que es muy difícil competir con los precios de este calzado, pues es conocido que llegan pares de zapatos desde mil pesos, algo que evidentemente está muy lejano del costo de un par de zapatos hechos en el país.

Otro factor externo que afecto a la industria de calzado según lo visto por estas 6 empresas fue la ola invernal que azoto al país hace algún tiempo, pues las empresas no estaban preparadas para dicho cambio climático y se vieron seriamente perjudicadas por este fenómeno.

Un factor externo que es común es la firma del TLC con Estados Unidos, algunas empresas lo ven como oportunidad y otras como amenaza, y es relativo porque unas lo ven como la oportunidad de entrar más fácil al mercado de Estados Unidos y tienen la capacidad y calidad para exportación a mercados de esta magnitud, como amenaza lo ven por la entrada de nuevos competidores que pueden tener calidad igual o superior a la nacional e incluso con precios más bajos.

Un factor externo que también es relativo es la tecnología, pues día a día aparecen nuevas máquinas que pueden facilitar y mejorar los procesos de producción, verlo como oportunidad o amenaza para la empresa depende de la capacidad y acceso que cada una tenga para adquirir esta nueva maquinaria.

Entre las oportunidades que se presentan en el entorno externo y que pueden beneficiar a la industria de calzado se encuentran: las diferentes ferias realizadas para este sector tanto nacional como internacionalmente, pues es una buena oportunidad para estas empresas, ya que en estos sitios pueden conseguir nuevos clientes y nuevos proveedores, es la oportunidad perfecta para dar a conocer su producto en diferentes mercados.

También es importante resaltar el apoyo que actualmente se le da a los micro y pequeños empresarios, por parte de las asociaciones de cada gremio como también de instituciones como Proexport, ACOPI, Bancoldex, Cámara de Comercio, Andi, entre otras, esto es un punto clave para las empresas de calzado pues además del acceso a financiamiento también es necesario la asesoría y capacitación por parte de estas entidades, pues es conocido que muchas de la empresas son negocios de familia, que son administrados empíricamente y no tienen el soporte teórico y práctico para crecer más rápido en la industria.

En la tabla 3. Matriz de comparación EFE se muestran los resultados obtenidos por los estudiantes de la asignatura de administración estratégica de la universidad pontificia bolivariana de Bucaramanga.

**Tabla 3. Matriz de comparación EFE**

	<b>CALZADO DRAKO</b>	<b>CALZADO JORDANA</b>	<b>LUMITA SHOES</b>
<b>Resultado Matriz EFE</b>	<b>2.66</b>	<b>2.35</b>	<b>3.05</b>
<b>Fuerzas competitivas</b>	<p>O: Comportamiento de los clientes, proveedores y trabajadores.</p> <p>O: Gremios del calzado.</p> <p>A: Estudio de mercados.</p> <p>O: Demanda del producto.</p> <p>A: Competencia desleal e importaciones chinas.</p>	<p>O: La aparición constante de nuevos productos, técnicas, etc., modifican tanto las necesidades de los clientes como las de los fabricantes y distribuidores.</p>	<p>O: Reestructuración de empresas</p> <p>O: Nuevo programa de formación para productores de calzado en Santander.</p> <p>O: Participación en el concurso nacional de belleza.</p> <p>A: Incursión del mercado Chino.</p> <p>A: Copia de diseños por la competencia.</p>
<b>Fuerzas económicas</b>		<p>O: Políticas económicas con respecto a los precios.</p>	<p>A: Retraso en pagos exteriores.</p>
<b>Fuerzas políticas</b>	<p>A: Tratado de libre comercio con EE.UU.</p>	<p>A: En la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, muchos negocios verán amenazada su permanencia en el mercado y tendrán que considerar la posibilidad de asociarse con otros negocios, locales o extranjeros.</p>	
<b>Fuerzas sociales</b>	<p>A: Factor climático.</p>	<p>O: Separación geográfica entre distribuidora y vendedores.</p>	<p>A: Ola invernal y vías en crisis</p>

<b>Fuerzas tecnológicas</b>	A: Innovación tecnológica.	O: La aparición constante de nuevos productos, técnicas, etc., modifican tanto las necesidades de los clientes como las de los fabricantes y distribuidores. A: A través de los sistemas de información, el consumidor conoce una amplia variedad de productos que existen en otras partes del mundo y desea tener la posibilidad de comprarlos.	
	<b>CALZADO MIOS</b>	<b>CALZADO PARIS</b>	<b>VALENTINA'S SHOES</b>
<b>Resultado Matriz EFE</b>	<b>3.15</b>	<b>2.99</b>	<b>2.3</b>
<b>Fuerzas competitivas</b>	A: Crecimiento en la industria O: Precios bajos	O: Apertura de mercados externos O: Materias primas extranjeras O: Ferias internacionales O: Clientes mayoristas A: Riesgo de copia por la competencia	O: Las ferias realizadas por ACICAM como IFLS y EICI; y por ASOINDUCALS como el FashionWeek O: El alto número de proveedores en la fuerza del poder de negociación de los proveedores.
<b>Fuerzas económicas</b>	A: Bajas posibilidades de financiación	A: Fácil entrada de productos chinos	O: La gestión de la DIAN en la retención de la mercancía ilegal y el control del contrabando en el calzado.
<b>Fuerzas políticas</b>			A: Las ventas y exportaciones ficticias y el contrabando que se desarrolla en Colombia O: Firma del TLC con USA
<b>Fuerzas sociales</b>			A: La temporada invernal que se presentó en Colombia y los pronósticos de la continuación de este factor del IDEAM.
<b>Fuerzas tecnológicas</b>	O: Implementación de nuevas tecnologías		



## 6.2 MATRIZ EFI

En los resultados de la tabla 4. Matriz de comparación EFI se ve un comportamiento muy similar, en promedio el resultado fue de 2.65, de nuevo por encima del promedio ponderado de 2.5, solo la empresa Valentina's Shoes tuvo un resultado por debajo del promedio ponderado. Estos resultados quieren decir que las empresas están en un escenario de institución fuerte, o sea están aprovechando al máximo de sus fortalezas y saben que las tienen, pero también tienen debilidades y es ahí donde deben estar más pendientes para disminuir el efecto que estas puedan tener sobre la organización.

Las fortalezas para resaltar que son comunes entre las empresas de estudio se encuentran: la buena relación con los clientes, la mayoría resalta la fidelidad del cliente de sus productos y la buena relación que llevan con ellos, punto clave para las empresas del sector, ya que es fundamental crear un lazo con el cliente, para que este siempre tenga en cuenta el producto ofrecido por la empresa antes de buscar otras opciones.

Otra fortaleza es la calidad de los productos, aun cuando no tienen la maquinaria de última tecnología son productos elaborados con un buen índice de calidad, característica importante para entrar a nuevos mercados y más si se tiene como visión los internacionales.

La mayoría de las empresas destaca entre sus fortalezas la innovación de sus diseños, pues este es un valor agregado del producto que ayuda al prestigio de la empresa.

Como debilidades comunes en la matriz de comparación se puede observar que las empresas no cuentan con las tecnologías de información necesarias

para una mejor administración, como lo son, el software de contabilidad, un sistema de costeo adecuado, un sistema de inventarios tanto de materia prima como de productos terminados, etc. A esto se le suma que varias empresas coinciden en que la capacidad instalada es una debilidad, pues a veces esta no es la suficiente para la demanda que tienen las empresas.

Otra debilidad importante es la falta de capacitación a los empleados, pues aunque existe cantidad de mano de obra calificada, es necesario tener a los empleados en constante capacitación y actualización ante los cambios que hay en la industria y las nuevas tendencias en diseños y procesos de producción.

A continuación los resultados de la tabla 4. Matriz de comparación EFI

**Tabla 4. Matriz de comparación EFI**

	<b>CALZADO DRAKO</b>	<b>CALZADO JORDANA</b>	<b>LUMITA SHOES</b>
<b>Resultado Matriz EFI</b>	<b>2.6</b>	<b>2.89</b>	<b>2.8</b>
<b>Innovación</b>	F: Diseños exclusivos.		F: La empresa cuenta con diseños innovadores y vanguardistas. D: Falta de desarrollo de nuevas líneas de productos. D: Falta de una estrategia publicitaria.
<b>Desarrollo tecnológico</b>	D: Viejas maquinarias	D: Falta de sistematización	D: Ineficiente sistema de costeo.
<b>Procesos</b>	F: Innovación en procesos productivos. D: Poco espacio en el área de producción.	F: Producción integrada en sí misma, las diversas fases de un proceso para la elaboración del producto final. D: Desperdicio de materia prima.	D: Insuficiencia en la capacidad y planeación de la producción.
<b>Proveedores</b>		F: Distribuidores de muy buena calidad.	F: Los productos son elaborados con materias primas y procesos de excelente calidad.
<b>Recursos</b>	F: Aprovechamiento de recursos intangibles. D: Falta de recursos.	F: La mano de obra es calificada. D: No cuenta con mecanismo suficiente para determinar mercados.	F: La empresa cuenta con una excelente solvencia económica.
<b>Cientes</b>	F: Mantenimiento de fidelidad y lealtad de los clientes. F: Precios asequibles. D: Cumplimiento con el tiempo de entrega estipulado	F: Lealtad de marca por parte de los clientes.	F: Excelente servicio que crea lealtad y preferencia de los clientes hacia la marca.

	<b>CALZADO MIOS</b>	<b>CALZADO PARIS</b>	<b>VALENTINA'S SHOES</b>
<b>Resultado Matriz EFI</b>	<b>2.75</b>	<b>2.58</b>	<b>2.25</b>
<b>Innovación</b>		F: Diseños innovadores	F: Diseños propios
<b>Desarrollo tecnológico</b>	F: Implementación de nuevas tecnologías	D: Herramientas no adecuadas D: Sistema de costeo	D: Manejo de software Optimus para la contabilidad. Software pero sin capacitación para uso de este.
<b>Procesos</b>	F: Buena calidad del producto F: Calidad proceso de producción D: Planta física con una distribución regular	D: Capacidad instalada	D: No existe política de control de calidad estipulada
<b>Proveedores</b>		F: Calidad de materias primas	F: Buena relación con proveedores D: Constante cambio de proveedores
<b>Recursos</b>	F: Rentabilidad positiva	D: Empleados no calificados F: Buena remuneración	F: Disponibilidad de efectivo diario
<b>Clientes</b>	D: Poco enfoque de llegada al cliente		F: Buena relación con clientes F: El producto es ofrecido en el establecimiento del cliente por el vendedor a través de muestras físicas de cada uno de los diseños.

Fuente: autor

### 6.3 MATRIZ DOFA

En la tabla 5. Matriz de comparación DOFA se muestran las estrategias sugeridas en la matriz DOFA, se tiene que entre las estrategias que deben desarrollar las empresas están:

Para la estrategias FO que son las que más se deben aprovechar, ya que es utilizar las fortalezas de la empresa para sacar el máximo provecho de las oportunidades del entorno externo se observa en la matriz que son comunes para las 6 empresas estrategias como: capacitación a los empleados, utilizar sus diseños innovadores para incursionar a mercados internacionales, adquisición de nuevas tecnologías y la posibilidad de asociarse con empresas del sector.

Todas estas estrategias son válidas e importantes para beneficiarse de las oportunidades que hay para las empresas del sector calzado.

En cuanto a las estrategias DO que buscan superar las debilidades haciendo uso de las oportunidades que se presentan, en la matriz están como estrategias más destacadas una redistribución de planta siendo posible una ampliación para así poder aumentar los volúmenes de producción necesarios para satisfacer una demanda extranjera, de nuevo el uso de nueva tecnología es fundamental no solo en maquinaria sino también en software adecuados para la optimización de recursos tal como un adecuado sistema de costeo o un manejo adecuado de inventarios, tratando siempre de disminuir los desperdicios que es un tema bastante importante para el sector calzado.

Otra estrategia importante es el lanzamiento de campañas publicitarias más agresivas, que le lleguen realmente al cliente y marquen la diferencia.

Las estrategias FA que son aquellas que buscan evadir las amenazas del entorno externo haciendo uso de las fortalezas, en las empresas en estudio se encuentran estrategias de supervivencia como: hacer uso de los diseños de cada empresa para marcar la diferencia en el mercado y así adquirir nuevos consumidores, también es importante fabricar productos de excelente calidad de manera tal que puedan competir con esta característica más que con un precio; para llevar a cabo estas estrategias se deben tener en cuenta otras como la capacitación de empleados para estar a la vanguardia de lo que sucede en la industria, mejorar los procesos de producción, estandarización de tiempos para ser cumplido con los clientes y finalmente sacar máximo provecho de la relación con los clientes para así conseguir su fidelización y adquirir más.

Para terminar la matriz DOFA están las estrategias DA que son principalmente estrategias de conciencia de una forma u otra, ya que son alternativas que pueden pretender renunciar a un logro dado que puede ser una situación amenazante en el entorno externo y ante la cual la empresa es débil, lo que podría llevarla al fracaso.

Estas estrategias en la matriz se evidencian como: la capacitación al empleado y lograr que este tenga un sentido de pertenencia con la empresa, de tal manera que el empleado se sienta comprometido y dispuesto a innovar desarrollar los procesos de forma adecuada para el crecimiento de la empresa, cabe resaltar que para lograr esto se debe tener una remuneración justa y un buen trato hacia a ellos.

Otra estrategia que se menciona en las empresas es el realizar acuerdos con los proveedores, buscando un beneficio mutuo, pues es necesario tener un proveedor con materias primas de calidad y que sea puntual, pero también con precios competitivos en el mercado. Finalmente se tiene que se debe

enfocar un mercado objetivo específico, con esto lo que se busca es asegurar por lo menos un mercado al que se le apunta con mayor fuerza, sin descuidar otros alternativos en caso de una crisis o una situación no esperada.

En la siguiente tabla están los resultados de las estrategias sugeridas para la matriz DOFA

**Tabla 5. Matriz de comparación DOFA**

ESTRATEGIAS DOFA			
	CALZADO DRAKO	CALZADO JORDANA	LUMITA SHOES
FO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitación a empleados y adquirir nueva tecnología</li> <li>•Innovación y exclusividad para mercados internacionales</li> <li>•Asociarse con mas empresas del sector para entrar en mercados internacionales</li> <li>•Ampliar mercado objetivo con calidad y precios asequibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollo de mercados</li> <li>•Diferenciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Introducción en nuevos mercados</li> <li>•Elaborar productos de alta calidad e innovadores</li> </ul>
DO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ampliar planta de producción con nueva tecnología</li> <li>•Desarrollar actividades para motivar a los empleados</li> <li>•Aumentar volúmenes y entregas a tiempo</li> <li>•Herramientas adecuadas para los empleados</li> <li>•Programar el flujo de materia prima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Penetración de mercados</li> <li>•Estrategias tecnológicas de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Implementar campañas publicitarias</li> <li>•Implementar sistemas para el manejo dela información</li> <li>•Diseñar nuevos productos</li> </ul>
FA	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aprovechar experiencia y conocimiento de los empleados</li> <li>•Aumentar los diseños de productos</li> <li>•fortalecer relación con proveedores</li> <li>•Capacitar a operarios en manejo de maquinaria, estandarizartiempos y optimizar recursos</li> <li>•Publicidad y promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diferenciación</li> <li>•Eficiencia superior</li> <li>•Calidad Superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaborar productos con diferencias marcadas para captar más clientes</li> <li>•Entregas a tiempo</li> <li>•Organizar procesos de la empresa</li> </ul>



<b>DA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ampliar planta de producción</li> <li>•Promover sentido de pertenencia en los empleados</li> <li>•Realizar acuerdos con proveedores</li> <li>•Adquirir maquinaria con nueva tecnología</li> <li>•Dara a conocer a los clientes todo su portafolio de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Enfoque</li> <li>•nuevas operaciones internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Concentración en un mercado objetivo específico</li> <li>•Capacitación continua a sus empleados</li> </ul>
	<b>CALZADO MIOS</b>	<b>CALZADO PARIS</b>	<b>VALENTINA'S SHOES</b>
<b>FO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitación a empleados comprometidos</li> <li>•Introducir productos en nuevas áreas geográficas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aprovechar los productos innovadores para atraer mercados internacionales</li> <li>•Aprovechar mejora en relaciones con Ecuador y Venezuela</li> <li>•Materias primas maseconómicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aprovechar las buenas relaciones para hacer parte de agremiaciones del sector</li> <li>•Entrar a nuevos mercados</li> <li>•Buenas relaciones conclientes y proveedores</li> </ul>
<b>DO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Adquirir maquinaria de ultimatecnología</li> <li>•Cambiar distribución de la planta física</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hacer uso de los recursos que ofrece SENA y FOMIPYME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mejorar sistema de control de calidad</li> <li>•Crear sistema de inventarios</li> <li>•Evaluar al personal</li> <li>•Mejorar software de contabilidad</li> <li>•Hallar proveedores de calidad y estables</li> </ul>
<b>FA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Penetración de mercado compitiendo con la calidad del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Implementar maquinaria con tecnología</li> <li>•Comenzar proceso para certificación ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fidelización de clientes</li> <li>•Reforzar el producto para combatir el contrabando</li> <li>•Innovación en diseños</li> </ul>
<b>DA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitar a los asesores de ventas</li> <li>•Crear compromiso continuo con las innovación en los operarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aumentar capacidad de producción</li> <li>•Estudios de planta y personal para mejoras de procesos productivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Adecuar el sistema de inventarios a las temporadas invernales</li> <li>•Asegurarse de la legalidad y permanencia de los proveedores</li> <li>•Control de calidad adecuado</li> </ul>

Fuente: autor

## 6.4 INDICADORES

La tabla 6. Matriz de comparación indicadores es el resultado de los análisis hechos en las matrices, se encuentran los indicadores generados para la medición de las estrategias que fueron propuestas, los indicadores propuestos están dirigidos a las cuatro perspectivas sugeridas en un cuadro de mando integral.

- **Perspectiva aprendizaje**

En la perspectiva de aprendizaje hay indicadores que hacen referencia al porcentaje de personal capacitado con respecto al total de personal, se debe usar este indicador para controlar y medir que tan eficiente están siendo las capacitaciones que la empresa ofrece a sus empleados.

El porcentaje de innovación y actualización es otro indicador en esta perspectiva, ya que es una de las fortalezas que se deben aprovechar en las empresas y debe ser medida para controlar si realmente se está llevando a cabo de la forma adecuada.

Finalmente en la perspectiva de aprendizaje incluyen indicadores relacionados con el clima organizacional, evidentemente es un factor clave y debe ser medido, ya que en las estrategias propuestas se habla de la motivación a los empleados y esto se refleja en un ambiente de trabajo sano, que debe ser medido para evaluar si es correcto o tomar acciones de medida para mejorarlo.

- **Perspectiva procesos**

El indicador común en la perspectiva de procesos en las empresas es medir la calidad de los productos fabricados, y la mejor manera es midiendo el porcentaje de productos defectuosos en la producción, ahí es donde las

empresas entran a analizar qué es lo que está sucediendo e identifican el proceso en el cual está la falla.

También se resalta el indicador de nuevos productos, este para controlar la respuesta que la empresa está teniendo ante la demanda del mercado que cada día es más exigente y quiere más variedad.

Y por último se controla los tiempos de producción, que son claves en una empresa donde se quiere ser eficiente pero a la vez eficaz en sus procesos, para lograr ser empresas productivas.

- Perspectiva clientes

La perspectiva de clientes es para la cual se trabaja, todo lo hecho anteriormente es con el fin de ganar clientes nuevos y mantener los actuales, por tal motivo es evidente que el indicador clave en esta etapa es el nivel de satisfacción del cliente, pues es ahí donde se ve reflejado todo el trabajo hecho anteriormente, también es medido con el porcentaje de nuevos clientes para la empresa, es conocido que un cliente satisfecho atraerá más clientes para la organización, así se puede medir la participación en el mercado y el aumento en las ventas de cada empresa.

- Perspectiva financiera

Finalmente esta la perspectiva financiera que es para la cual trabajan las empresas, pues el fin de estas es generar la máxima rentabilidad por lo que obvio que este es el indicador común en todas las empresas, pues fruto de todo lo trabajado en las perspectivas anteriores es lograr una rentabilidad para los propietarios de las empresas, para medir esta se hace uso de indicadores como el índice de liquidez, nivel de endeudamiento, ventas netas, etc., todos indicadores financieros que reflejen si la empresa está funcionando de la manera esperada.

Es importante que las empresas sean conscientes que aunque es su principal objetivo para lograrlo deben cumplir y trabajar en las otras perspectivas y así generar un sistema que responda adecuadamente a sus necesidades.

Finalmente en la tabla 6. Matriz de comparación indicadores, están los indicadores propuestos por los estudiantes de octavo semestre de la universidad pontificia bolivariana.

**Tabla 6. Matriz de comparación indicadores**

	INDICADORES		
	CALZADO DRAKO	CALZADO JORDANA	LUMITA SHOES
<b>Financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez y disponibilidad de caja</li> <li>• Solvencia y endeudamiento</li> <li>• EBITDA y valor agregado</li> <li>• Rentabilidad del activo y del patrimonio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>(\text{utilidad año actual} / \text{utilidad año anterior}) - 1 * 100</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de liquidez</li> <li>• Utilidad neta</li> <li>• Ventas totales</li> <li>• Índice de endeudamiento</li> </ul>
<b>cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de calidad</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Optimización en los tiempos de entrega</li> <li>• Fidelización (retención de clientes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>n^{\circ}</math> diferentes empresas / Total de empresas de la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Participación en el mercado</li> <li>• Nivel de satisfacción del cliente</li> <li>• # Clientes nuevos / # Clientes totales</li> <li>• Número de productos vendidos</li> </ul>
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del mercado</li> <li>• Desarrollo de los productos</li> <li>• Producción y distribución Ventas</li> <li>• Servicios post-venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>(n^{\circ} \text{ Modelos existentes} - n^{\circ} \text{ modelos actuales}) / n^{\circ} \text{ Modelos existentes.}</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad instalada</li> <li>• Tiempo de Producción</li> <li>• Nivel de eficiencia</li> <li>• Número de productos nuevos</li> <li>• Nivel de productividad</li> </ul>
<b>Aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión estratégica</li> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Tecnología y sistemas de información</li> <li>• Competencias y conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado / total de personal</li> <li>• Inversión innovadora actual / inversión periodo anterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Actualización e innovación</li> <li>• Uso información y tecnología</li> <li>• Encuestas de clima organizacional</li> </ul>

	CALZADO MIOS	CALZADO PARIS	VALENTINA'S SHOES
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Utilidad bruta/ventas</li> <li>•ventas – Costo operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•utilidad neta</li> <li>•ventas totales</li> <li>• costos de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Índice de liquidez</li> <li>•Utilidad neta</li> <li>•Ventas totales</li> <li>•Rentabilidad el ACTIVO y PATRIMONIO</li> </ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pedidos satisfechos/pedidos despachados</li> <li>•Descuento * Cantidad adquirida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•nivel de satisfacción del cliente</li> <li>• nivel de venta</li> <li>•numero de nuevos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•% participación en el mercado</li> <li>•Nivel de satisfacción del cliente</li> <li>•# clientes nuevos/ # clientes totales</li> <li>•Número de productos vendidos</li> </ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Unidades producidas/Tiempo</li> <li>•Ventas/Unidades producidas</li> <li>•Unidades defectuosas/ unidades producidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•capacidad instalada</li> <li>•tiempo de Producción</li> <li>•ambiente laboral</li> <li>•variedad de los productos producidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Niveles de eficiencia</li> <li>•Niveles de productividad</li> <li>•Estándares de servicio</li> </ul>
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ventas/Insumos</li> <li>•Eficiencia/Eficacia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• especialización en el área del diseño y moda para el calzado</li> <li>•gerencia del conocimiento</li> <li>•% de empleados capacitados en su proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•% actualización e innovación</li> <li>•Uso de información y tecnología</li> </ul>

Fuente: autor

## **7. DIÁGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS DE CALZADO ESTUDIADAS**

### **7.1 DISEÑO METODOLÓGICO**

**7.1.1 Tipo de investigación.** Para hacer el diagnóstico de la situación actual se hace una investigación de tipo descriptiva, para buscar especificar propiedades, características y rasgos importantes de las empresas seleccionadas, de esta manera describir la tendencia de las pequeñas empresas del sector calzado de Bucaramanga, y con base en la información recopilada se hace el diseño de las estrategias para crear y mantener ventaja competitiva para las pequeñas empresas de calzado de Bucaramanga.

**7.1.2 Población.** Corresponde a seis empresas del sector calzado de Bucaramanga a las cuales se les aplicó la planeación estratégica a través de trabajos que realizaron estudiantes de ingeniería industrial de octavo semestre en la asignatura de Administración Estratégica de la Universidad Pontificia Bolivariana, desde el segundo semestre de 2010 al segundo semestre de 2011.

**7.1.3 Técnicas e instrumento para la recolección de datos.** Para la recolección de la información se usa la aplicación de una encuesta a las empresas del caso de estudio, donde se cuestiona sobre todos los aspectos de la organización con el fin de realizar la descripción del entorno interno, y la segunda parte del instrumento hace referencia a características del entorno externo de las empresas (Ver anexo A).

La encuesta es aplicada al propietario o gerente de la empresa por medio de entrevista directa.

**7.1.4 Instrumento de recolección de datos.** Después de la aplicación del instrumento se hace la recolección de datos y se consolidan los resultados para proceder con la definición de las oportunidades/Amenazas y Fortalezas/Debilidades de las empresas de calzado de Bucaramanga, con base en estos resultados se comienza el diseño del modelo de planeación estratégica para las empresas de calzado.

La encuesta se divide en dos grandes partes: el análisis del entorno interno donde se indaga sobre debilidades y fortalezas de la empresa y el análisis del entorno externo donde se pregunta acerca de oportunidades y amenazas.

A su vez para facilitar el diagnóstico del entorno interno se dividió esta parte de la encuesta en siete segmentos donde se abarcan aspectos de la organización como: capacidad directiva y organizacional, capacidad de marketing, capacidad de producción, capacidad de talento humano, capacidad financiera, capacidad tecnológica e investigación y desarrollo.

La aplicación de las encuestas se llevó a cabo en 11 días, tiempo en el que se contactó a los gerentes y propietarios de cada empresa, pues es importante que se aplique a estas personas, ya que son las cabeza de la organización, por tanto, quienes mejor la conocen. El contacto se hizo telefónicamente y posteriormente se hizo la entrevista con la persona.

**7.1.5 Tamaño muestral.** El tamaño muestral se realizó a través de un censo, debido al tamaño de la población objeto de estudio, que son las pequeñas empresas a las que se les realizó la planeación estratégica en los trabajos semestrales de la asignatura Administración Estratégica de la Universidad Pontificia Bolivariana.



El total de empresas encuestadas son 5, ya que inicialmente eran 6 las que se tenían, pero al contactar al señor Pablo de Valentinas shoes, dio una negativa a colaborar con la encuesta, justificando que cuando se hizo el trabajo tenía 12 empleados y hoy en día tiene menos de la mitad por lo cual consideraba que no valía la pena; adicional a esta razón dada por el señor se tiene en cuenta que el proyecto de investigación se está haciendo para pequeñas empresas, y según la ley 905 de 2004 ley MIPYME una empresa con menos de 10 trabajadores es catalogada como microempresa, por lo tanto valentinas shoes, en sus condiciones actuales no entra en la población estudiada por el proyecto de investigación.

**7.1.6 Análisis de recolección de datos.** Para desarrollar el proyecto es necesario llevar a cabo dos fases. La primera fase consiste en el análisis hecho a partir de los trabajos realizados por los estudiantes de octavo semestre de ingeniería industrial en la asignatura de administración estratégica de la universidad pontificia bolivariana.

La segunda fase es la aplicación del instrumento diseñado para hacer el diagnóstico actual.

Realizada la encuesta en las empresas del caso de estudio, se puede observar que su comportamiento es similar, con base en los resultados se diseñan estrategias para crear y mantener ventaja competitiva para pequeñas empresas del sector.

Para mostrar los resultados de la encuesta se hace por las partes en las que está dividida, comenzando por el análisis del entorno interno.

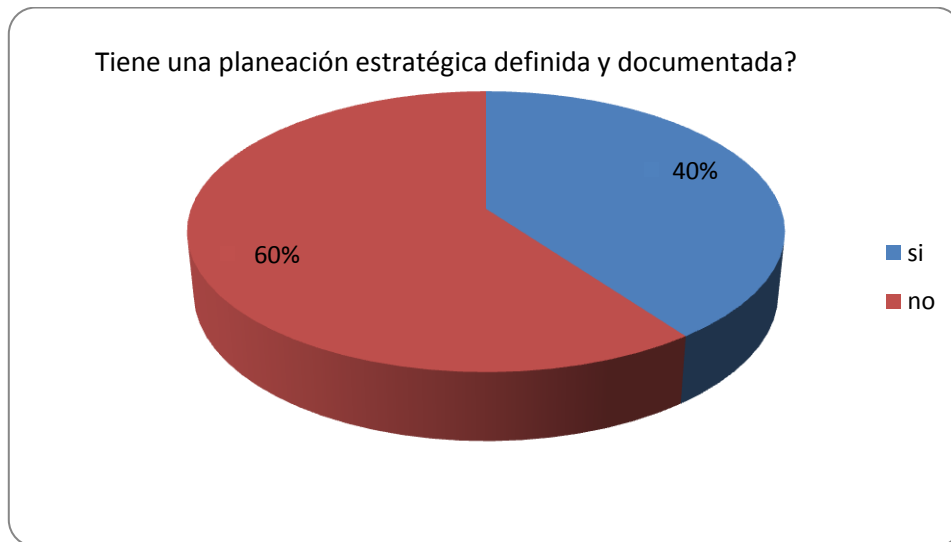
### 7.1.6.1 Análisis entorno interno

#### ➤ Capacidad directiva y organización

La capacidad directiva y organizacional en una empresa es fundamental, pues es la base para fijar las metas a corto, mediano y largo plazo de la organización, además de ser la parte donde se toman las decisiones más importantes de la empresa.

- Documentación de la planeación estratégica

**Figura 3. Planeación estratégica documentada**



Fuente: Autor

A la pregunta sobre si se tiene en la empresa una planeación estratégica definida y documentada, el 60% de las empresas dijo que no, argumentando que no era común usar este tipo de documentos en las empresas de este sector, ya que son empresas pequeñas que poco usan estos documentos, sí tienen claro la razón de ser de la empresa y hacia dónde quieren llegar, pero no está plasmado en un documento, el 40% restante dijo que sí tenía una planeación estratégica documentada, esta planeación es la que se realizó por los estudiantes de la UPB, pues algunos de los estudiantes que

realizaron estos trabajos son hijos de los propietarios de las empresas, por tanto sí se tuvo en cuenta el trabajo realizado y se tomó como la planeación estratégica de la empresa.

- Planteamiento de metas

**Figura4. Metas corto y largo plazo**



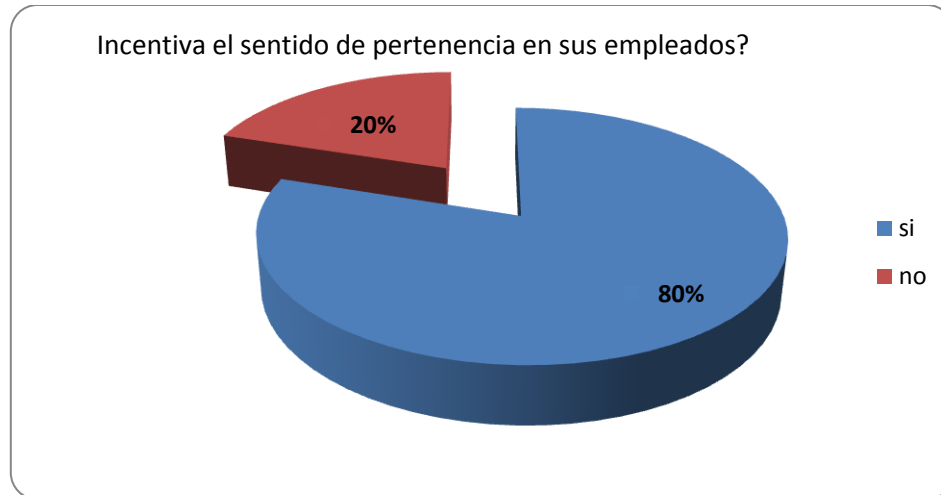
Fuente: autor

Algo importante es que el 100% de las empresas encuestadas si tienen planteadas metas a corto y largo plazo, y coincidieron en que las principales metas planteadas son en producción y ventas, con respecto a las metas de largo plazo se plantean como inversiones en maquinaria y equipo, cambio de la localización de planta y participación en ferias.

Aquí se puede observar que aunque no hay una planeación estratégica formal, las empresas si la tienen en cierta forma empíricamente, pues conocen su razón de ser, y tienen metas por cumplir mensuales o a largo plazo, es claro que para conseguir estas metas deben utilizar estrategias que aunque no están escritas si se deben aplicar para el cumplimiento de las metas propuestas.

- Estimulación del sentido de pertenencia en los empleados

**Figura5. Sentido de pertenencia en los empleados**

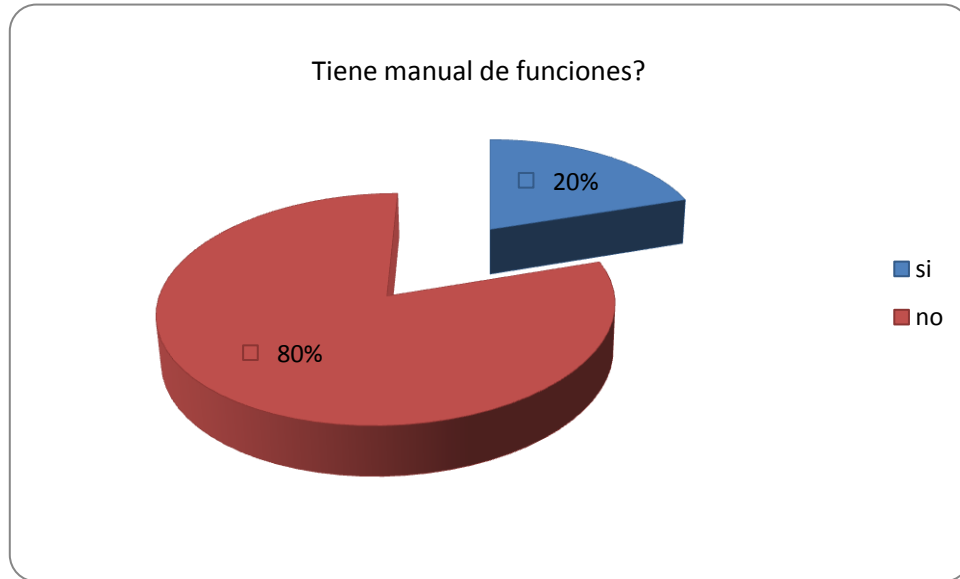


Fuente: autor

Solo un el 20% de las empresas entrevistadas dijo no incentivar el sentido de pertenencia en sus empleados, pues no le han dado importancia a este tema. 80% si dice incentivar el sentido de pertenencia en sus empleados, con el buen trato, el respeto, actividades de integración, entre otras, que consideran que son valoradas por sus empleados y ayudan a que los trabajadores sean comprometidos en su labor.

- Documentacion de manual de funciones

**Figura 6. Manual de funciones**

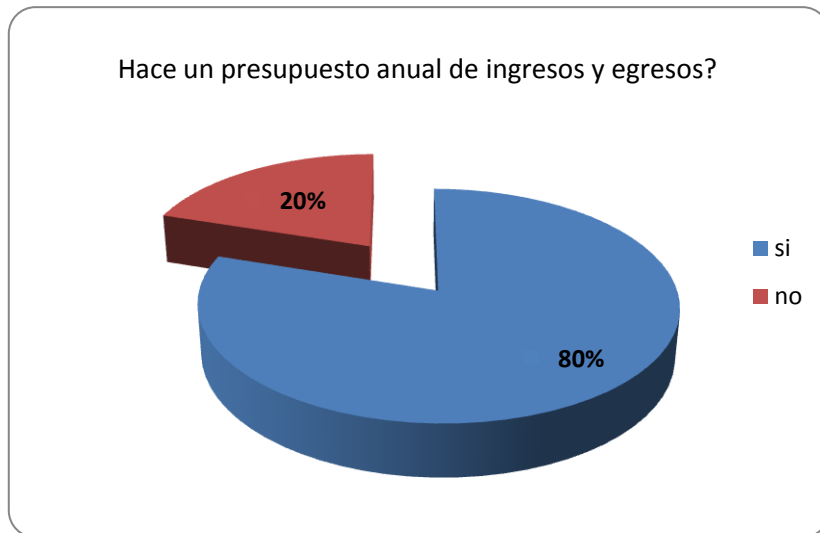


Fuente: autor

Al preguntar por el manual de funciones, sólo una empresa, es decir, el 20% respondió afirmativo, pues fue hecho por su hijo en un trabajo aplicado de la universidad. El 80% respondió negativamente, con algunas razones como que no se necesita, pues cada empleado contratado sabe su labor específica, ya que es definido el rol a desarrollar y otros dicen que no han pensado en hacerlo.

- Elaboracion de presupuesto de ingresos y egresos anuales

**Figura 7. Presupuesto anual**

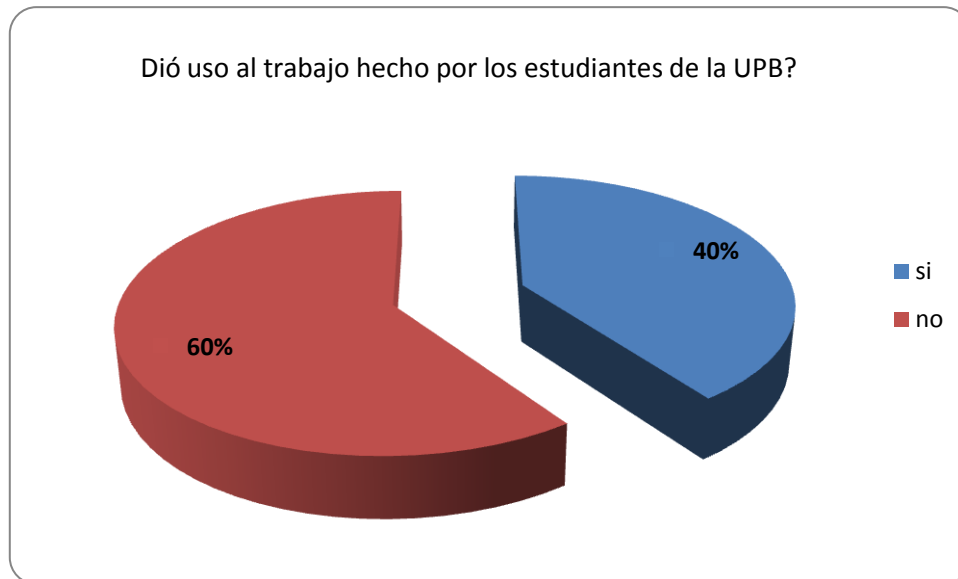


Fuente: autor

El 80% de las empresas dice realizar un presupuesto anual de ingresos y egresos, algunas lo hacen mensualmente, este aspecto es importante, pues los empresarios entrevistados, saben de la importancia de tener claridad en el manejo del dinero, razón por la cual hacen presupuesto, para tener claro la disponibilidad de efectivo para diferentes gastos e igualmente ser más ordenados. Una sola empresa no realiza el presupuesto anual, dando como razón que es un negocio familiar, en el que se toma las decisiones de dinero entre la pareja propietarios de la empresa.

- Utilización del trabajo hecho por los estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana

**Figura 8. Uso del trabajo de la UPB**

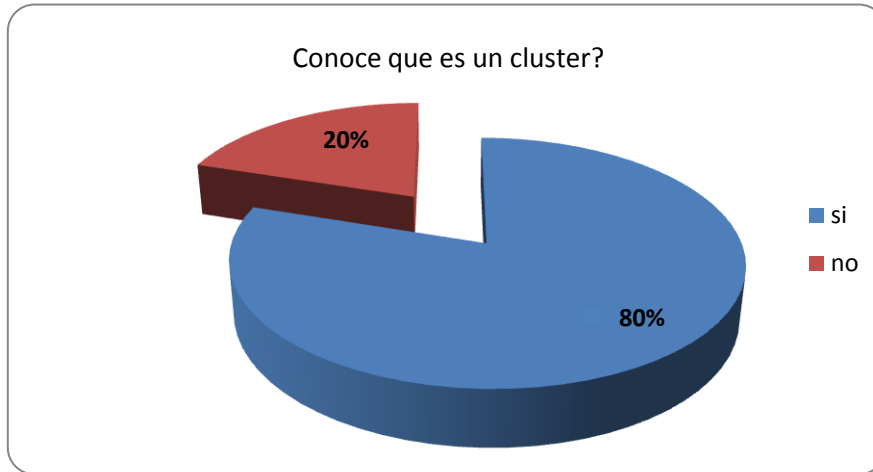


Fuente: autor

El trabajo realizado por los estudiantes de Universidad Pontificia Bolivariana en la asignatura de administración estratégica, fue usado por el 40% de las empresas encuestadas, tienen en común que los empresarios que le dieron uso son padres de algún estudiante de los que realizó el trabajo, en general, esta es la planeación estratégica que tiene la empresa y han tenido en cuenta algunas estrategias de las que se plantean en los trabajos. El 60% restante no dio uso al trabajo hecho en sus empresas, pues solo colaboraron con la información dada a los estudiantes, sin otorgarle mayor importancia, por falta de tiempo.

- Conocimiento sobre clúster

**Figura 9. Clúster**



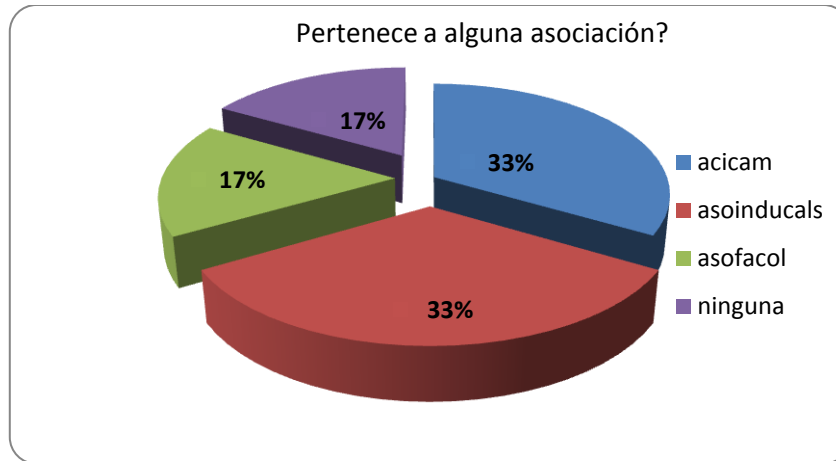
Fuente: autor

El 80% de los empresarios entrevistados conoce que es un cluster y lo considera positivo para el gremio y la region, pues piensan que pueden ser mas competitivos, sin embargo ven dificil la creacion, porque la calidad del calzado es muy variante según la empresa, y es ahí donde se dificultaria la implementacion del cluster de calzado. El 20% restante no tenia ocnocimiento de lo que era un cluster.



- Vinculación a asociaciones del sector

**Figura 10. Pertenencia a asociaciones**



Fuente: autor

El 80% de las empresas de estudio pertenece a al menos una asociación del sector calzado, el 66% son miembros de ACICAM o ASOINDUCALS que son las asociaciones más grandes y conocidas en Santander, 17% pertenece a ASOFACOL, que es la asociación de empresarios de calzado del barrio San francisco, que es conocido como el sector de calzado de la ciudad, y finalmente solo una empresa (17%) no está afiliado a ninguna asociación.

#### ➤ Capacidad de marketing

Como resultado del análisis interno de capacidad de marketing en las pequeñas empresas de calzado de Bucaramanga, se pudo observar que una de las mayores fortalezas para estas empresas es la participación en ferias y eventos, ya que utilizan estos como estrategias de marketing, ventas y todos aseguran tener muy buenos resultados en cuanto a clientes después de los eventos.

- Planteamiento de estrategias de marketing

**Figura 11. Estrategias de marketing**



Fuente: autor

El 80% de los encuestados afirma utilizar estrategias de marketing como visitas a clientes ofreciendo el producto, haciendo correrías, llamadas y participando en ferias regionales, nacionales e internacionales. El 20% dijo que no utilizaba estrategias de marketing para promocionar su producto, pero siempre ha participado en ferias nacionales e internacionales.

- Participación en ferias y eventos del sector

**Figura 12. Participacion en ferias y eventos**



Fuente: autor

El factor de participacion en ferias, como se dijo anteriormente es una fortaleza en el sector calzado, pues el 100% de las empresas participa en distintas ferias y eventos, como son las ferias realizadas por asoinducals en Bucaramanga, donde es solo para grandes compradores, las ferias internacionales realizadas por acicam en la ciudad de Bogota, donde adquieren clientes internacionales, y diferentes show room que realzian para mostrar sus productos, cabe resaltar que esta es la principal estrategia de promocion de producto utilizada por los empresarios de calzado, pues es considerada una gran plataforma para darse a conocer en el mercado nacional e internacional.

- Productos con características distintivas

**Figura 13. Características distintivas**

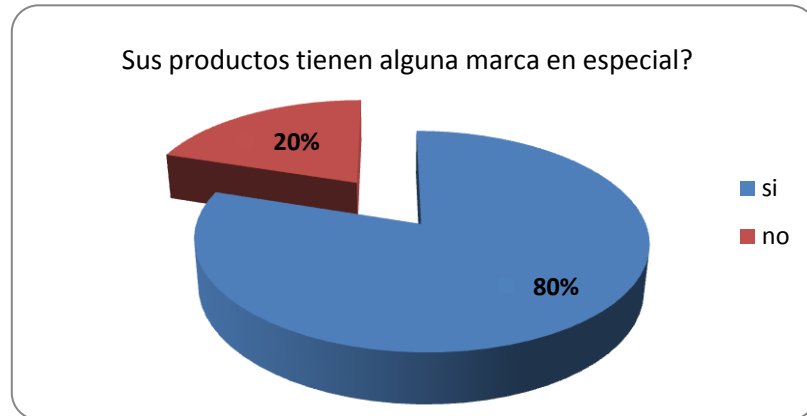


Fuente: autor

El 100% de las empresas dice tener características distintivas en su producto, dando como característica la calidad del producto y los diseños, solo una empresa dio como característica distintiva de su producto aparte de la calidad que son zapatos con accesorios hechos a mano.

- Producto marcados

**Figura 14. Marca producto**



Fuente: autor

El 80% de las empresas encuestadas le tiene una marca especial a su producto, todos coinciden en que el zapato va marcado con el nombre de la empresa, la empresa que respondió negativamente, esta en el proceso de implementación de la misma forma, diseñando la marca con el logo de la empresa para que el zapato la lleve impresa.

- Empaque especial del producto

**Figura 15. Empaque producto**

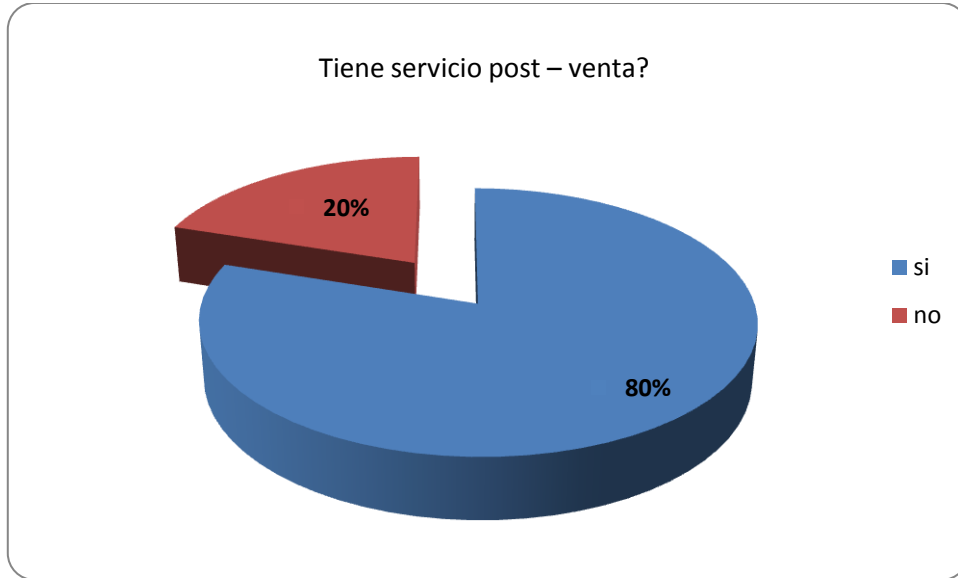


Fuente: autor

El empaque que tienen las empresas para los productos son cajas de cartón, el 60% de la empresas utiliza cajas de algún color específico marcada con el nombre de la empresa, el 40% restante utiliza cajas de cartón sin ningún tipo de logo o nombre marcado, pues dicen que algunos clientes piden que sea sin nombre, ya que los comercializan con el nombre de ellos.

- Atencion a clientes

**Figura 16. Servicio post venta**



Fuente: autor

El servicio post venta realizado por las empresas de calzado encuestadas, son las llamadas hechas a los clientes después de despachado el perdido, el 80% de las empresas realiza este servicio con el fin de conocer si el cliente tiene alguna sugerencia con respecto al producto, si necesita más despachos o que do conforme con la entrega hecha. El 20% no realiza este tipo de servicio post venta.

- Criterio de fijación de precio del producto

**Figura 17. Fijación del precio**



Fuente: autor

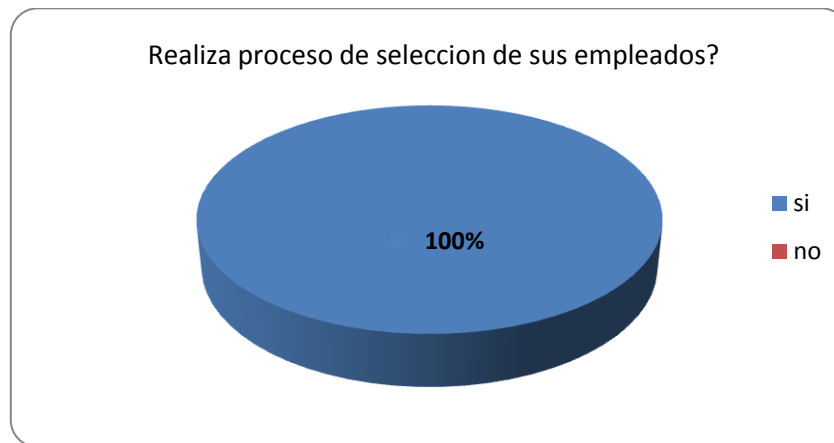
El criterio común de fijación del precio del producto para las empresas entrevistadas, es según el costo del calzado. Se realiza el costeo del producto se le aumenta un porcentaje variante. Para las empresas está claro que esta es la forma de fijar el precio del producto, y consideran que el porcentaje de aumento varía según el valor agregado del calzado, ya que algunos pueden tener mayor esfuerzo en mano de obra, por diseños exclusivos y por la calidad.



➤ Capacidad de talento humano

- Criterio de selección de personal

**Figura 18. Procesos de selección**



Fuente: autor

Todas las empresas de estudio respondieron afirmativamente a la pregunta sobre si se realiza proceso de selección de empleados, y el proceso común es la entrevista que se les hace a los trabajadores antes de ingresar a trabajar y la prueba sobre la labor que va a desempeñar, dependiendo de qué proceso corresponde, algunos utilizan periodos de prueba de un mes, cabe resaltar que para el cargo de vendedores, algunas empresas resaltaron que es importante la apariencia física del empleado, pues son los que deben ver a los clientes.

- Realización de evaluación de desempeño a los empleados

**Figura 19. Evaluación de desempeño**

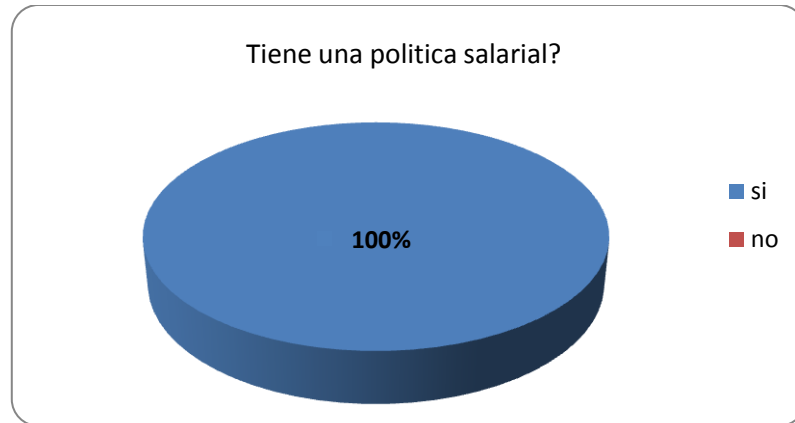


Fuente: autor

El 80% de los empresarios no hace evaluaciones de desempeño a sus empleados, la razón que dan es por falta de tiempo. El 20% que si hace evaluación de desempeño, lo realiza por medio de entrevista con el empleado, donde le resalta las falencias y cualidades que tiene en el desarrollo de su labor, dice que es importante recordarle al empleado lo que está haciendo bien y lo que debe mejorar.

- Fijación política salarial

**Figura 20. Política salarial**

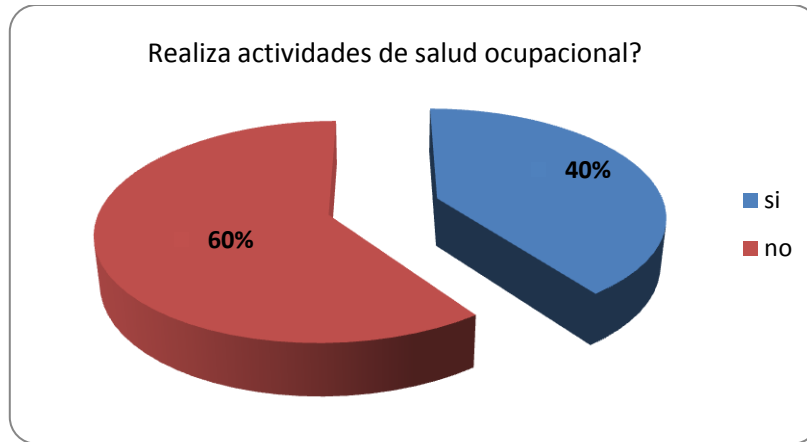


Fuente: autor

El 100% de las empresas tiene como política salarial el pago a destajo o por tareas, la razón es que así se trabaja en el gremio del calzado, sus trabajadores de producción, generalmente son personas de bajos recursos, que no están afiliados a EPS, ARP y fondo de pensiones, pues gran parte de ellos tiene sisben y ven innecesario que se les descuente el dinero para estos aportes, las empresas que tienen vendedores, a estos empleados se les paga un básico más comisiones.

- Programas de salud ocupacional

**Figura 21. Salud ocupacional**

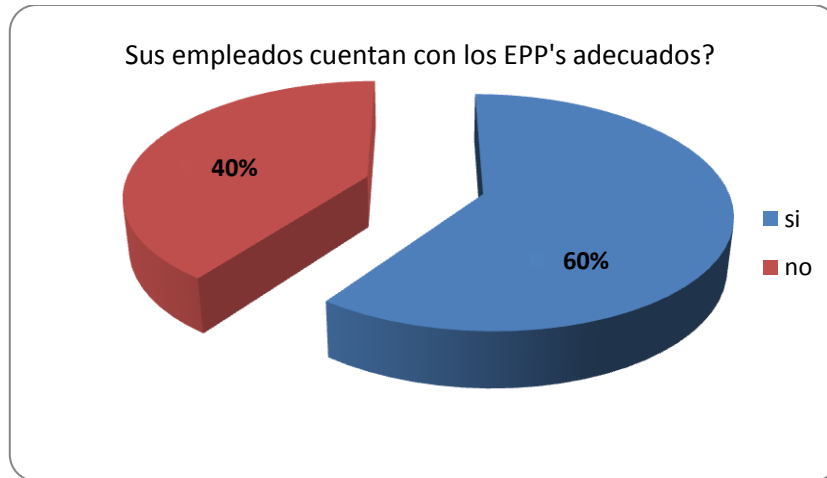


Fuente: autor

De las 5 empresas del caso de estudio, el 40% realiza actividades de salud ocupacional para sus empleados, como capacitaciones sobre el uso de alguna máquina, pausas activas y actividades de entretenimiento. El 60% restante dice respondió negativamente a la realización de actividades de salud ocupacional, pues aunque reconocen que es importante, no le han prestado la atención debida.

- Utilización de elementos de protección personal

**Figura 22. EPP's**

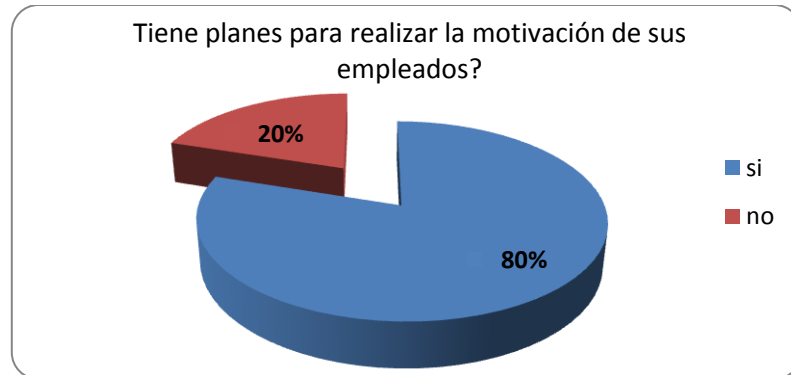


Fuente: autor

El 60% de las empresas afirma que sus empleados cuentan con los elementos de protección personal adecuados para su oficio, estos son caretas, delantales y guantes, al momento de hacer la entrevista, se pudo observar que los empleados, aunque cuentan con los EPP's para su trabajo, no los utilizan; y esta es la razón por la que 40% de las empresas dice no tener los EPP's para sus empleados, ya que no son utilizados y además consideran que no son indispensables, pues no son labores de alto riesgo.

- Estrategias de motivación

**Figura 23. Motivación empleados**



Fuente: autor

Es importante para las empresas realizar actividades para la motivación de sus empleados, es por esto que el 80% de las empresas afirmó realizar planes de motivación, como son las fiestas de integración de empleados, las bonificaciones por su buen desempeño, las fiestas de cumpleaños, paseos y regalos en época de navidad.

➤ Capacidad de producción

- Utilización de manual de procesos

**Figura 24. Manual de procesos**

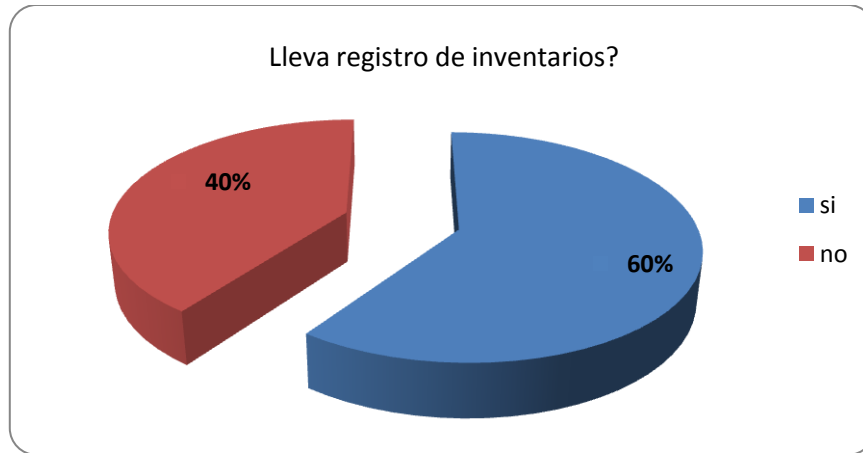


Fuente: autor

Como se muestra en la gráfica anterior el 80% de las empresas encuestadas no tiene un manual de procesos, la razón, no lo ven necesario, ya que el procedimiento de elaboración de calzado siempre es el mismo, y las personas que se contratan conocen como se realiza cada proceso de la producción del producto.

- Control de inventarios

**Figura 25. Registro de inventarios**



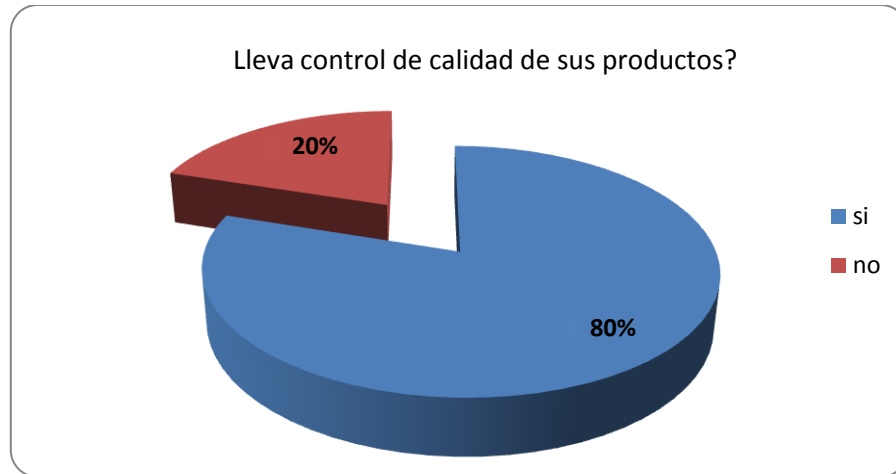
Fuente: autor

Con respecto al control de inventarios que deben tener las empresas, el 60% si dice tener registro de inventarios, algunos tienen un software y otros los hacen manualmente haciendo el conteo semanalmente de materiales como suelas y plantillas. El 40% de los empresarios que no lleva registro de inventarios, dice que mantienen un stock de materias primas y cuando estas se van acabando se hace nuevamente el pedido.



- Proceso de control de calidad

**Figura 26. Control de calidad**



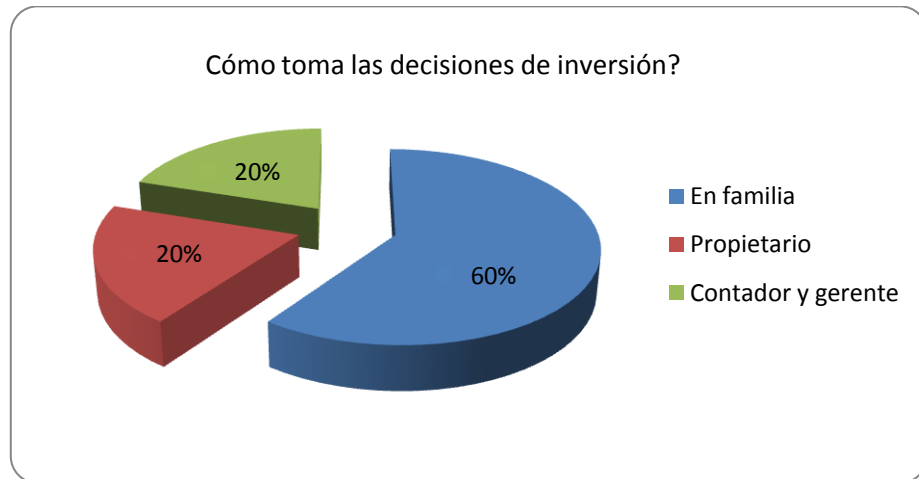
Fuente: autor

Se puede observar en la gráfica anterior que el 80% de las empresas le hacen control de calidad a su producto, aunque el control de calidad que llevan no lo tienen establecido como un procedimiento formal en la empresa, si lo realizan a través de la supervisión en los procesos y revisión a los productos terminados, verificando así que el producto este en buenas condiciones para ser entregado al cliente.

➤ Capacidad financiera

- toma de decisiones de inversión

**Figura 27. Decisiones de inversión**

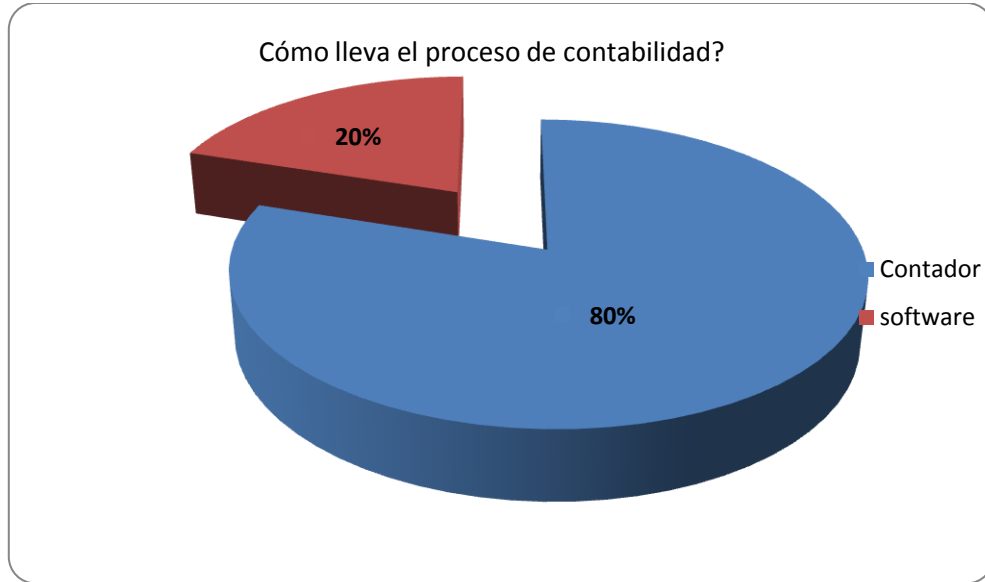


Fuente: autor

Las empresas de calzado que hacen parte de la muestra son famiempresas, que generalmente su propietario es el mismo gerente, esto justifica que al preguntar por cómo toma las decisiones de inversión, el 60% dice hacerlo en familia, 20% toma las decisiones el propietario y 20% las toman entre el contador quien aconseja y el gerente quien decide finalmente si se invierte o no.

- Proceso contable

**Figura 28. Proceso de contabilidad**

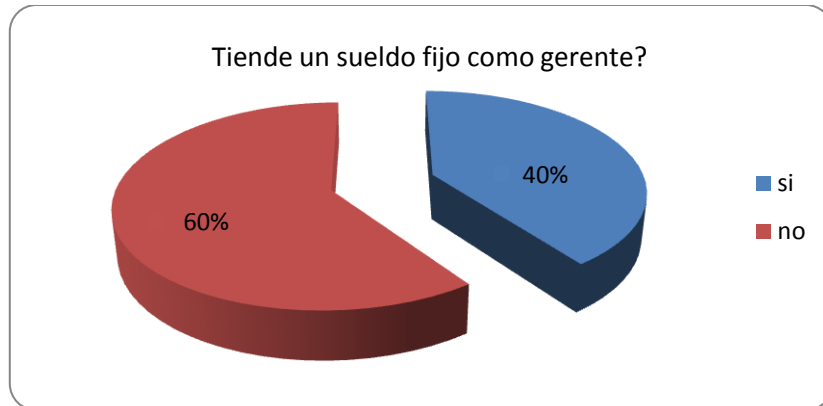


Fuente: autor

Con respecto al proceso de contabilidad en las empresas, 80% de los empresarios responde que tiene un contador y este se encarga de absolutamente todo el proceso contable, 20% dice que el proceso de contabilidad lo manejan a través de un software.

- Salario gerente

**Figura 29. Sueldo gerente**



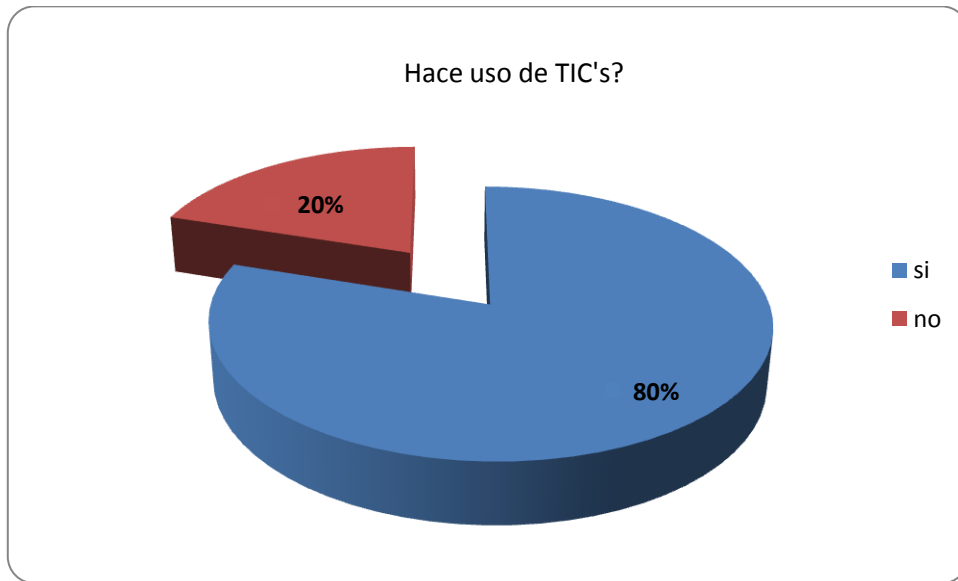
Fuente: autor

Como se ha dicho anteriormente en las empresas encuestadas el propietario es el mismo gerente, es así como el 60% dice no tener un sueldo fijo como gerente de la empresa, su sueldo son las utilidades del negocio. Mientras que 40% afirma tener un sueldo fijo para el cargo de gerente.

➤ Capacidad tecnológica e Investigación y Desarrollo

- Uso de tecnologías de información

**Figura 30. TIC's**

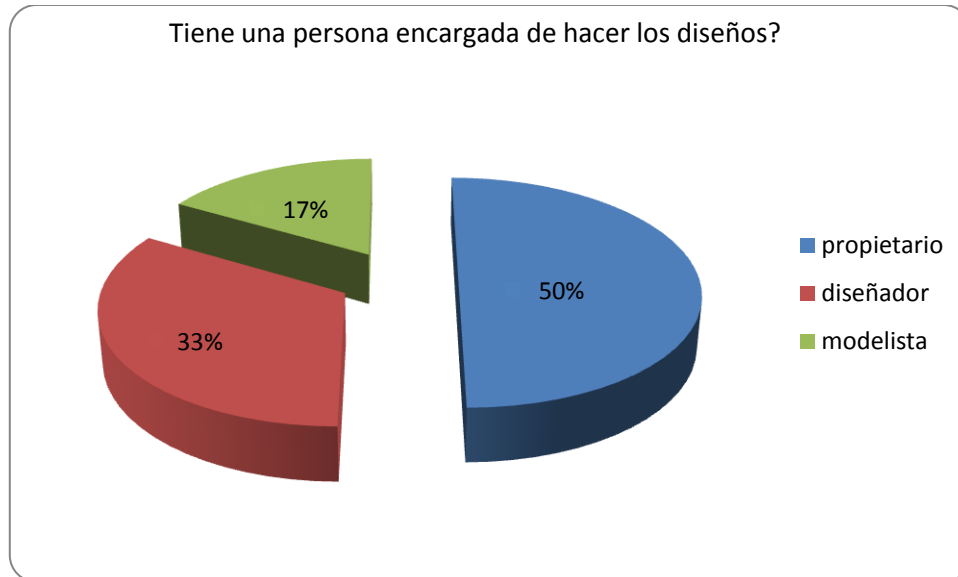


Fuente: autor

Como se muestra en la figura 30, el 80% de las empresas hace uso de tecnologías de información como internet y algún software de contabilidad y producción.

- Proceso de diseño de productos

**Figura 31. Diseño de producto**



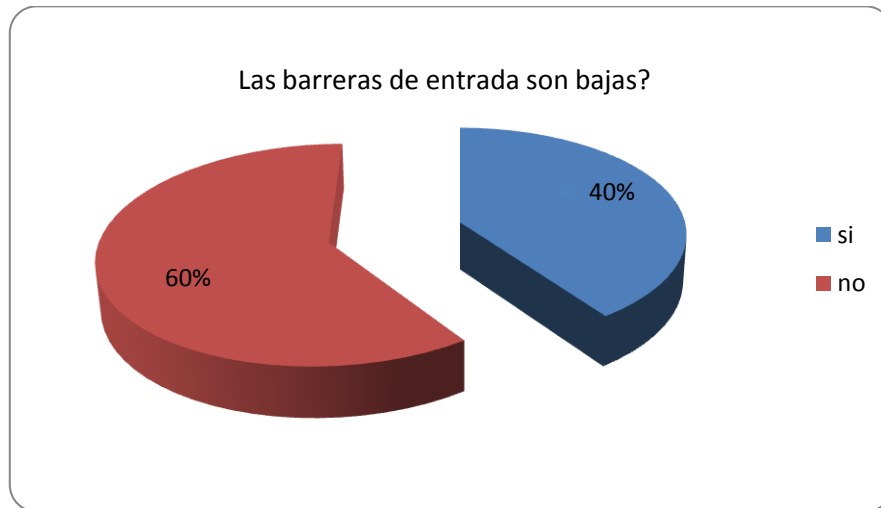
Fuente: autor

El 100% de las empresas respondió que si tiene una persona encargada de realizar los diseños según las tendencias de moda, 50% hace los diseños el propietario, 33% contratan un diseñador por temporadas pero no es una persona fija en la empresa y 17% tiene un modelista que es el encargado de hacer los diseños.

### 7.6.6.2 Análisis entorno externo

- Barreras de entrada al sector calzado

Figura 32. Barreras de entrada

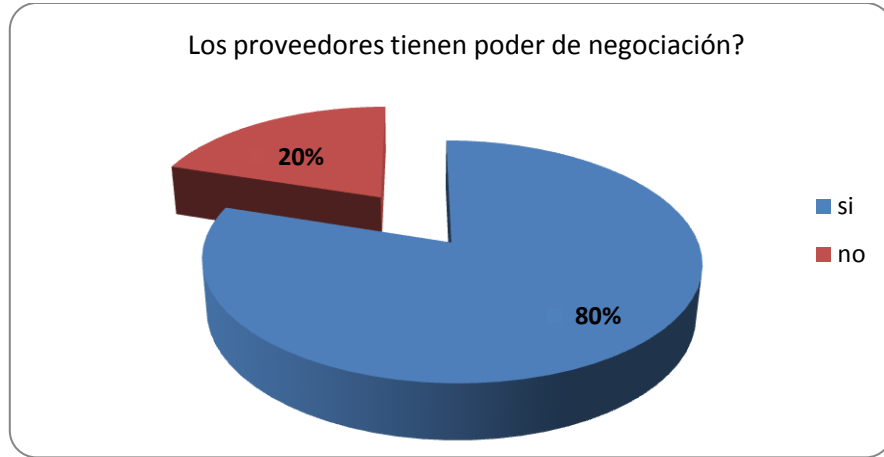


Fuente: autor

Como se muestra en la figura 32, el 60% de los empresarios encuestados considera que no es fácil entrar al sector calzado de Bucaramanga, pues para ellos posicionar una nueva empresa en el mercado es difícil, más aún cuando se quiere entrar con un producto de calidad que pueda ser vendido en otras plazas. El 40% restante considera que las barreras de entrada al sector son bajas, ya que para empezar con una fábrica pequeña la inversión en maquinaria y equipo no debe ser muy alta.

- El poder de negociación de los proveedores

**Figura 33. Poder de negociación proveedores**



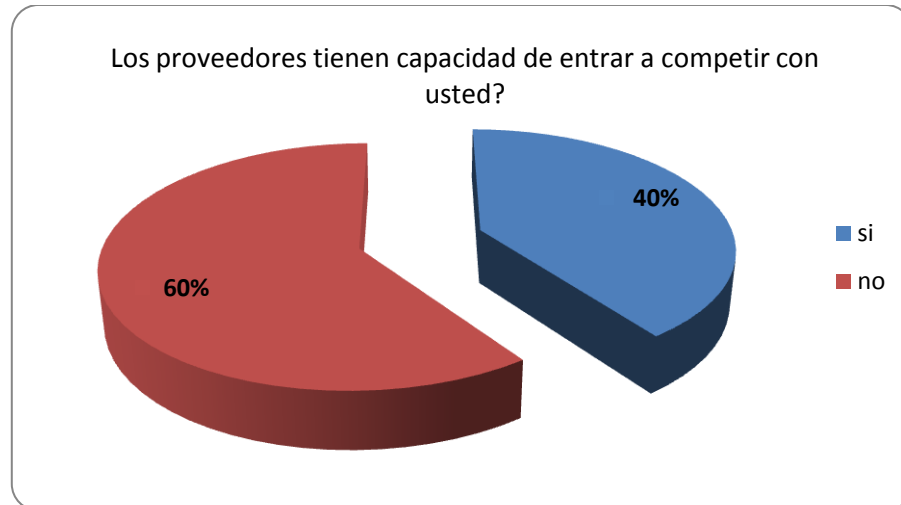
Fuente: autor

El 80% de las empresas del caso de estudio considera que los proveedores tienen poder de negociación, ya que son pocos los grandes proveedores de calidad, los cuales tienen el poder de variar el precio según la demanda o la temporada.



- Capacidad de los proveedores de entrar a competir en la industria de calzado

**Fifura 34. Capacidad de los proveedores de entrar a competir en la industria**

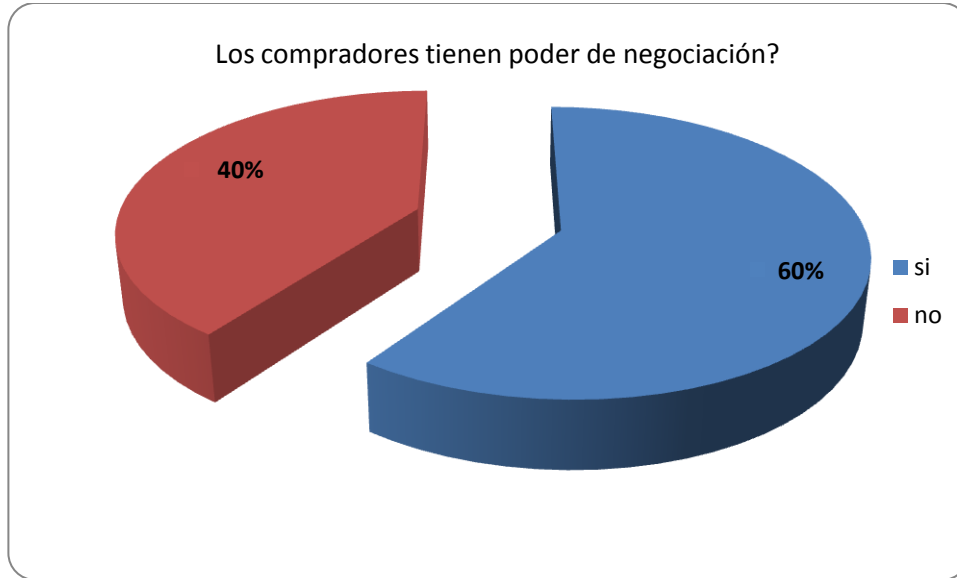


Fuente: autor

El 60% de los empresarios piensa que los proveedores no tienen la capacidad de entrar a competir con ellos en la industria, mientras que el 40% considera que un proveedor lo puede hacer y tendría la capacidad, sin embargo todos coinciden en que esta situación generalmente no sucede en el sector, ya que los proveedores no muestran la intención de convertirse en competencia.

- El poder de negociación de los compradores

**Figura 35. Poder de negociación de los compradores**

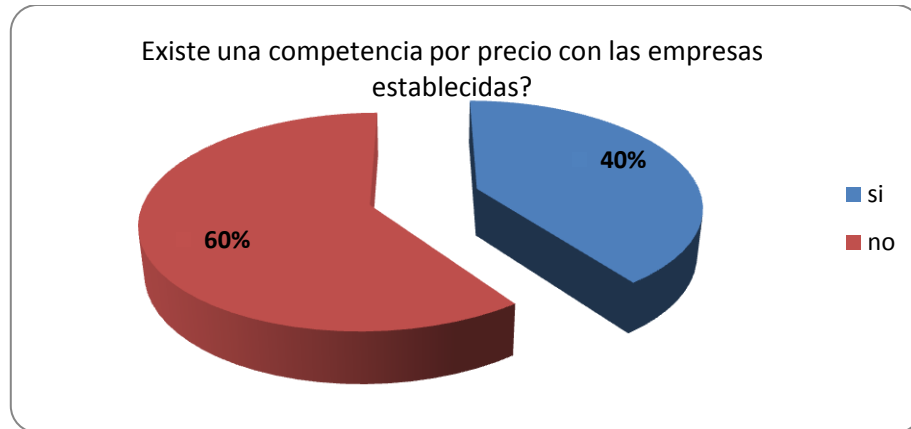


Fuente: autor

Según la figura anterior el 60% afirma que los compradores tienen poder de negociación, este caso generalmente ocurre cuando el comprador compra grandes volúmenes, por lo cual tiene acceso a un descuento en el precio, adicionalmente el comprador tiene poder de negociación, ya que hay muchas empresas de calzado en Bucaramanga, así que la oferta es grande y tienen la facilidad de escoger por precio, diseño o calidad.

- Intensidad de la competencia por precio

**Figura 36. Competencia por precio**

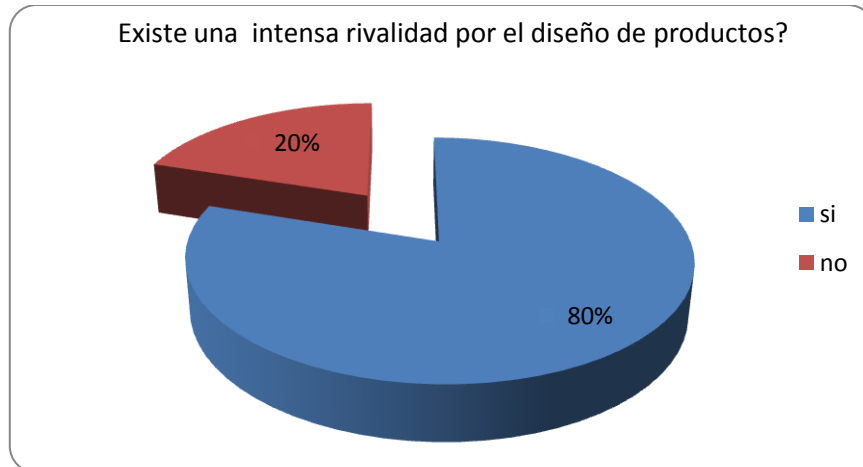


Fuente: autor

Solo el 40% piensa que si hay una rivalidad entre las empresas por el precio, ya que muchos compradores usan este factor como criterio de elección, sin embargo el 60% dice no haber competencia por precio, pues dependiendo del nicho de mercado los precios son similares y se compite más por factores como el diseño y la calidad del calzado.

- Intensidad de la rivalidad por diseño de producto

**Figura 37. Competencia por diseño**

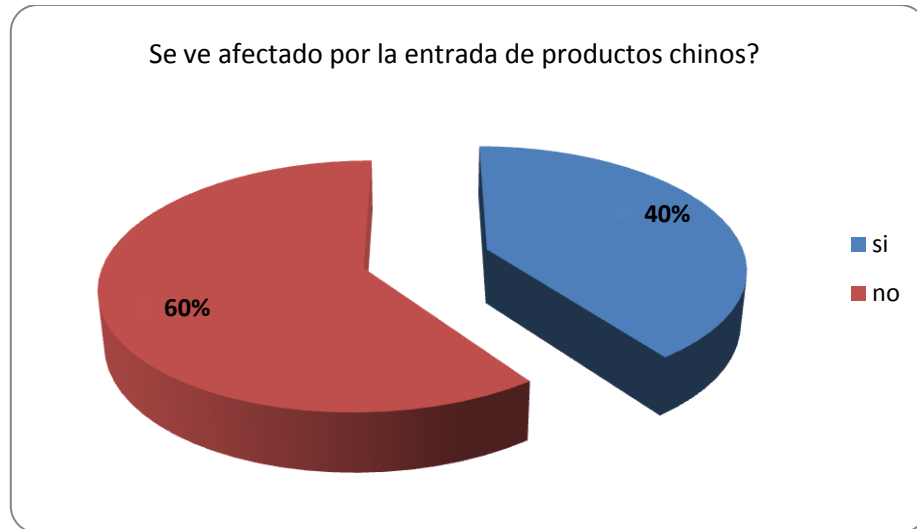


Fuente: autor

El 80% de las empresas encuestadas afirman que hay una intensa rivalidad entre las empresas del sector por el diseño del producto, ya que es un factor diferenciador que permite atraer clientes, y en una industria tan característica de la región, el diseño del calzado juega un papel fundamental a la hora de competir en el mercado.

- Entrada al país de calzado Chino

**Figura 38. Entrada de productos chinos**

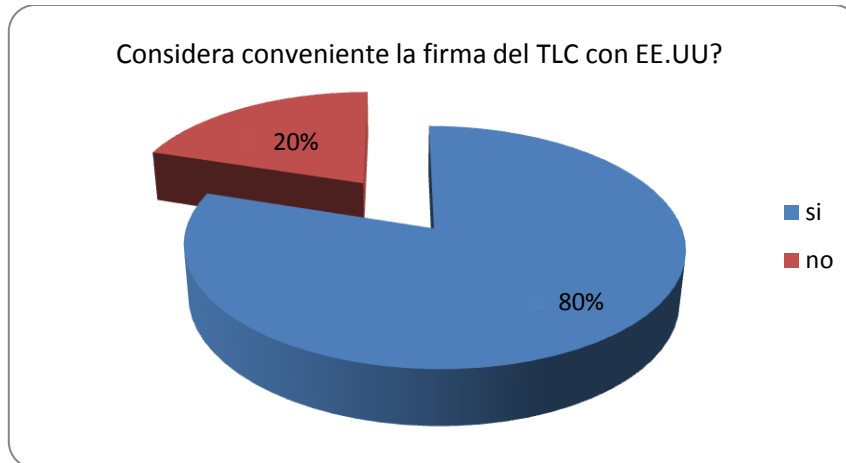


Fuente: autor

El 60% de los entrevistados dice no verse afectado por la entrada al país de calzado chino, ya que este es muy económico pero también de muy baja calidad, y el calzado chino de buena calidad tiene entrada al país con precios similares a los de las empresas, así que no representan una mayor amenaza. El 40% si se ha visto afectado por la introducción de estos productos, pues por su bajo precio algunos compradores los prefieren.

- Firma del TLC con Estados Unidos

**Figura 39. Firma TLC con EE. UU**



Fuente: autor

La firma del TLC con Estados Unidos es importante para todos los sectores productivos del país, obviamente el sector calzado está incluido. El 80% de los empresarios considera conveniente el TLC con EE.UU, ya sea con la intención de exportar a ese país, así como también conveniente para importar insumos e incluso calzado de Estados Unidos que pueden comercializar en Colombia.

- Lealidad de la competencia en el sector calzado de Bucaramanga

**Figura 40. Competencia desleal**

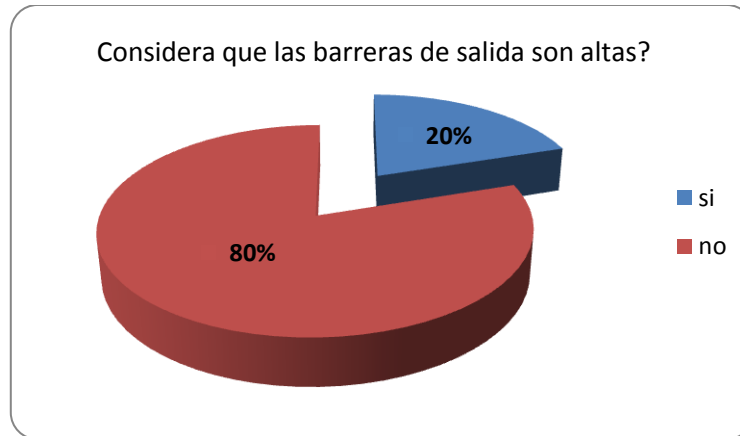


Fuente: autor

El 100% de los empresarios entrevistados asegura que hay competencia desleal en el sector, ya que la copia de diseños es la principal amenaza en este aspecto, pues existen empresas que copian sus diseños y los venden a un menor valor en plazas como Sanandresito La Isla.

- Barreras de salida del mercado

**Figura 41. Barreras de salida**



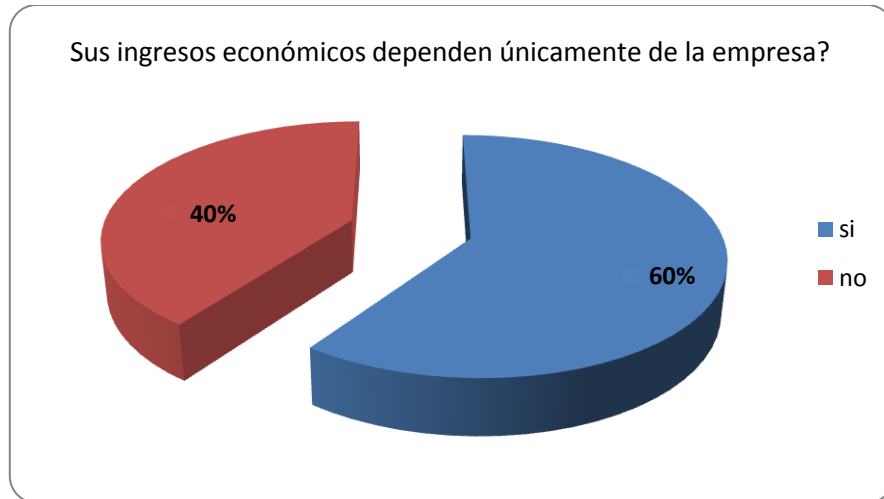
Fuente: autor

El 80% de los empresarios afirma que es fácil salir del mercado, pues en la región es un sector destacado, así que la maquinaria y equipo de la empresa puede ser vendida entre las empresas establecidas en la industria.



- Ingresos económicos de otras fuentes

**Figura 42. Ingresos económicos**

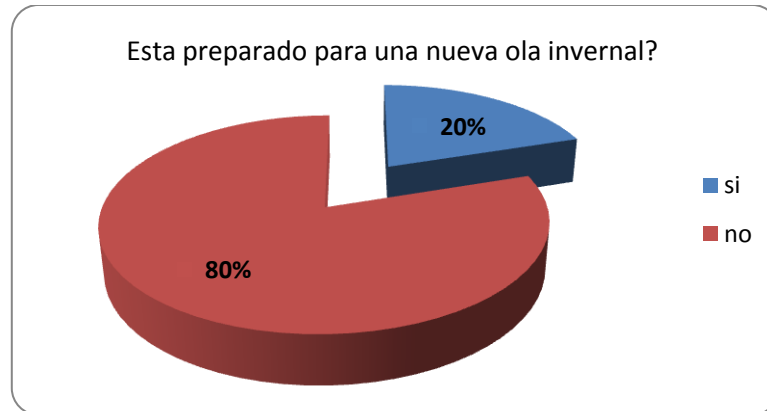


Fuente: autor

El 60% de los encuestados afirma que sus ingresos económicos dependen únicamente de la estabilidad de la empresa, mientras el 40% tiene otros ingresos diferentes a los de la empresa, provenientes de otras actividades económicas.

- Afectación por cambios climáticos

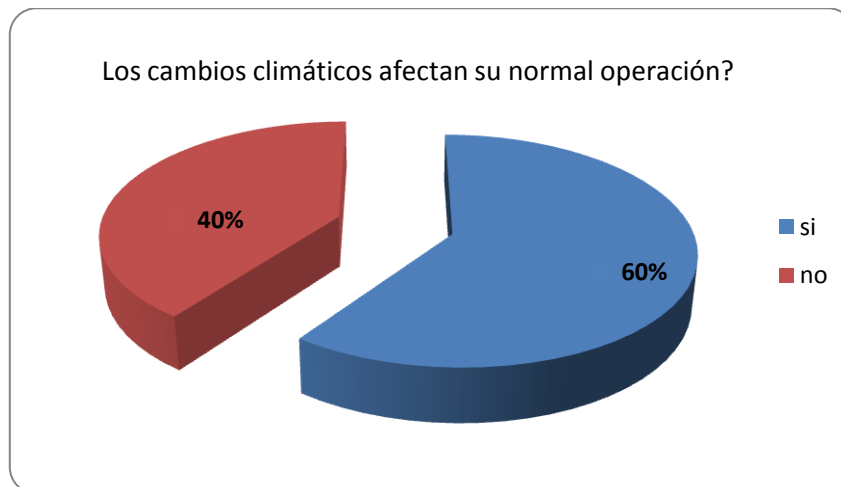
**Figura 43. Nueva ola invernal**



Fuente: autor

El 80% de las empresas dice no estar preparado ante una nueva ola invernal, y se ven seriamente afectados por esta situación, pues consideran que en esta época sus ventas pueden disminuir considerablemente.

**Figura 44. Cambios climáticos**



Fuente: autor

Los cambios climáticos que se viven actualmente en el país afectan la normal operación del 60% de las empresas en caso de estudio, ya que estas afirman

que debido a los cambios pueden verse afectados en la entrega de productos por cierre de carreteras, e igualmente en adquisición de materia prima proveniente de otras regiones. Adicionalmente las empresas que comercializan su producto en almacenes dice que en época de invierno los clientes disminuyen, y algunas veces los empleados faltan a sus trabajos.

## **8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (E.F.I)**

Para facilitar el análisis de los factores internos de las pequeñas empresas de calzado estudiadas, se realizó una matriz EFI para cada aspecto de la organización, de esta manera se conoce el estado actual en cada área de la empresa evaluada y así se obtiene mayor claridad. Adicionalmente se hace una matriz EFI general con las calificaciones resultado de cada área evaluada.

### **8.1 MATRIZ EFI CAPACIDAD DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN**

Como se puede observar en los resultados de la tabla 7, en la dirección y organización de la empresas de calzado, tiene como resultado de la matriz EFI para la capacidad administrativa y organización 2.986, lo cual quiere decir que se encuentra en un escenario de institución fuerte.

Al observar cada factor evaluado, se aprecia que hay unos que representan una debilidad mayor para las empresas.

El uso de planes estratégicos es una de las mayores debilidades de estas empresas, ya que no están usando planeación estratégica en sus empresas, pues dicen que en el sector no es común este tipo de planes, ya que se concentran en el día a día de sus actividades.

Como consecuencia del no uso de planes estratégicos se puede observar que no hay bien definida una misión y visión empresarial, pues aunque conocen sus razón de ser y hacia dónde quieren llegar con su empresa, no lo tienen registrado y menos es conocido por todo el personal que labora en la empresa, de allí que sea una debilidad mayor, pues es importante que todos

tengan claro la misión y visión empresarial, factores claves para que todos trabajen hacia una misma meta.

Otra debilidad que se encontró en las empresas es que no hacen uso de un manual de funciones, pues dicen que no es necesario porque los operarios ya conocen su labor, pero es importante tenerlo en cuenta, si se quiere empezar a ver como una empresa y dejar atrás el concepto de negocio, de esta manera la empresa comienza a ser más formal, y con mayor organización puede crecer cada día.

La flexibilidad en la estructura es otra de las debilidades detectadas en las empresas del caso de estudio, esto se debe a que son empresas pequeñas, generalmente de familia, por lo que es común que el propietario es el mismo gerente y los demás son cargos operativos, que pertenecen al proceso de elaboración del calzado.

Las empresas encuestadas no están familiarizadas con los indicadores de gestión, es una debilidad mayor, pues solo una empresa hace uso de algunos indicadores, es importante que conozcan la función de los indicadores de gestión en una organización, para que de esta manera les den uso en la empresa y tengan la referencia de medida, para así llevar mayor control en las metas planteadas.

En cuanto a las fortalezas detectadas en el área administrativa de las empresas del caso de estudio, se observa que una fortaleza mayor es su imagen corporativa, pues todos los empresarios entrevistados aseguran tener una buena imagen en el medio en el que se encuentran, y esto es un factor que los beneficia, ya que la imagen atrae nuevos compradores para ellos.

La comunicación en una empresa es un factor clave del éxito, porque es fundamental que todas las personas involucradas con el proceso funcionen como un engranaje totalmente coordinados, y la buena comunicación entre todos los empleados ya sean de niveles operativos o administrativos es la base para que la organización funcione de manera adecuada.

Otro factor que se debe resaltar como fortaleza mayor en las empresas estudiadas es su conocimiento de la competencia, ya que en un sector tan sobresaliente en la region es clave conocer las empresas con las que se rivaliza directamente, para detectar cuales representan una mayor amenaza para el negocio y de esta manera crear estrategias para ser más competitivos.

Es importante la detección de las debilidades en esta área funcional de la empresa, porque la buena administración es la base de la pirámide para que la empresa funcione de la mejor manera posible, con las debilidades detectadas en la capacidad administrativa y organización se comienza a visualizar estrategias para sacar el mayor provecho a las fortalezas y tratar de llevar al mínimo las debilidades para así buscar el crecimiento empresarial.

**Tabla 7. Matriz EFI de la capacidad administrativa y organización**

Factor	Peso %	Drako		Jordana		Lumita		Obsession		Paris		Calificación promedio
		Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	
Imagen Corporativa	0,12	3,5	0,42	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3,9
Uso de planes estratégicos	0,06	1,5	0,09	3	0,18	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1,7
Visión Empresarial	0,07	4	0,28	3,5	0,245	1	0,07	3,5	0,245	1	0,07	2,6
Flexibilidad de la estructura	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	3,5	0,175	1	0,05	1,9
Comunicación	0,07	4	0,28	4	0,28	3,5	0,245	4	0,28	3,5	0,245	3,8
Conocimiento de la competencia	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4
Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes	0,08	3	0,24	3,5	0,28	4	0,32	3,5	0,28	3,5	0,28	3,5
Capacidad de Liderazgo	0,08	3,5	0,28	3,5	0,28	3	0,24	4	0,32	3,5	0,28	3,5
Manual de funciones	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1,4
Misión y visión definidas y conocidas por todo el personal	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1,8
Planeación estratégica documentada	0,03	3	0,09	3	0,09	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2
Planteamiento de metas a corto y largo plazo	0,12	4	0,48	4	0,48	2	0,24	3,5	0,42	2	0,24	3,1
Indicadores de gestión	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1,4
Preparación ante situaciones cambiantes para la empresa	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3,5	0,315	3	0,27	3,1
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,01</b>		<b>3,375</b>		<b>2,585</b>		<b>3,425</b>		<b>2,535</b>	
<b>Promedio Ponderado</b>	<b>2,986</b>											

## **8.2 MATRIZ EFI DE LA CAPACIDAD DE MARKETING**

Según los resultados obtenidos a continuación en la tabla 8, se puede observar que el área de mercadeo es una de las más fuertes en las empresas de calzado de Bucaramanga. La matriz EFI de la capacidad de marketing dio como resultado ponderado 3.328, lo cual indica que se encuentra en un escenario de institución fuerte y está por encima del promedio que es 2.5.

El resultado obtenido se debe a las fortalezas mayores que se encontraron en esta área de la empresa, que es una de las áreas a la que le prestan mayor atención los empresarios de calzado.

Las principales fortalezas de las empresas de calzado encuestadas se encuentran en la calidad, tanto del servicio como del producto. Actualmente este factor es clave para cualquier empresa. La calidad es una fortaleza que le abre las puertas a los empresarios para destacarse en el mercado nacional e incursionar en mercados internacionales, y es importante destacar que la calidad en el servicio es igual de significativa para el cliente como la calidad del producto, y si una empresa se destaca en estos dos aspectos, empieza a destacarse en el mercado en el que compite.

Fortaleza como la eficacia en la distribución también es importante para los empresarios entrevistados, pues es un factor clave a la hora de fidelizar los clientes, ya que si los pedidos son entregados en las fechas pactadas, sin ningún retraso, el cliente seguramente crea una relación de confianza con la empresa y se mantiene.

Continuando con las fortalezas encontradas en la empresas del caso de estudio se destaca el servicio al cliente, pues los empresarios tienen muy



claro la importancia que tiene el cliente y la necesidad de satisfacer las necesidades de los compradores y es por esto que se interesan por prestar el mejor servicio y mantenerlos, utilizando diferentes estrategias como llamadas y visitas para verificar su satisfacción con el producto.

Es importante resaltar la participación en ferias y eventos de calzado y moda de las empresas de calzado entrevistadas, pues es una fortaleza mayor, ya que para estas empresas estos programas se convierten en la mejor vitrina para sus productos y la mejor forma de darse a conocer con clientes internacionales. Pero se debe prestar atención, pues en la mayoría de empresas esta es la principal y a veces única estrategia utilizada para promocionar sus productos y esto convierte en debilidad las estrategias publicitarias, porque aunque tiene mucho éxito la participación en ferias y de allí aseguran todas las empresas obtener nuevos clientes, no se debe descuidar la promoción del producto en otras actividades diferentes a las ferias, ya que fuera de ellas también existen clientes que podrían ser importantes para la organización y a los que no se les está prestando la atención debida.

**Tabla 8. Matriz EFI de la capacidad de marketing**

Factor	Peso %	Drako		Jordana		Lumita		Obsession		Paris		Calificación promedio
		Calificación	Promedio ponderado	Calificación	Promedio ponderado	Calificación	Promedio ponderado	Calificación	Promedio ponderado	Calificación	Promedio ponderado	
Calidad del Producto	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4
Calidad del servicio	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4
Eficacia en la distribución	0,06	3,5	0,21	4	0,24	3,5	0,21	3,5	0,21	3,5	0,21	3,6
Promoción del producto	0,1	1	0,1	3,5	0,35	1	0,1	1,5	0,15	3	0,3	2
Eficacia de la Fuerza de ventas	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	3,5	0,28	3	0,24	3,3
Estrategia de Ventas	0,07	1	0,07	3,5	0,245	3,5	0,245	3,5	0,245	3,5	0,245	3
Fijación precio del producto	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3,5	0,175	2	0,1	3,5
Servicio al cliente	0,09	3	0,27	4	0,36	3,5	0,315	4	0,36	4	0,36	3,7
Su producto posee algún atributo distintivo con respecto a la competencia	0,05	3	0,15	3,5	0,175	4	0,2	3,5	0,175	4	0,2	3,6
Estrategias publicitarias	0,09	2	0,18	3,5	0,315	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2,5
Participación en ferias y eventos	0,09	4	0,36	2	0,18	3,5	0,315	3,5	0,315	4	0,36	3,4
Pertenencia a alguna asociación	0,06	4	0,24	1,5	0,09	4	0,24	3,5	0,21	4	0,24	3,4
Fidelización de los clientes	0,05	3,5	0,175	3	0,15	3,5	0,175	4	0,2	3,5	0,175	3,5
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,115</b>		<b>3,465</b>		<b>3,18</b>		<b>3,43</b>		<b>3,45</b>	
<b>Promedio Ponderado</b>	<b>3,328</b>											

### 8.3 MATRIZ EFI DE LA CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

Es conocido que el recurso humano es el mayor activo para una empresa, pues son el motor de las organizaciones y por quienes es posible llegar a satisfacer las necesidades de la demanda. En la tabla 9 se puede apreciar que en este aspecto las empresas encuestadas tienen un buen resultado con una calificación promedio de 3.132, que indica según las calificaciones utilizadas para la matriz EFI que se encuentran en un escenario de institución fuerte.

Entre las fortalezas mayores encontradas en esta área se resalta la experiencia laboral de los empleados, la estabilidad laboral, la dedicación de los trabajadores, el sentido de pertenencia y el clima laboral. Sumadas todas estas fortalezas es un indicador del buen estado de esta capacidad en las 5 empresas entrevistadas, pues son factores muy importantes para la estabilidad de la compañía.

Es así como es importante mantener la motivación en los empleados, y es un factor que actualmente es una debilidad en estas empresas, pues no es muy tenido en cuenta. Por ejemplo el tema de salud ocupacional es una debilidad mayor encontrada en estas empresas, pues no se está usando en estas empresas y cabe destacar que las 5 empresas están clasificadas como pequeñas empresas con más de 10 trabajadores, y que la resolución 2013 de 1986<sup>40</sup> establece que todas las empresas públicas o privadas que tengan más de 10 trabajadores a sus servicio deben tener un comité paritario de salud ocupacional COPASO, y las empresas entrevistadas no están cumpliendo con esta norma, que hoy en día es fundamental para el bienestar

---

<sup>40</sup>COPASO [En Línea] [Citado el 09 de mayo de 2012]  
[http://www.clinicasantaanasa.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=117:copaso&catid=1:latest-news&Itemid=81](http://www.clinicasantaanasa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=117:copaso&catid=1:latest-news&Itemid=81)

de los empleados, ya que con estos programas se busca mantener el buen estado de la salud física y emocional de los trabajadores.

Otra debilidad encontrada a la que se debe prestar atención es a las capacitaciones para los empleados, pues es un factor que tienen descuidado, ya que son muy pocas las que hacen capacitaciones y no con mucha frecuencia, y se debe tener en cuenta, aunque sus empleados tengan suficiente experiencia, siempre es un beneficio mantenerlos según las nuevas tendencias en los procesos y formas de realizar una labor que pueden hacer más productivo su desempeño.

**Tabla 9. Matriz EFI de la capacidad de talento humano**

Factor	Peso %	Drako		Jordana		Lumita		Obsession		Paris		Calificación Promedio
		Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	
Experiencia laboral	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4
Estabilidad laboral	0,05	3,5	0,175	3,5	0,175	4	0,2	3,5	0,175	4	0,2	3,7
Empleados capacitados	0,1	1	0,1	3,5	0,35	4	0,4	3,5	0,35	3	0,3	3
Empleados dedicados	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	3,5	0,315	3,5	0,315	3,6
Sentido de pertenencia	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3,5	0,245	3,7
Estímulos al personal	0,12	2	0,24	3,5	0,42	2	0,24	4	0,48	3	0,36	2,9
Nivel de remuneración	0,12	3,5	0,42	4	0,48	4	0,48	4	0,48	2	0,24	3,5
Clima laboral	0,1	4	0,4	3,5	0,35	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3,9
Capacitación	0,13	1	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39	2	0,26	2,2
Salud ocupacional	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	3,5	0,28	1,5	0,12	1,8
Seguridad industrial	0,06	1	0,06	2	0,12	3	0,18	3,5	0,21	3,5	0,21	2,6
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,565</b>		<b>3,165</b>		<b>3,28</b>		<b>3,68</b>		<b>2,97</b>	
<b>Promedio Ponderado</b>	<b>3,132</b>											

#### **8.4 MATRIZ EFI DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

Sin duda alguna el área de producción en las empresas de calzado es muy importante, pues es allí donde se ve materializada la razón de ser de estas empresas. En la tabla 10 se puede apreciar que en esta capacidad las empresas en estudio se encuentran en un escenario de institución fuerte con un resultado promedio de 3.086.

De nuevo la mayor fortaleza para estos empresarios es la calidad en la fabricación, como ya se había mencionado anteriormente, factor fundamental hoy en día para ser competitivos en el mercado nacional e internacional.

También son fortalezas en las empresas de calzado el eficiente uso de materiales y equipos, lo que permite un mayor control y estabilidad en los costos del producto que fabrican, que es importante a la hora de la fijación del precio, pues la eficiencia en el uso de los recursos permite la disminución del costo y por ende precios más competitivos. Además se resalta como fortaleza la utilización de la capacidad instalada, lo cual indica que se está optimizando en todos los ámbitos para tener una producción eficiente.

Como debilidades encontradas en el área de producción de las empresas, se tiene la falta de atención a la distribución de la planta y al control de tiempos y movimientos, son factores a los cuales no se les ha dado mayor importancia y que aunque ellos no los consideren trascendentales son factores que deben ser tenidos en cuenta si se quiere crecer como empresa. El control de inventarios es otro aspecto que se debe mejorar en las empresas entrevistadas, pues se encontraron que algunas no llevan registro de inventarios y otras lo hacen de forma artesanal, como se ha dicho antes hay diversos factores que se deben tener en cuenta si se quiere dejar de ver como un negocio y comenzar a ver como una empresa.

Aquí se puede indagar sobre la calidad que se ha destacado como una fortaleza en otras áreas de las empresas, pues aunque todas hacen control de calidad al producto, este se hace de manera informal, solo observando que el producto no tenga defectos. Pero este control no está establecido como un proceso formal dentro de las empresas, y sería interesante que así lo vieran y se tuviera establecido un procedimiento para llevar a cabo este proceso tan importante en la fabricación del producto.

**Tabla 10. Matriz EFI de la capacidad de producción**

Factor	Peso %	Drako		Jordana		Lumita		Obsession		Paris		Calificación Promedio
		Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	
Localización de la instalación	0,07	2	0,14	3,5	0,245	2	0,14	4	0,28	4	0,28	3,1
Distribución de la planta	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3,5	0,21	3	0,18	2,7
Tiempo y movimientos	0,04	2	0,08	2	0,08	4	0,16	3,5	0,14	1	0,04	2,5
Eficiencia en el uso de materiales	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3,5	0,245	3	0,21	3,5
Eficiencia en el uso de los equipos	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3,5	0,245	3,5	0,245	3,6
Calidad en la fabricación	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	3,5	0,455	4	0,52	3,9
Control ambiental del proceso e instalaciones	0,06	3,5	0,21	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06	2,5
Eficiencia en la producción de costo bajo	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3,5	0,35	3,3
Control de inventarios	0,11	3	0,33	1,5	0,165	1,5	0,165	3,5	0,385	2	0,22	2,3
Acceso a proveedores adecuados de mano de obra calificada	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	3,5	0,315	3,5	0,315	3
Utilización de la Capacidad Instalada	0,08	4	0,32	3,5	0,28	3,5	0,28	3,5	0,28	3,5	0,28	3,6
Proceso de control de calidad	0,12	3,5	0,42	3	0,36	1,5	0,18	3,5	0,42	1,5	0,18	2,6
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,46</b>		<b>2,85</b>		<b>2,845</b>		<b>3,395</b>		<b>2,88</b>	
<b>Promedio Ponderado</b>	<b>3,086</b>											



## **8.5 MATRIZ EFI DE LA CAPACIDAD FINANCIERA**

El área financiera sin duda alguna es una de las áreas de mayor interés para las empresas, y en la matriz EFI de la tabla 11 tiene como resultado promedio de calificación 3.491, la calificación más alta de todas las áreas evaluadas con la encuesta aplicada en las empresas.

Todos los factores evaluados en esta capacidad tuvieron una calificación por encima de 2.5 que es el promedio. Esto es un indicador que muestra que financieramente las empresas de calzado se encuentran en buen estado.

Se puede decir que esta situación se debe a que el sector calzado es un sector característico de la ciudad de Bucaramanga y por tal razón al ser uno de los gremios que mayor aporte de empleo hace a la región, tienen fácil acceso a financiación con diferentes entidades como fundaciones o bancos. Al factor que se debe prestar un poco más de atención es a la capacidad adquisitiva de maquinaria, pues en este aspecto no están tan fuertes, y al tener acceso a financiación pueden preocuparse por la adquisición de nuevas máquinas para sus empresas que les contribuya al mejor desarrollo de los productos.

**Tabla 11. Matriz EFI de la capacidad financiera**

Factor	Peso %	Drako		Jordana		Lumita		Obsession		Paris		Calificación Promedio
		Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	
Acceso a capital de trabajo	0,17	3,5	0,595	3,5	0,595	4	0,68	3,5	0,595	3,5	0,595	3,6
Capacidad de endeudamiento	0,15	3	0,45	3,5	0,525	4	0,6	3,5	0,525	3,5	0,525	3,5
Liquidez - disponibilidad de fondos internos	0,18	3	0,54	4	0,72	4	0,72	4	0,72	3,5	0,63	3,7
Rentabilidad - Retorno de la inversión	0,16	3	0,48	3,5	0,56	3,5	0,56	3,5	0,56	4	0,64	3,5
Estabilidad de costos	0,22	4	0,88	3	0,66	3,5	0,77	3,5	0,77	4	0,88	3,6
Capacidad adquisitiva de maquinaria	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36	2,8
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,185</b>		<b>3,42</b>		<b>3,69</b>		<b>3,53</b>		<b>3,63</b>	
<b>Promedio Ponderado</b>	<b>3,491</b>											

## **8.6 MATRIZ EFI DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

La capacidad tecnológica y de investigación y desarrollo no es muy común en los empresarios entrevistados, en la tabla 12 se puede apreciar cuáles son sus debilidades y fortalezas en este ámbito.

Entre las fortalezas con mayor calificación se encuentra los productos a la vanguardia, pues todas las empresas dicen realizar los diseños de sus productos según las tendencias en moda, debido a esto también es una fortaleza mayor los productos innovadores y las mejoras continuas al producto, fortalezas importantes en el sector, ya que es un sector que debe variar constantemente según la moda. Además porque el 80% de las empresas encuestadas están dirigidas al mercado femenino, que es aún más exigente y pide constantemente cambio en los productos.

Una debilidad mayor en esta capacidad se observa en el uso de software para el control de inventarios, que podría ser una inversión para hacer en estas empresas para llevar un registro y control más organizado de sus materias primas.

También se observa que las empresas hacen uso de internet pero pocas lo hacen para promocionar los productos y los que lo hacen es a través de facebook. Sería interesante que las empresas contemplaran la posibilidad de la creación de una página web donde se muestren los productos y la empresa y la posibilidad de compras por internet que en la actualidad es una tendencia, además porque las empresas de calzado de otras ciudades ya cuentan con este recurso y es importante entrar a competir en el mundo tecnológico, ya que hoy por hoy los clientes utilizan cada vez más esta herramienta.

**Tabla 12. Matriz EFI de la capacidad tecnológica, investigación y desarrollo**

Factor	Peso %	Drako		Jordana		Lumita		Obsession		Paris		Calificación Promedio
		Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	Calificación	Promedio Ponderado	
Uso de internet	0,04	4	0,16	3,5	0,14	3,5	0,14	4	0,16	4	0,16	3,8
Capacidad técnica	0,04	1	0,04	3	0,12	2	0,08	3,5	0,14	3,5	0,14	2,6
Capacidad de innovación del productos	0,14	4	0,56	3	0,42	3,5	0,49	3,5	0,49	4	0,56	3,6
Maquinaria con tecnología	0,11	1	0,11	2	0,22	3	0,33	3,5	0,385	3,5	0,385	2,6
Software de contabilidad	0,12	4	0,48	1	0,12	1,5	0,18	4	0,48	4	0,48	2,9
Software para inventarios	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	4	0,48	1	0,12	1,6
Productos a la vanguardia	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4
Mejoras constantes a los productos	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56	4	0,56	3,5	0,49	3,9
Productos innovadores	0,09	4	0,36	3,5	0,315	4	0,36	3,5	0,315	3,5	0,315	3,7
Mejora continua en los procesos	0,1	4	0,4	3,5	0,35	2	0,2	3,5	0,35	3,5	0,35	3,3
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,19</b>		<b>2,765</b>		<b>2,86</b>		<b>3,76</b>		<b>3,4</b>	
<b>Promedio Ponderado</b>	<b>3,195</b>											

## **8.7 MATRIZ EFI GENERAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO DE BUCARAMANGA**

En la tabla 13 se puede observar la calificación obtenida en cada área funcional de las empresas entrevistadas. El panorama general es bueno, ya que todas las capacidades se encuentran en un escenario de institución fuerte y la calificación general es de 3.217, lo cual indica que se encuentran fuertes en sus entorno interno.

Es importante resaltar que áreas como la administrativa, producción y tecnológica, se deben mejorar para hacer que las empresas tengan un mayor crecimiento.

En el área administrativa se debe prestar mayor atención a la organización y documentación de las estrategias, misión y visión. Además se debe contemplar la utilización de indicadores de gestión para la medición de las metas.

En el área de producción se debe mejorar la forma de registrar inventarios, así como poner atención a los tiempos y movimientos en cada proceso y la distribución de la planta, factores que pueden contribuir a hacer más eficaz el proceso productivo.

La capacidad tecnológica se debe empezar a ver como un área importante en las empresas, ya que hoy en día la tecnología está moviendo el mundo y la internet cada vez es más común entre los clientes, así que se debe aprovechar esta herramienta para entrar a mas mercados y facilitar el acceso a los productos.

La capacidad financiera es un área a la que se le debe sacar provecho, y ya que tienen capacidad de endeudamiento y acceso a financiación, deben utilizar estos factores para disminuir las debilidades encontradas en las otras áreas de la empresa.

**Tabla 13. Matriz EFI general**

<b>Factor</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Capacidad directiva y organizacional	0,18	2,986	0,53748
capacidad de marketing	0,2	3,328	0,6656
capacidad de talento humano	0,13	3,132	0,40716
capacidad de producción	0,16	3,086	0,49376
capacidad financiera	0,2	3,491	0,6982
capacidad tecnológica, I+D	0,13	3,195	0,41535
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,21755</b>

## 9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La evaluación de los factores externos que representan oportunidades y amenazas para las empresas de calzado de Bucaramanga, se hace por medio de la matriz EFE, donde se da la calificación de cada factor, y con base en estos resultados se observan las oportunidades y amenazas que tiene el sector calzado en Bucaramanga.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 14 que se muestra a continuación, se puede determinar cuáles son las principales oportunidades y amenazas para estas empresas de calzado de Bucaramanga.

La principal amenaza que debe enfrentar este sector en Bucaramanga es la competencia desleal, ya que los empresarios argumentan que es muy común que otras empresas plagien los diseños y los vendan a un precio más bajo en el mercado, lo cual evidentemente hace que se vean afectadas sus ventas. Plazas como Sanandresito La Isla son comunes para que se den este tipo de hechos, pues es un sitio donde la mayoría de los fabricantes de calzado van a ofrecer sus productos y ocurre frecuentemente la copia de productos.

La entrada de productos chinos es otra amenaza para las empresas de calzado de Bucaramanga, pues los productos provenientes de China que actualmente se comercializan en la ciudad son de muy bajo costo, lo cual hace que disminuya el volumen de ventas de las empresas de la ciudad. Sin embargo, desde la entrada de estos productos al país, esta amenaza se ha reducido, pues los productos chinos de bajo costo no son de la mejor calidad y esto lo han visto los compradores, así que vuelven a las empresas de la

región que ofrecen calzado con un precio más elevado pero con una muy buena calidad.

Desde 2010 se ha convertido en una amenaza mayor los cambios climáticos que se presentan en el país, pues tienen consecuencias sobre la industria. El sector calzado no es ajeno a esta situación, pues con las olas invernales que ha enfrentado el país se han visto afectados, ya que la entrega de los productos en otras ciudades se retrasa debido a los cierres de vías del país. Además los empresarios dicen que en época de lluvias las ventas disminuyen, pues la gente no sale a comprar con la misma frecuencia. También algunos empleados faltan a sus puestos de trabajo porque no consiguen transporte para llegar a las empresas.

Otra amenaza encontrada son las tasas de interés, pues aunque en el entorno interno es una fortaleza el acceso a financiación, los empresarios ven como una amenaza las tasas de interés que se manejan en el mercado, pues pueden llegar a ser un poco altas. También está la variación del dólar como una amenaza, pues los que piensan exportar a países como Estados Unidos pueden verse afectados por la constante variación de esta moneda. Las certificaciones ISO, los empresarios lo ven como una amenaza, porque aún no se encuentran certificados en ninguna norma, y consideran que el proceso de certificación puede ser tedioso y costoso, aunque reconocen que el tener este tipo de certificaciones les abre puertas y más en mercados internacionales, donde muchas veces son exigencias de los grandes compradores.

Así como se encontraron amenazas mayores para el sector, también hay oportunidades en el entorno externo que deben ser aprovechadas por el sector, para de esta manera contrarrestar el efecto que pueden tener sobre ellas las amenazas.



Es una oportunidad la apertura de mercados externos y la firma del TLC con Estados Unidos, pues es importante adquirir clientes internacionales, donde el producto se puede dar a conocer y que posiblemente ofrecen mejores condiciones de pago. Además, la firma del TLC con EE.UU no lo ven solo como la oportunidad de exportar a ese país, sino también para importar insumos y calzado proveniente de EE.UU que puede ser comercializado en Bucaramanga.

Las ferias nacionales e internacionales son la oportunidad perfecta para los empresarios mostrar sus productos a grandes compradores nacionales e internacionales, y son la puerta para comenzar a abrir mercados extranjeros. El nicho de mercado femenino es una oportunidad para estas empresas, pues es conocido que las mujeres tienen una mayor atracción por los zapatos y que constantemente las tendencias en calzado femenino varían, razón por la que compran con mayor frecuencia este tipo de productos.

Además la lealtad a la marca por parte de sus clientes también es una oportunidad que se le debe sacar el mayor provecho. Pues se debe tener estrategias para atraer nuevos clientes, pero también para mantener los clientes actuales y crear una relación de confianza entre los compradores y la empresa.

**Tabla 14. Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE)**

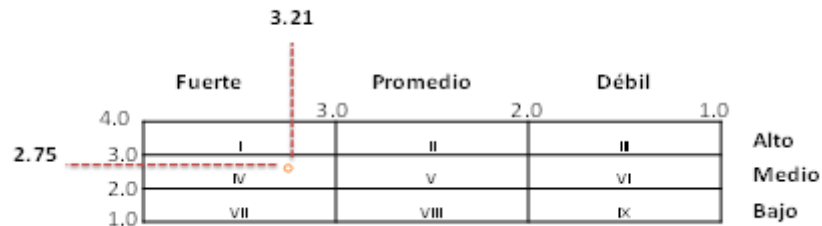
Factor	Peso %	Drako		Jordana		Lumita		Obsession		Paris		Calificación Promedio
		Calificación	Promedio ponderado	Calificación	Promedio ponderado	Calificación	Promedio ponderado	Calificación	Promedio ponderado	Calificación	Promedio ponderado	
Alianzas estratégicas	0,05	3	0,15	3	0,15	1,5	0,075	3	0,15	3,5	0,175	2,8
Competencia desleal	0,095	1	0,095	1	0,095	1	0,095	1	0,095	1	0,095	1
Entrada de productos chinos	0,04	2	0,08	1,5	0,06	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1,9
Aparición constante de nuevos productos	0,05	1	0,05	3,5	0,175	3	0,15	3,5	0,175	2	0,1	2,6
Últimas tendencias	0,08	4	0,32	3,5	0,28	3,5	0,28	3,5	0,28	3,5	0,28	3,6
Apertura de mercados externos	0,1	3	0,3	3,5	0,35	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3,5
Poder de negociación de los proveedores	0,09	2	0,18	1,5	0,135	1,5	0,135	2	0,18	2	0,18	1,8
Precios del mercado	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2,2
Ferías nacionales e internacionales	0,09	4	0,36	3	0,27	3,5	0,315	4	0,36	4	0,36	3,7
Concurso nacional de belleza	0,001	3	0,003	2	0,002	2	0,002	3	0,003	3	0,003	2,6
Firma del TLC con Estados Unidos	0,04	4	0,16	3,5	0,14	2	0,08	4	0,16	3	0,12	3,3
Acceso a financiación	0,06	4	0,24	3,5	0,21	3,5	0,21	3,5	0,21	3,5	0,21	3,6
Reformas tributarias	0,001	2	0,002	3	0,003	3	0,003	2	0,002	3	0,003	2,6
Ventas por internet	0,005	3,5	0,0175	2	0,01	2	0,01	3,5	0,0175	2	0,01	2,6
Cambios climáticos	0,02	1	0,02	2	0,04	1,5	0,03	1	0,02	1	0,02	1,3
Oferta de mano de obra calificada	0,02	2	0,04	1,5	0,03	3,5	0,07	2	0,04	3	0,06	2,4
Poder de negociación de los clientes	0,02	4	0,08	3	0,06	2	0,04	3	0,06	3	0,06	3
Rivalidad con las empresas del sector	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04	3	0,06	3	0,06	2,6

Nuevos productos ecológicos	0,005	1	0,005	3	0,015	2	0,01	3	0,015	3	0,015	2,4
Certificación ISO 9001	0,004	1	0,004	3	0,012	2	0,008	3	0,012	2	0,008	2,2
Certificación ISO 14001	0,004	1	0,004	3	0,012	2	0,008	3	0,012	2	0,008	2,2
Certificación OHSAS 18001	0,004	1	0,004	3	0,012	2	0,008	3	0,012	2	0,008	2,2
Tasas de crecimiento de la economía	0,01	1	0,01	3	0,03	3	0,03	2	0,02	2	0,02	2,2
Tasas de interés	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	1,8
Variación del dólar	0,007	1	0,007	2	0,014	3	0,021	1,5	0,0105	2	0,014	1,9
Constantes cambios tecnológicos	0,007	1,5	0,0105	3	0,021	2	0,014	3	0,021	3	0,021	2,5
Nicho de mercado	0,09	4	0,36	4	0,36	3,5	0,315	4	0,36	4	0,36	3,9
Tendencia de productos ecológicos	0,002	1	0,002	3	0,006	2	0,004	3	0,006	2	0,004	2,2
Leyes sobre internet (SOPA, PIPA, LLERAS)	0,001	2	0,002	2	0,002	3	0,003	2	0,002	2	0,002	2,2
Lealtad a la marca	0,004	4	0,016	3	0,012	3,5	0,014	4	0,016	4	0,016	3,7
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,722</b>		<b>2,646</b>		<b>2,57</b>		<b>2,939</b>		<b>2,912</b>	
<b>Promedio ponderado</b>	<b>2,7578</b>											

## 10. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

Al realizar la matriz IE con los puntajes totales de la matriz EFI y la matriz EFE, se obtiene como resultado, que las empresas de calzado del caso de estudio se encuentran ubicadas en el cuarto cuadrante, lo cual quiere decir que se deben utilizar estrategias para crecer y construir.

Figura 45. Resultados Matriz IE



Fuente: Autor

Para crecer y construir se debe utilizar estrategias intensivas, como el desarrollo de productos y mercados, así como la penetración de mercado. Estrategias que pueden ser empleadas en el sector calzado de Bucaramanga, pues constantemente se presentan cambios en las tendencias y es importante que las empresas estén a la vanguardia de la moda mundial.

También se puede utilizar estrategias de integración vertical y horizontal, de manera tal que con estas alianzas las empresas puedan crecer y expandirse, y como consecuencia obtengan un ampliación en el mercado.

## 11. MATRIZ DOFA

Identificadas las debilidades y fortalezas del entorno interno de las pequeñas empresas de calzado de Bucaramanga, y las oportunidades y amenazas del entorno externo, se realiza a continuación en la tabla 15 la matriz DOFA, donde se plantean estrategias que se pueden implementar en las unidades productivas de calzado.

Tabla 15. Matriz DOFA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<b>F1</b> Buena imagen corporativa <b>F2</b> Conocimiento de la competencia <b>F3</b> Calidad del producto y servicio <b>F4</b> Servicio al cliente <b>F5</b> Calzado con atributos distintivos <b>F6</b> Eficiencia en el uso de materiales y equipo <b>F7</b> Acceso a capital de trabajo <b>F8</b> Mejoras constantes a los productos	<b>D1</b> Indicadores de gestión <b>D2</b> Uso de planes estratégicos <b>D3</b> Estrategias publicitarias <b>D4</b> Estrategias de ventas <b>D5</b> Capacitaciones empleados <b>D6</b> Salud ocupacional y seguridad industrial <b>D7</b> Maquinaria de última tecnología <b>D8</b> Uso de Tic's
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>O1</b> Últimas tendencias <b>O2</b> Apertura de mercados externos <b>O3</b> Ferias y eventos nacionales e internacionales <b>O4</b> Firma del TLC con	1. Integración horizontal: Realizar integración horizontal con empresas del sector, para poder expandirse y entrar con más fuerza a mercados	1. Eficiencia operacional: Crear la cultura de salud ocupacional y seguridad industrial en los empleados, e implementar

<p>Estados Unidos</p> <p><b>O5</b> Acceso a financiación</p> <p><b>O6</b> Nichos de mercado</p> <p><b>O7</b> Clientes leales</p>	<p>internacionales, aprovechando el fácil acceso a financiación para realizar mejoras constantes que permitan productos a la vanguardia tanto en diseño como calidad y precio. F1, F2, F8, O1, O2, O3, O4, O5</p> <p>2. Respuesta superior al cliente: Mantenerse al tanto de las necesidades de los clientes y sus cambios para mantener su satisfacción con un excelente servicio al cliente, que destaque a las empresas sobre sus competidores, haciendo que el cliente se sienta parte como parte integral de la compañía. F1, F3, F4, F5, F8, O1, O3, O6, O7</p> <p>3. Desarrollar nuevos nichos de mercado como el calzado para diabéticos, creando productos de alta</p>	<p>capacitaciones a los trabajadores, porque son aspectos importantes para los compradores internacionales. D5, D6, D7, O2, O4</p> <p>2. Diseñar estrategias publicitarias y de ventas que permitan acercarse más a los clientes y promocionar mejor el producto. Por ejemplo desarrollar catálogos de producto y creación de una página web. D3, D4, D8, O2, O3</p> <p>3. Hacer uso de indicadores de gestión y planes estratégicos para medir los resultados de la empresa y formular las metas a corto, mediano y largo plazo, de manera que se esté a la vanguardia con las últimas tendencias en</p>
--	--	---

	calidad con diseños innovadores que cumplan con las expectativas de los clientes. F3, F5, F8, O6, O7	administración de empresas. D1, D2, O1
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<b>A1</b> Competencia desleal <b>A2</b> Entrada de productos chinos <b>A3</b> Poder de negociación de los proveedores <b>A4</b> Cambios climáticos <b>A5</b> Tasas de interés <b>A6</b> Variación del dólar	1. Realizar alianzas estratégicas con empresas fabricantes de calzado para comprar mayores cantidades de insumos a los proveedores, de manera que haya una reducción en los costos. F2, F3, F6, A1, A2, A3 2. Diferenciación: crear productos con atributos distintivos que permitan calzado con valor agregado para los clientes, para así destacarse en el mercado. F3, F5, F8, A1, A2	1. Hacer inversión en maquinaria con tecnología que pueda ampliar la capacidad de producción creando economías de escala, de manera que se reduzcan costos y así poder competir con los productos chinos. D7, A2

Fuente: Autor

## 12. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

### 12.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

En la tabla 16 se plantean los objetivos propuestos para las empresas de caso de estudio, contemplando las cuatro perspectivas a través de las cuales se puede ver la empresa en su totalidad, ya que estas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la unidad productiva.

Tabla 16. Formulación de objetivos

Perspectiva	Objetivo
Financiera	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar la rentabilidad de las empresas, a través del aumento en las ventas con el desarrollo de nuevos productos y mercados.</li><li>• Reducir costos de fabricación por medio de las economías de escala y alianzas estratégicas con proveedores.</li></ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar la participación de mercado y volumen de mercancía, con la creación de nuevas líneas de productos para mercados no explorados.</li><li>• Mantener la fidelidad de los clientes a través de estrategias de servicio post venta, que demuestren la importancia del comprador para la empresa</li><li>• Obtener nuevos clientes a través de nichos de mercado definidos, los cuales no son explotados eficientemente en la ciudad.</li><li>• Mejorar la atención al cliente en la preventa, venta y postventa del producto, demostrándole que es parte integral de la compañía.</li></ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar los procesos productivos con el análisis de tiempo y movimientos, la compra de nuevos equipos que mejoren la eficiencia del proceso.</li></ul>



Perspectiva	Objetivo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir maquinaria con tecnología avanzada de manera que reduzca costos y tiempo, y mejore la calidad del producto</li> <li>• Desarrollar nuevos productos para ampliar la oferta de la empresa, de manera que se llegue a nuevos compradores.</li> <li>• Entrar a nuevos mercados con el fin de obtener una mayor participación en el sector.</li> </ul>
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los empleados en los procesos productivos y la atención al cliente</li> <li>• Motivar a los empleados, creando en ellos sentido de pertenencia</li> </ul>

Fuente: Autor

## 12.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

De acuerdo al análisis hecho con la matriz DOFA, se sugieren estrategias a nivel corporativo, de negocios y funcional, de manera que, a través de estos planes de acción se dé cumplimiento a los objetivos asumidos por las empresas.

**12.2.1 Estrategias a nivel corporativo.** Las estrategias a nivel corporativo que se sugieren en este caso para las empresas del caso de estudio del sector calzado de Bucaramanga son:

- Integración horizontal: Si la empresa tiene la capacidad adquisitiva de expandirse en forma horizontal, comprando o fusionándose con otras empresas de calzado, es una buena forma de ampliar su producción, además se convierte en una unidad productiva más fuerte para competir en el mercado nacional e internacional, sumado a esto también al ser una empresa más grande, puede empezar a negociar con proveedores, para que sus costos tengan una reducción.

- Alianzas estratégicas: Esta estrategia es muy importante, ya que no todas las empresas están en la capacidad financiera de realizar una integración horizontal o vertical, con una alianza estratégica ya sea con proveedores o competidores se puede beneficiar, pues el riesgo es menor al de una integración, e igualmente obtienen varios beneficios como una posible reducción en costos al hacer una alianza con un proveedor, que le haga un descuento especial, además de asegurar el cumplimiento de este, también se puede aliar con empresas fabricantes de calzado, así se tiene una mayor capacidad de producción con la cual se puede entrar a negociar con proveedores y compradores.

También es importante resaltar que no solo se debe hacer alianzas estratégicas con las empresas de la cadena productiva, pues si se quiere entrar a nuevos nichos de mercado, se puede realizar convenios con los sectores a los cuales pertenecen estos nichos, por ejemplo con el calzado para personas diabéticas se debe crear un vínculo con médicos e instituciones que presten servicios a estas personas, para a través de ellos llegar al mercado objetivo; con el calzado infantil se puede hacer alianzas con colegios para crear campañas en las instituciones.

Es fundamental que los empresarios del sector calzado tomen conciencia de lo que significa un clúster de calzado en la ciudad, ya que por mucho tiempo se ha hablado de la creación de este, pero no se ha llevado a cabo, y sería una estrategia que fortalece a los empresarios y a la región, pues las instituciones educativas siempre se han interesado en llevar a cabo proyectos en este sector de la ciudad, ya que es uno de los principales, y goza de un buen posicionamiento a nivel nacional. Las asociaciones pueden ser parte significativa para brindar capacitación a los empresarios, dándoles a conocer las ventajas que ofrece el clúster en la región como la mejora en la competitividad, la promoción del sector y la defensa de sus intereses con lo cual se benefician todas las partes involucradas.

- Desarrollo de producto: En los resultados de la matriz IE se obtuvo que las empresas del sector calzado del caso de estudio se encuentran en una etapa de crecer y construir, así que es coherente implementar estrategias de desarrollo de producto, ya que es una forma de ampliar mercado. Se sugiere contemplar la línea de calzado para personas diabéticas, pues es un producto que no se consigue fácil en el mercado actual, y que es importante desarrollarlo con características de confort que son fundamentales para estas personas, pero también agregándoles tendencias de moda que hagan atractivo el producto. Para llevar a cabo el desarrollo de este producto se debe tener en cuenta las sugerencias de los médicos especialistas en el tema, por lo que es conveniente crear un convenio con estas personas e instituciones especializadas en este tipo de pacientes, de manera que se pueda cumplir satisfactoriamente con las necesidades de este tipo de calzado.

Otro producto que se puede implementar en el sector calzado de Bucaramanga, es el calzado infantil, ya que en la ciudad no se encuentra con mucha frecuencia zapatos infantiles fabricados en la región, por lo general se consigue calzado importado de marcas reconocidas, y es un producto que se debe desarrollar con mucho cuidado, con características atractivas, para poder cautivar al público.

Las empresas del caso de estudio están enfocadas al calzado femenino, pero es importante que desarrollen sus productos por grupos de edad, pues el zapato utilizado por las mujeres de 18 a 40 años es diferente al de la mujer de mayor edad, es importante que a todas les interesa seguir las tendencias de moda del mundo, pero las mujeres mayores buscan mas confort y ergonomía, mientras que las jóvenes prefieren tacones más altos, con moda o baletas y sandalias planas, así que es importante que el producto se desarrolle de acuerdo a las necesidades de los diferentes nichos que hay dentro del segmento de calzado para dama.

- Desarrollo de mercado: En un sector tan competitivo en la región donde la oferta es muy amplia, es necesario sacar provecho de la variedad de la demanda, pues las empresas entrevistadas están enfocadas en el mercado femenino, pero dentro de este mercado hay muchos nichos importantes que se pueden explotar; pues no es lo mismo las necesidades de las mujeres de 20 años, a las de una mujer de 60 años, por tal motivo es importante no solo desarrollar el producto de acuerdo al grupo de edad de la mujer, sino que también se debe desarrollar el mercado, entrando a él de diferentes formas, la publicidad que se debe hacer en los diferentes mercados es fundamental, y se debe mostrar lo que a cada grupo de edad le interesa del producto.

Con la estrategia de desarrollo de producto planteada en el calzado para diabéticos, se abarca el desarrollo de mercado, pues es un nicho nuevo donde no existe mucha oferta y que es atractivo, ya que se necesita de innovación, confort y tendencias para satisfacer las necesidades de los clientes. Igualmente entrar al mercado infantil es diferente al de dama o de personas diabéticas, los niños son un mercado atractivo, el cual se debe desarrollar de una forma creativa de manera que se cautive a este público, se pueden utilizar estrategias publicitarias diferentes, utilizando colores llamativos, diseño de dibujos en los empaques, así como publicidad con algún juego para llenar, que llamen la atención y sean recordados.

Estas estrategias se sugieren con el fin de que las empresas puedan ampliar sus operaciones, a través de estas tácticas que sirven para el desarrollo de la unidad productiva, ya que están enfocadas a extender su mercado, para poder ser cada día más competitivo y mantenerse en este mundo globalizado.

**12.2.2 Estrategias a nivel de negocio.** En cuanto a las estrategias a nivel de negocio, se proponen estrategias que ayuden a dar cumplimiento a las estrategias corporativas planteadas, de manera que sean coherentes los planes de acción

que las empresas quieran ejercer. Las estrategias de negocios planteadas en la matriz anterior son:

- Liderazgo en costos: En el sector calzado de la región existe mucha competencia, por eso es significativo una estrategia de liderazgo en costos siempre enlazada con la calidad del producto, pues en el mercado hay abundancia de productos de bajo costo pero de baja calidad.

Por eso es importante ser una empresa líder en costos de manera que los clientes puedan adquirir un producto de buena calidad a precios asequibles. Este liderazgo en costos se puede lograr a través de integraciones y alianzas estratégicas, que permiten que la empresa al ser más grande empiece a tener un poder de negociación con proveedores, de manera que al asegurar al proveedor la compra de los insumos este le otorgue un precio especial por ser cliente fijo o creando economías de escala que permitan la reducción en costos, ya que adquiriendo grandes volúmenes de materia prima para la fabricación del zapato, bajan costos, pues al comprar mayor cantidad se adquiere a menor precio y esto contribuye de manera significativa al costo del producto, las suelas es uno de los insumos que se puede comprar en grandes cantidades creando economías de escala, así como su insumo primario que es el cuero, se puede hacer una alianza con la curtiembre directamente, así se evita la negociación con un tercero y el precio disminuye.

De nuevo se contempla la formación del clúster de calzado en la región, ya que al estar todos unidos se tiene un inminente poder de negociación tanto con proveedores como con distribuidores, además son la puerta de acceso a recursos, tecnología, mercados globales y procesos.

- Diferenciación: Cuando la oferta es tan amplia no solo es importante el liderazgo en costos, la diferenciación del producto juega un papel fundamental, pues en un mercado donde los precios son similares, la diferenciación del

producto es la que hace que el cliente tome la decisión, por eso es importante que se trabaje en los atributos distintivos de los productos que se ofrecen, de manera que el valor agregado que aprecia el comprador sea el factor definitivo a la hora de sus compra.

El empaque del producto es un valor agregado que hoy en día es apreciado por el cliente, es importante que este empaque sirva para mantener en buen estado el calzado; la atención al cliente es fundamental y es una cultura que se le debe crear a los empleados de las empresas, que siempre piensen que el cliente es quien los mantiene en la industria, por lo cual es indispensable que sea bien atendido y que se le ofrezca un excelente servicio postventa que hace que el cliente se dé cuenta de la importancia que le da la empresa y se convierta en un cliente fiel; y evidentemente el diseño del calzado es la base para diferenciación, se debe trabajar en características distintivas en el diseño de los productos que lo hagan atractivo para el mercado, estas características pueden ser en la suelas, en el cuero, la comodidad del zapato, los accesorios, los colores, entre otros.

- Nicho de mercado: Como ya es conocido para el sector calzado hay un mercado muy amplio, es muy segmentado también y hay muchos nichos de mercado que se pueden explorar, no solo el masculino y femenino que son los más conocidos, estos a sus vez se dividen en una gran cantidad de nichos que son importantes y donde se puede entrar a competir en segmentos que no se han atendido con la misma intensidad que otros. Como se ha mencionado anteriormente se puede entrar al mercado infantil, nicho que es muy atractivo y que en la ciudad no está bien atendido, además se debe tener en cuenta que es un mercado que constantemente cambia el calzado, pues en la edad infantil el pie crece de una forma rápida por lo que es necesario el cambio del calzado más seguido, además que son personas que se ven influenciadas por la moda, así que se puede hacer cambios constantes.

El nicho de mercado de personas diabéticas es un mercado que en actualmente está cobrando fuerza, pues ya varios sectores lo han tomado en cuenta y se está empezando a ofrecer productos especiales para estas personas, el calzado es una necesidad para todos, y las personas con esta enfermedad generalmente necesitan zapatos especiales, ergonómicos y confortables, pero siempre hay que tener en cuenta que como todas las personas quieren verse atractivos, así que es importante que el calzado además de tener esas características especiales sea atractivo a la vista de los compradores.

Finalmente el gran mercado femenino que está bastante segmentado, como por grupos de edades como se había dicho antes, la importancia de este nicho de mercado es porque el género femenino es más variable en cuanto a moda para los pies, pues continuamente hay cambios en las semanas de moda, y a las mujeres les gusta seguir las tendencias, es por eso que se debe crear calzado para las mujeres de todas las edades, que cumplan con las necesidades que exige cada rango de edad y de esta manera conquistar este mercado tan llamativo para el sector calzado.

**12.2.3 Estrategias a nivel funcional.** A nivel funcional las estrategias sugeridas buscan que la calidad del producto que se ofrece sea óptima, sin que su precio se incremente, de manera que se pueda satisfacer al cliente cumpliendo con sus expectativas a un precio competitivo en el sector. En la matriz DOFA se mencionan estrategias funcionales como:

- Eficiencia superior: Para conseguir la superioridad se debe trabajar en aspectos como, las economías de escala, ya que no solamente tienen impacto en la reducción de costos sino que también permiten que los empleados se vuelvan más hábiles en el desempeño de una tarea particular, así se reducen tiempos y movimientos que también contribuyen de manera efectiva a una mayor eficiencia. Ante economías de escala los costos unitarios se disminuyen a

través de la asignación de costos fijos, ya que a mayor volumen de producción, los costos fijos se dividen entre mayor número de unidades; como se ha mencionado en las estrategias anteriores, a mayor volumen de compra se obtiene un poder de negociación con los proveedores. También se puede llegar a las economías de escala a través de la formación del clúster de calzado, y obtener mayores ventajas como integrar todos los componentes de la cadena de valor, de manera que permite afrontar las dificultades de manera global y sistemática; a través del clúster se puede conseguir una excelente imagen internacional por la solidez que aporta el sector a la región; aportan a las empresas una cadena de servicios y apoyo que contribuyen a mejorar su competitividad, siempre de la mano con la academia.

Tener personal capacitado y experimentado es muy importante para las empresas, ya que estos aspectos contribuyen al aumento en la productividad y eficiencia de las empresas.

Una manera de tener una eficiencia superior también es la motivación a los empleados, ya que el estado de ánimo de un trabajador influye en su desempeño laboral, es importante que tengan pausas activas durante su actividades diarias, ya que estas actividades orientan a que la persona recupere energías para un desempeño eficiente en el trabajo, más aún en los procesos de trabajos repetitivos, que pueden generar mayor cansancio en el trabajador, generando desgaste y menor eficiencia.

- Calidad superior: Hoy en día la calidad es el factor clave para todas las empresas, y es lo que el cliente exige, pues con la gran cantidad de oferta en el mercado, un comprador tiene la posibilidad de encontrar productos de muy buena calidad a precios razonables, es por eso que las empresas deben enfocarse en medir la calidad de sus productos enfocándose siempre en satisfacer las necesidades de los compradores, pues creando un producto con



calidad superior se gana la confianza de los clientes, que se vuelven leales a la marca.

Se debe implementar el proceso de control de calidad en todas las etapas de producción del producto, de esta manera se tiene una constante revisión que garantiza que el calzado este en las condiciones adecuadas a la hora de ser entregado al cliente, para las empresas que quieren empezar a exportar a Estados Unidos, es importante que comiencen con la preparación para la certificación en la norma ISO 9001, ya que los compradores de estos países ponen como exigencia que sus proveedores cumplan con los estándares de calidad. Al hacer el control de calidad en cada proceso, además de certificar cada eslabón de la cadena productiva se ahorran tiempos, pues se detecta la inconformidad justo a tiempo y no en un proceso posterior.

- Innovación superior: Es el factor más importante para la ventaja competitiva, ya que permite diferenciar los productos y de esta manera se genera el valor agregado que es por lo que actualmente pagan los compradores de un productos, además la innovación no solo en los productos, sino también en los procesos permite reducir sus estructura de costos por debajo de la de sus competidores.

Esta innovación se puede conseguir a través de características distintivas en el producto, como los accesorios que llevan, la calidad de la suela, el confort del producto, investigación en características del calzado en países de Europa, también a través de la adquisición de maquinaria con mayor tecnología que permita mejorar los procesos en cuanto a calidad y tiempo. El ofrecer un calzado con moda para personas diabéticas también es una forma de innovación, ya que se está introduciendo un producto que no es común en el mercado y con características mejoradas.

El empaque del producto también contribuye a la innovación superior, ya que es importante entregarle al cliente el producto en un empaque donde pueda conservar en buen estado el producto, y además que sea agradable a la vista, pues esto es un valor agregado que el comprador percibe y que permite que el precio sea superior. También es importante incluir las instrucciones de cómo limpiar el calzado dependiendo el tipo de material, de manera que alargue un tiempo su vida útil si el cliente tiene los cuidados necesarios, si la limpieza del calzado requiere de alguna tela especial, se puede contemplar la posibilidad de obsequiarle al cliente el trapito o por lo menos ofrecerlo, estos detalles agregan valor al producto que son apreciados por el cliente y como consecuencia están los clientes satisfechos y se mantienen fieles a la marca.

- Respuesta superior al cliente: Sin duda alguna para los clientes es que funciona la empresa, pues son los que adquieren el producto que se fabrica que le deja rentabilidad a la compañía.

Es por esto que las empresas deben darle a los clientes lo que ellos quieren a precios que estén dispuestos a pagar, de manera que es fundamental que la unidad productiva se enfoque a los compradores, convirtiéndolos en parte integral de la empresa, siempre pendientes de conocer sus necesidades; de ahí la importancia del servicio al cliente y el servicio postventa, pues son los insumos para la retroalimentación.

Algunas de las estrategias que se pueden contemplar para la respuesta superior al cliente son la atención a la hora de la venta, es importante que la persona que tiene contacto con el cliente sea agradable, tenga pleno conocimiento del producto, la empresa, precios, descuentos y tiempos de entrega, esto le demuestra al cliente la seriedad de la empresa y contribuye a la creación de una relación confiable entre comprador y empresa; otro aspecto importante es el servicio post venta, el cual se puede hacer a través de llamadas después de

entregado el producto, verificando la conformidad, el estado del producto, y alguna sugerencia que sirve de retroalimentación, y realizar visitas periódicas al comprador, demostrando la importancia que tiene para la compañía.

El nivel funcional es la base para dar cumplimiento con las estrategias corporativas y de negocio, por eso la importancia de que estas estrategias que se sugieren sean consecuentes con las metas de las empresas, así todas las áreas de la empresa está coordinada hacia un mismo objetivo.

### **13. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE CONTROL**

Para cada objetivo planteado se diseñaron una serie de indicadores de gestión que pueden ser usados por las pequeñas empresas para llevar un mayor control del estado de sus metas en un periodo determinado.

La herramienta diseñada en Excel tiene la matriz DOFA y los objetivos planteados por cada perspectiva, de allí se desprende una hoja para cada perspectiva donde se encuentra los objetivos y los planes de acción para poder alcanzarlos; el indicador, su fórmula, la unidad de medición, la meta y los periodos. (Ver Anexo CD - ROOM)

La hoja base de datos, contiene todas las variables utilizadas para los indicadores de gestión, en esta hoja de cálculo se introducen todos los valores correspondiente y a partir de ahí se realizan las mediciones.

En otra hoja de cálculo se encuentra el BalancedScorecard, donde aparece las cuatro perspectivas con los resultados de sus indicadores, la meta y el logro con respecto a la meta, y el color indica el estado del resultado, el verde indica que se está cumpliendo de una forma sobresaliente, el amarillo indica que se está dando cumplimiento aceptable y finalmente el rojo es signo de alarma y se le debe prestar mayor atención a esos aspectos en los que la empresa no tiene un buen desempeño.

La herramienta contiene una hoja de cálculo llamada instructivo, donde se explica cómo utilizar el modelo, son instrucciones básicas, ya que la herramienta es de fácil uso.

Al final de la herramienta se encuentra el glosario de los indicadores, donde se especifica que mide cada indicador y las variables utilizadas para cada uno de ellos.

La herramienta diseñada, fue hecha para usar de una forma fácil y asequible para los pequeños empresarios, de manera que les permita llevar un mayor control de las actividades vitales de una empresa y así monitorear en que se es fuerte y en qué área se presentan dificultades.

La herramienta de control permite que la gestión de la empresa sea más ordenada y que los empleados puedan tener conocimiento del logro de los objetivos que direccionan la empresa.

A continuación se presentan las tablas donde se puede visualizar cada parte de la herramienta de control, resaltando que se debe hacer uso de la herramienta de control en Excel, ya que permite realizar las mediciones de una forma acertada.

La tabla 17. Balancedscorecard es el resultado final de la herramienta, en la primera columna se encuentran las cuatro perspectivas de la empresa, la segunda columna contiene los objetivos de cada perspectiva, la tercera columna aparecen los indicadores planteados para cada perspectiva, en la cuarta columna se encuentran los resultados de la medición de los indicadores, la siguiente columna contiene las metas planteadas para cada indicador y la última columna llamada logro es donde aparece el logro con respecto a la meta alcanzado por la empresa, en esta columna es donde las casillas cambian de color según el logro alcanzado.

**Tabla 17. BalancedScorecard**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO	META	LOGRO
Financiera	Aumentar la rentabilidad de las empresas, a través del aumento en las ventas con el desarrollo de nuevos productos y mercados.	Rentabilidad neta		8,00%	
		Rentabilidad activo		35,00%	
		Rentabilidad patrimonio		12,00%	
		CUMPLIMIENTO DE VENTAS		100,00%	
		INCREMENTO VENTAS		15,00%	
		COLECCIONES DESARROLLADAS POR LINEA DE PRODUCTO		100,00%	
	Reducir costos de fabricación por medio de las economías de escala y alianzas estratégicas con proveedores.	Ventas por nicho de mercado		100,00%	
		CONVOCATORIAS		100,00%	
		CONVENIOS DIRECTOS		100,00%	
		CUERO / SINTETICO		100,00%	
		SUELAS		98,00%	
		INSUMOS		100,00%	
Clientes	Aumentar la participación de mercado y volumen de mercancía, con la creación de nuevas líneas de productos para mercados no explorados.	MATERIAS PRIMAS		100,00%	
		Participación en el mercado		10,00%	
	Mantener la fidelidad de los clientes a través de estrategias de servicio post venta, que demuestren la importancia del comprador para la empresa	Cumplimiento líneas diseñadas		100,00%	
		Clientes fieles		6,00%	
		Visitas		6,00%	
		Llamadas		6,00%	
		Sugerencias		6,00%	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener nuevos clientes a través de nichos de mercado definidos, los cuales no son explotados eficientemente en la ciudad.</li> </ul>	Nuevos clientes por nicho de mercado		20,00%	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la atención al cliente en la preventa, venta y postventa del producto, demostrándole que es parte integral de la compañía.</li> </ul>	quejas y reclamos		5,00%	
		Llamadas postventa		5,00%	
		Visitas postventa		5,00%	
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los procesos productivos con el análisis de tiempo y movimientos, la compra de nuevos equipos que mejoren la eficiencia del proceso.</li> </ul>	Documentación de procesos		100,00%	
		Diagramas de proceso		100,00%	
		Toma de tiempos		100,00%	
		Estandarización		100,00%	
		Nivel de inventarios		100,00%	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir maquinaria con tecnología avanzada de manera que reduzca costos y tiempo, y mejore la calidad del producto</li> </ul>	Inversión maquinaria y equipo		100,00%	
		Productos Defectuosos		1,00%	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar nuevos productos para ampliar la oferta de la empresa, de manera que se llegue a nuevos compradores.</li> </ul>	Estudios realizados		100,00%	
		Diseño de líneas de productos por nicho de mercado		100,00%	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrar a nuevos mercados con el fin de obtener un mayor porcentaje de la torta</li> </ul>	Lanzamiento de líneas de producto por nuevo nicho de mercado		100,00%	

<b>Aprendizaje</b>	· Capacitar a los empleados en los procesos productivos y la atención al cliente	Empleados capacitados		100,00%	
		Eventos de capacitación realizados		100,00%	
	· Motivar a los empleados, creando en ellos sentido de pertenencia	programas de pausas activas		100,00%	
		porcentaje de participación en pausas activas		100,00%	
	Bonificaciones y reconocimientos	programas de bonificación		100,00%	
		bonificaciones entregadas		100,00%	
		Valor en pesos de las bonificaciones		100,00%	
	· Motivar a los empleados, creando en ellos sentido de pertenencia	cumplimiento de integraciones		100,00%	
		Motivar empleados		100,00%	

Fuente: Autor



En la tabla 18. Base de datos se puede observar la hoja alimentadora del balancedscorecard, la tabla está formada por las columnas con el nombre de las variables que se deben usar para los indicadores, la frecuencia de medición de cada variable, la unidad de medida, el responsable de la medición, la fuente de información y el tipo de variable; las columnas resaltadas en color amarillo son las columnas donde se introducen los datos, donde se diseñó para dos periodos, de manera que se pueda comparar un periodo con otro.

**Tabla 18. Base de Datos**

NOMBRE DE VARIABLES	FRECUENCIA	UNIDAD	RESPONSABLE	FUENTE	PRESUPUESTO P1	PRESUPUESTO P2	TIPO VAR.	PERIODO 1	PERIODO 2
Utilidad Neta	anual	\$	Financiero						
Ventas Netas	anual	\$	Financiero						
Activos totales	anual	\$	Financiero						
Patrimonio Total	anual	\$	Financiero						
Colecciones desarrolladas	anual	Unidad	Financiero						
Pares vendidos	anual	Unidades	Financiero						
Ventas por linea	anual	Pesos	Financiero						
Convenios	anual	Unidad	Financiero						
Participacion Convocatorias	anual	Unidad	Financiero						
Compras realizadas cuero	anual	\$	Financiero						
Compras realizadas suelas	anual	\$	Financiero						
Compras realizadas insumos	anual	\$	Financiero						
Compras realizadas Materias primas	anual	\$	Financiero						
Ventas sector	anual	\$	Mercadeo						

Lineas de producto Diseñadas	anual	Unidad	Mercadeo						
Cientes	anual	Unidad	Mercadeo						
Nuevos clientes	anual	Unidad	Mercadeo						
Llamadas realizadas	anual	Unidad	Mercadeo						
Visitas de fidelidad	anual	Unidad	Mercadeo						
Sugerencias	anual	Unidad	Procesos						
Quejas	anual	Unidad	Procesos						
Visitas de atencion al cliente	anual	Unidad	Procesos						
Procesos documentados	anual	Unidad	Procesos						
Procesos con diagrama	anual	Unidad	Procesos						
Procesos estandarizados	anual	Unidad	Procesos						
Numero de procesos con tiempo tomado	anual	Unidad	Procesos						
Inversiones en equipos	anual	\$	Procesos						
Productos defectuosos	anual	Unidad	Procesos						
Numero de produccion total	mensual	Unidad	Procesos						
Estudios realizados	anual	Unidad	Procesos						
Lineas de producto diseñadas	anual	Unidad	Procesos						

lanzamiento Nuevas Lineas por nichos	anual	Unidad	Procesos						
Empleados capacitados	anual	Unidad	Recursos Humanos						
Total empleados	anual	Unidad	Recursos Humanos						
Eventos realizados	anual	Unidad	Recursos Humanos						
Programas de pausas activas	anual	Unidad	Recursos Humanos						
Número de empleados pausas activas	anual	Unidad	Recursos Humanos						
Programas de Bonificación	anual	Unidad	Recursos Humanos						
Integraciones realizadas	anual	Unidad	Recursos Humanos						
Numero empleados asisten integraciones	anual	Unidad	recursos Humanos						

Fuente: Autor

La tabla 19. Perspectiva financiera contiene todos los datos utilizados para la medición de esta área de la empresa, en las columnas iniciales se encuentran los objetivos de las perspectiva, los planes de acción a realizar para que se puedan cumplir esos objetivos, el responsable de la medición de las variables, los indicadores con su respectiva formula, la frecuencia de medición, su unidad de medida, la meta propuesta que puede ser ajustada según la empresa, la fuente de información y los resultados del indicador para el periodo 1 y 2 que aparecen en estas columnas de pues de introducir los valores de las variables en la hoja de base de datos.

**Tabla 19. Perspectiva Financiera**

Objetivo	Plan De Acción	Responsable	Palabras Claves	Indicador		Fórmula Indicador	Frecuencia	Unidad	Meta	Fuente De Información	Periodo 1	Periodo 2
Aumentar la rentabilidad de las empresas, a través del aumento en las ventas con el desarrollo de nuevos productos y mercados.	Desarrollar nuevos productos con el fin de entrar a nuevos nichos de mercado no explorados (infantil, diabéticos, rangos de edad)	Gerente	RENTABILIDAD	NETA	Rentabilidad neta	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}) * 100$	Anual	%	8,00%	DEPARTAMENTO FINANCIERO		
				ACTIVO	Rentabilidad activo	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Total activos}) * 100$	Anual	%	35,00%	DEPARTAMENTO FINANCIERO		
				CAPITAL	Rentabilidad patrimonio	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Total patrimonio}) * 100$	Anual	%	12,00%	DEPARTAMENTO FINANCIERO		
			AUMENTO DE VENTAS	CUMPLIMIENTO DE VENTAS		$\text{VENTAS REALIZADAS EN EL PERIODO} / \text{VENTAS PRESUPUESTADAS}$	Mensual	%	100%	DEP. MERCADEO		
				INCREMENTO VENTAS		$\text{VENTAS PERIODO ACTUAL} / \text{VENTAS PERIODO ANTERIOR}$	Anual	%	15,00%	DEP. MERCADEO		

			NUEVOS PRODUCTOS	COLECCIONES DESARROLLADAS POR LINEA DE PRODUCTO	Cumplimiento de desarrollo de colecciones	Colecciones desarrolladas / Colecciones presupuestadas	Anual	%	100%	DEP. MERCADEO		
			MERCADOS	Ventas por nicho de mercado	unidades	Pares vendidos / Pares presupuestados	Anual	%	100%	DEP. MERCADEO		
					pesos	Ventas / Ventas presupuestadas por línea	Anual	%	100%	DEP. MERCADEO		
Reducir costos de fabricación por medio de las economías de escala y alianzas estratégicas con proveedores.	Hacer alianzas estratégicas con empresas del sector y proveedores, consiguiendo mejores precios gracias al aumento en el volumen de compras	Gerente	ALIANZAS ESTRATEGICAS	ASOCIACIONES: ACICAM, ASOINDUCALS, ASPECOL	CONVOCATORIAS	PARTICIPACION EN CONVOCATORIAS / TOTAL CONVOCATORIAS	Anual	%	100%	GERENCIA		
			PROVEEDORES	CONVENIOS DIRECTOS		Convenios realizados / convenios presupuestados	Anual	%	100%	GERENCIA		
			VOLUMEN DE COMPRAS	CUERO / SINTETICO		COMPRAS REALIZADAS CUERO/ SINTETICO / COMPRAS PRESUPUESTADAS CUERO/ SINTETICO	Anual	%	98,00 %	COMPRAS		

				SUELAS	COMPRAS REALIZADAS SUELAS / COMPRAS PRESUPUESTADAS SUELAS	Anual	%	100%	COMPRAS		
				INSUMOS	COMPRAS REALIZADAS INSUMOS / COMPRAS PRESUPUESTADAS INSUMOS	Anual	%	100%	COMPRAS		
			ANALISIS COMPARATIVO DE COSTOS DE PRODUCTO	MATERIAS PRIMAS	COSTO UNITARIO MATERIA PRIMA ACTUALES / COSTO UNITARIO MATERIA PRIMA SIN EE	Anual	%	5,00%	PROCESOS		

Fuente: Autor



En la tabla 20. Perspectiva clientes se puede observar los detalles de los indicadores propuestos para esta perspectiva, al igual que en la perspectiva financiera en la primera columna se encuentran los objetivos de la perspectiva, la siguiente contiene los planes de acción o estrategias a implementar, y las otras columnas con toda la información necesaria de cada indicador, finalmente las columnas de cada periodo donde aparecerán los resultados de la medición.

**Tabla 20. Perspectiva Clientes**

Objetivo	Plan De Acción	Responsable	Palabras Clave	Indicador		Fórmula Indicador	Frecuencia	Unidad	Meta	Fuente De Información	Periodo 1	Periodo 2
Aumentar la participación de mercado y volumen de mercancía, con la creación de nuevas líneas de productos para mercados no explorados.	Crear líneas de calzado para diabéticos, niños y según el rango de edad femenino, con características especiales de confort y diseño.	ventas	Participación en el mercado	Ventas Sobre La Industria	Participación en el mercado	VENTAS EMPRESA / VENTAS SECTOR INDUSTRIA	anual	%	10,00%	DANE		
		Investigación y Desarrollo	Diseño de líneas de productos por nicho de mercado		Cumplimiento líneas diseñadas	Líneas de producto diseñadas / Nuevas líneas de producto presupuestadas	anual	%	100%	DEPARTAMENTO DE DISEÑO		

Mantener la fidelidad de los clientes a través de estrategias de servicio post venta, que demuestren la importancia del comprador para la empresa	Realizar periódicamente llamadas a los clientes indagando por sus sugerencias. Realizar visitas al cliente verificando su satisfacción.	ventas	fidelidad	Clientes fieles	$\frac{((\text{Clientes periodo} / \text{clientes periodo anterior}) - 1) * 100}{100}$	semestral	%	6,00%	VENTAS		
			Llamadas		Llamadas realizadas / total clientes	Mensual	%	6,00%	VENTAS		
			Visitas		Visitas realizadas / total clientes	Mensual	%	6,00%	VENTAS		
			Sugerencias		Sugerencias / total clientes	Mensual	%	6,00%	VENTAS		

<p>· Obtener nuevos clientes a través de nichos de mercado definidos, los cuales no son explotados eficientemente en la ciudad.</p>	<p>Ofrecer calzado para personas diabéticas, calzado infantil y calzado femenino para los diferentes grupos de edad.</p>	<p>ventas</p>	<p>Nuevos nichos de mercado</p>	<p>Nuevos clientes por nicho de mercado</p>	<p>(Nuevos clientes / Total clientes) * 100</p>	<p>semestral</p>	<p>%</p>	<p>20,00%</p>	<p>VENTAS</p>		
<p>· Mejorar la atención al cliente en la preventa, venta y postventa del producto, demostrándole que es parte integral de la compañía.</p>	<p>Capacitar a los empleados sobre cómo se debe atender al cliente, monitorear el estado de los clientes en la post venta, a través de llamadas y visitas periódicas.</p>	<p>ventas</p>	<p>Quejas y reclamos</p>	<p>Número de quejas y reclamos</p>	<p>(# quejas periodo actual / # quejas periodo anterior) * 100</p>	<p>trimestral</p>	<p>%</p>	<p>-3,00%</p>	<p>VENTAS</p>		
			<p>Llamadas postventa</p>		<p>Llamadas realizadas / total clientes</p>	<p>trimestral</p>	<p>%</p>	<p>5,00%</p>	<p>VENTAS</p>		

			Visitas postventa		Visitas realizadas / total clientes	trimestral	%	5,00%	VENTAS		
--	--	--	-------------------	--	-------------------------------------	------------	---	-------	--------	--	--

Fuente: Autor

En la tabla 21. Perspectiva de procesos internos se puede apreciar todos los detalles de los indicadores planteados para esta área de las empresas de calzado, donde se hace referencia a indicadores sobre estandarización de procesos, toma de tiempos, calidad de los productos, productos defectuosos, entre otros. Al igual que en las perspectivas anteriores tiene el mismo contenido en las columnas sobre lo necesario para cada indicador.

**Tabla 21. Perspectiva de Procesos Internos**

Objetivo	Plan De Acción	Responsable	Palabras Clave	Indicador	Fórmula Indicador	Frecuencia	Unidad	Meta	Fuentes De Información	Periodo 1	Periodo 2
Mejorar los procesos productivos con el análisis de tiempo y movimientos, la compra de nuevos equipos que mejoren la eficiencia del proceso.	Realizar análisis de tiempos y movimientos por línea de producto. Reubicar la posición de la maquinaria de manera que los procesos anteriores y posteriores queden juntos, para que el operario no tenga que desplazar grandes distancias	Producción	Documentar procesos	Documentación de procesos	Procesos documentados / total procesos	Anual	%	100%	procesos		
		Producción	Estudio de tiempos y movimientos	Diagramas de proceso	Procesos con diagrama / total de procesos	Anual	%	100%	procesos		
				Toma de tiempos	tiempos tomados por proceso / total de procesos	Trimestral	%	100%	procesos		
				Estandarización	procesos estandarizados / total estandarizados	Anual	%	100%	procesos		

· Adquirir maquinaria con tecnología avanzada de manera que reduzca costos y tiempo, y mejore la calidad del producto	Invertir en máquinas nuevas para mejorar la calidad de los procesos	Gerente	INVERSION EN EQUIPOS	Inversión maquinaria y equipo	Inversión realizada en equipos / Inversión presupuestada	Anual	%	100%	procesos		
		Producción	Cumplimiento de calidad en los productos	Productos Defectuosos	(Productos defectuosos / producción total) *100	Mensual	%	####	procesos		
· Desarrollar nuevos productos para ampliar la oferta de la empresa, de manera que se llegue a nuevos compradores.	Crear la línea de calzado para personas diabéticas, el calzado infantil y estilos de calzado de acuerdo al rango de edad del mercado femenino.	Investigación y Desarrollo	investigación y desarrollo para la línea de diabéticos, a través de estudios e investigaciones desarrolladas con asociaciones involucradas con este nicho	Estudios realizados	Estudios realizados / estudios presupuestados	Anual	%	100%	procesos		
				Diseño de líneas de productos por nicho de mercado	Líneas de producto diseñadas / Nuevas líneas de producto presupuestadas	Anual	%	100%	procesos		



Entrar a nuevos mercados con el fin de obtener un mayor porcentaje de la torta	Entrar con nuevos productos a mercados no explorados como el de niños y el de personas diabéticas.	Ventas	Nuevos mercados	Lanzamiento de líneas de producto por nuevo nicho de mercado	Lanzamiento de líneas de producto por nuevo nicho de mercado / Lanzamientos presupuestados	Anual	%	100%	Ventas		
--	--	--------	-----------------	--	--	-------	---	------	--------	--	--

Fuente: Autor

Finalmente en la tabla 22. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento se observa todos los detalles de los indicadores planteados para esta parte de la empresa que hace referencia a su recurso humano, en esta perspectiva se plantean indicadores de gestión que ayudan a llevar un control del cumplimiento dado a los objetivos referentes a esta área, que es la base de la empresa, ya que el buen desempeño de los empleados contribuye para obtener mejores resultados en las organizaciones.

**Tabla 22. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Objetivo	Plan De Acción	Responsable	Palabras Clave	Indicador	Fórmula Indicador	Frecuencia	Unidad	Meta	Fuentes De Información	Periodo 1	Periodo 2
Capacitar a los empleados en los procesos productivos y la atención al cliente	Dictar capacitaciones a los empleados de cada área, sobre el manejo adecuado de maquinas, su mantenimiento, la atención al cliente, etc.	Gerente	Capacitación	Empleados capacitados	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}} * 100$	Anual	%	100%	Recursos Humanos		
				Eventos de capacitación realizados	$\frac{\text{Eventos realizados}}{\text{total eventos presupuestados}}$	Semestral	%	100%	Recursos Humanos		

Motivar a los empleados, creando en ellos sentido de pertenencia	Realizar programa de pausas activas, dar bonificaciones al mejor empleado, hacer integraciones, fomentar el sentido de pertenencia por la empresa.	Gerente	Pausas activas	Programas de pausas activas	número de programas de pausas activas realizadas / presupuestas	Semestral	%	100%	Recursos Humanos		
				Porcentaje de participación en pausas activas	empleados participantes en pausas activas / total empleados	Semestral	%	100%	Recursos Humanos		
		Gerente	Bonificaciones	Programas de bonificación	programas de bonificación ejecutados / programas bonificación presupuestados	Anual	%	100%	Recursos Humanos		
				Bonificaciones entregadas	empleados con bonificación entregada / total empleados	Anual	%	100%	Recursos Humanos		
				Valor en pesos de las bonificaciones	Valor bonificaciones entregadas / Valor bonificaciones presupuestas	Anual	%	100%	Recursos Humanos		

		Recursos Humanos	Integraciones	Cumplimiento de integraciones	Número de integraciones realizadas / Número de integraciones programadas	Semestral	%	100%	Recursos Humanos		
				Asistencia a integraciones	Empleados asistentes / total empleados	Semestral	%	100%	Recursos Humanos		

Fuente: Autor

## CONCLUSIONES

A partir de los proyectos de investigación realizados en el sector calzado con la asignatura de administración estratégica entre el segundo semestre de 2010 y segundo semestre de 2011, se realizó un diagnóstico sobre la situación de estas pequeñas empresas a través de una matriz EFE y una matriz EFI, donde se hizo una comparación entre las empresas del caso de estudio, y a partir de allí se detectaron las principales oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades comunes en el sector.

Partiendo del diagnóstico inicial se diseñó una encuesta dividida en dos grandes partes, el entorno interno y el entorno externo, donde se indagó a los empresarios sobre las principales áreas de la empresa, identificando así las debilidades y fortalezas de cada una de ellas, e igualmente la evaluación del entorno externo donde se identificó las principales amenazas y oportunidades para las pequeñas empresas de calzado de Bucaramanga según las empresas del caso de estudio.

Con los resultados obtenidos en la encuesta se hizo la matriz de evaluación de factores internos (EFI) para cada área de la empresa y una EFI general, también se realizó la matriz de evaluación de factores externos (EFE), detectando las áreas de mayor atención en esta empresa de calzado de la ciudad.

Con los resultados de las matrices EFE y EFI, se formó la matriz IE, obteniendo como resultado la ubicación de las empresas en el cuarto cuadrante, donde se deben diseñar estrategias para crecer y construir.

Se creó la matriz DOFA basada en los resultados de las matrices EFE y EFI y las estrategias planteadas son de crecimiento y construcción, según lo que se obtuvo en la matriz IE.

A partir de la matriz DOFA se formularon los objetivos para cada perspectiva de la empresa, usando las planteadas por Norton y Kapan en el BalancedScorecard, con base en estos objetivos se diseñan las estrategias que pueden dar cumplimiento a los objetivos propuestos, ligado siempre a la capacidad de la empresa de llevar a cabo las estrategias, por tal razón se sugiere más de una estrategia en cada perspectiva.

Se diseñaron estrategias en los niveles corporativo, de negocios y funcional para aplicar en todas las áreas de las empresas de manera que con ellas puedan crear y mantener una ventaja competitiva que les permita destacarse en el mercado nacional e internacional, y convertirse en empresas más productivas, capaces de competir con grandes empresas de calzado del país.

Finalmente se crea el modelo del cuadro de mando integral en Excel, donde las empresas pueden introducir su datos para la medición de cómo se está en cada perspectiva de acuerdo a los resultados que obtengan en los indicadores de gestión diseñados para cada objetivo.

Con el diseño de las estrategias para crear y mantener ventaja competitiva para las pequeñas empresas de calzado de Bucaramanga se da cumplimiento a los objetivos propuestos en el proyecto, lo que permitirá que las pequeñas empresas del sector calzado de Bucaramanga lleven una planeación estratégica en su empresa con una herramienta fácil de usar y de gran utilidad.

Los empresarios del sector deben concientizarse de la importancia de llevar un modelo de planeación estratégica en la administración de sus empresas, pues solo de esta forma dará los resultados deseados el proyecto realizado.



## RECOMENDACIONES

Con este proyecto se puede generar un acercamiento de la academia con el sector a través de capacitaciones a los empresarios del sector calzado de Bucaramanga sobre las técnicas modernas de administración y los resultados que se obtienen a partir de llevar una planeación estratégica adecuada en la empresa.

Desde las asociaciones del sector que existen en la Bucaramanga se debe proponer la creación del clúster de calzado en la región, dando a conocer las ventajas que ofrece un clúster y como cada día en el mundo esta tendencia va en ascenso en todos los sectores de las industrias.

Se debe trabajar en la unión de los empresarios del sector, de manera que pueda contrarrestar la competencia desleal que es una de las principales amenazas a las que se enfrentan las empresas de calzado de la ciudad.

Los empresarios de calzado se deben convencer de la importancia de estandarizar los procesos de la cadena productiva, reconociendo la reducción en costos, así como la mejora en los resultados del producto final. Es importante que el proceso de control de calidad se establezca en las empresas para disminuir los productos defectuosos al final de la cadena productiva, así se ahorra dinero y tiempo valioso para poder cumplir con los tiempos de entrega a los clientes.

Se debe crear la cultura de la seguridad industrial y salud ocupacional, importantes para mejorar la eficiencia y productividad de los empleados, valorándolos como parte fundamental de la empresa.

Dictar capacitaciones al recurso humano de la empresa, dependiendo de cada proceso al que pertenezca, así se asegura un correcto manejo de la maquinaria y una excelente atención al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- ----- . Conceptos de administracion estrategica. Mexico: Prentice Hall, 1997.
- ANZA CALDERON, Miguel Angel (2004). EL BALANCED SCORECARD. LA HERRAMIENTA MÁS EFICAZ PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA MODERNA. PUERTO VALLARTA: <http://www.inlac.org.co/web/images/stories/biblioteca/balance%20scorecard.pdf?phpMyAdmin=1514a1a35fca6f74ef5f02825d55afa0&phpMyAdmin=749412840d581650f157842ad1fe7bdd>
- Costs and Taxes, Antequera, Duarte y asoc. SRL. HISTORIA DEL TABLERO DE COMANDOS (BALANCED SCORECARD) [online]: <http://capacitacionencostos.blogia.com/2006/102909-historia-del-tablero-de-comandos-balanced-scorecard-.php>
- FRED R., David. La gerencia estrategica. Bogotá: Legis, 1988.
- GODET MICHEL y la participación de prospektiker en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier, FabriceRoubelat, LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA cuaderno N° 5, Cuarta edición actualizada Abril de 2000.
- Grupo de investigación en desarrollo empresarial competitivo – Porter UDI. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS DE CALZADO EN SANTANDER. [En Línea]: <http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/paloseco/13/comercializadora.pdf>

- ING. VARGAS MARTINEZ, J. E. *FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ÁREAS BÁSICAS. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, UNIDAD 4.* MADRID.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. *El Cuadro De Mando Integral, TheBalancedScorecard.* Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, 1997.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. *Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.* Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2004.
- LEY MIPyME: Ley 905 de 2004: “por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.”
- MANCILLA LÓPEZ, J. A., Ruis Fernandez, R. N., Sanabria Amaya, A. M., & Valero Navas, S. S. (2009). *CARACTERÍSTICAS FINANCIERAS PARA UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE CALZADO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.* BUCARAMANGA: UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA.
- MEJÍA C., Carlos Alberto. *EL VALOR DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.* [Online]: <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Julio1998.pdf>
- Ministerio de comunicación de la republica de Colombia. (2008). *Plan nacional de las tecnologías de información y las comunicaciones.* BOGOTA: [http://www.colombiaplantic.org.co/medios/docs/PLAN\\_TIC\\_COLOMBIA.pdf](http://www.colombiaplantic.org.co/medios/docs/PLAN_TIC_COLOMBIA.pdf).

- PARRA Jorge. Curso Planeación Estratégica Territorial [online]: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/docs\\_curso/contenido.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/docs_curso/contenido.html)
- Ph. D. GALLEGOS, Armando. EL BALANCED SCORECARD (BSC) Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA [online]: <http://www.upch.edu.pe/dga/download/bsc.pdf>
- PRADILLA ARDILA, Humberto. Planeacion estrategica. Bucaramanga. UIS, 1994.
- SÁNCHEZ QUINTERO, Jairo (2003). ESTRATEGIA INTEGRAL PARA PyMES INNOVADORAS. En: Revista EAN enero – abril, N° 47, escuela de administración de negocios, institución Universitaria, Bogotá, Colombia. Pp 34 – 45 [Citado 24 de enero de 2012] Disponible en internet: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/206/20604703.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO A. Encuesta

#### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO DE BUCARAMANGA

Nombre de la empresa: _____	NIT: _____
Dirección: _____	Teléfono: _____
Persona que la diligencia: _____	Cargo: _____
_____	
Fecha: _____	
<p><b>Objetivo:</b> Diagnosticar el estado actual del entorno interno y externo de las empresas de calzado de Bucaramanga, identificando sus fortalezas/ debilidades y oportunidades/amenazas; para diseñar un modelo de planeación estratégica para el sector calzado de Bucaramanga.</p>	

## ANÁLISIS INTERNO

### ➤ Capacidad directiva y organización

	SI	NO	Por Qué?
Tiene una planeación estratégica definida y documentada?			
Tiene planteadas y documentadas las metas a corto y largo plazo?			
Incentiva el sentido de pertenencia en sus empleados?			
Tiene un manual de funciones y perfil de cargos?			
Lleva control de ausentismo de sus empleados?			
Hace un presupuesto anual de ingresos y egresos?			
Tiene indicadores de gestión? Cuáles?			
Conoce todo el personal la misión y visión de la empresa?			
Le dio uso al trabajo hecho por los estudiantes de la UPB?			
Conoce que es un clúster? Que opina al respecto?			
Pertenece a alguna asociación del sector? Cuáles?			

<b>CAPACIDAD DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN</b>						
<b>Factor a analizar</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
Imagen Corporativa						
Uso de planes estratégicos						
Visión Empresarial						
Flexibilidad de la estructura						
Comunicación						
Conocimiento de la competencia						
Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes						
Capacidad de Liderazgo						
Manual de funciones						
Misión y visión definidas y conocidas por todo el personal						
Planeación estratégica documentada						
Planteamiento de metas a corto y largo plazo						
Indicadores de gestión						
Preparación ante situaciones cambiantes para la empresa						



- Qué otro aspecto de la capacidad directiva y de organización considera como fortaleza o debilidad en su empresa?

➤ **Capacidad de marketing**

	Si	No	Por Qué?
Tiene estrategias de marketing? Cuáles?			
Le hace publicidad a su producto? Cómo?			
Participa en ferias y eventos? Cuáles?			
Tiene su producto características distintivas con respecto a la competencia? En caso afirmativo cuáles?			
Sus productos tienen alguna marca en especial? Cuáles?			
Sus productos tienen algún empaque? En caso afirmativo cuáles?			
Considera que su sistema de distribución es eficaz? En caso afirmativo cómo lo hace?			
Sus empleados tienen claro la importancia de la atención al cliente?			
Tiene servicio post – venta? Cómo?			
Sus clientes pueden hacer sugerencias?			
Considera eficaz su fuerza de ventas?			
Tienes estrategias de			

ventas? Cuáles?			
Realiza bajo algún criterio la fijación de precio de sus productos? Cuál?			
Considera que su producto posee un valor agregado que le permite fijar el precio?			
Participa en ferias y eventos? Cuáles?			
Obtiene nuevos clientes como resultado de las ferias en la que participa?			
Considera que sus clientes son leales a la marca?			
Utiliza estrategias para mantener la fidelidad de los clientes? Cuáles?			

<b>CAPACIDAD DE MARKETING</b>						
<b>Factor a analizar</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
Calidad del Producto						
Calidad del servicio						
Eficacia en la distribución						
Promoción del producto						
Eficacia de la Fuerza de ventas						
Estrategia de Ventas						
Fijación precio del producto						
Servicio al cliente						
Su producto posee algún atributo distintivo con respecto a la competencia						
Estrategias publicitarias						
Participación en ferias y eventos						
Pertenencia a alguna asociación						
Fidelización de los clientes						

- Qué otro aspecto de la capacidad marketing considera como fortaleza o debilidad en su empresa?

➤ **Capacidad del talento humano**

	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Por Qué?</b>
Realiza proceso de selección de sus empleados? Cuál?			
Hace evaluaciones de desempeño? Cómo?			
Tiene una política salarial? Cuál?			
Sus empleados están afiliados a EPS, ARP y Fondo de Pensión			
Realiza actividades de salud ocupacional? Cuáles?			
Hace uso de manual de funciones? Cómo?			
Sus empleados cuentan con los EPP's adecuados?			
Tiene planes para realizar la motivación a sus empleados? Cuáles?			

<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>						
<b>Factor a analizar</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
Experiencia laboral						
Estabilidad laboral						
Empleados capacitados						
Empleados dedicados						
Sentido de pertenencia						
Estímulos al personal						
Nivel de remuneración						
Clima laboral						
Capacitación						
Salud ocupacional						
Seguridad industrial						

- Qué otro aspecto de la capacidad de talento humano considera como fortaleza o debilidad en su empresa?

➤ **Capacidad de producción**

	Si	No	Por Qué?
Tiene manual de procesos?			
Cómo estima la capacidad instalada?			
Cómo estima la capacidad diseñada?			
Cómo estima la capacidad utilizada?			
Tiene fácil accesos a proveedores de calidad?			
Lleva registro de inventarios?			
Lleva un control de calidad a sus productos?			

<b>CAPACIDAD DE PRODUCCION</b>						
<b>Factor a analizar</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
Localización de la instalación						
Distribución de la planta						
Tiempo y movimientos						
Eficiencia en el uso de materiales						
Eficiencia en el uso de los equipos						
Calidad en la fabricación						
Control ambiental del proceso e instalaciones						
Eficiencia en la producción de costo bajo						
Control de inventarios						
Acceso a proveedores adecuados de mano de obra calificada						
Utilización de la Capacidad Instalada						
Proceso de control de calidad						

- Qué otro aspecto de la capacidad de producción considera como fortaleza o debilidad en su empresa?

➤ **Capacidad financiera**

	Si	No	Por Qué?
Cómo toma decisiones de inversión?			
Cómo lleva el proceso de contabilidad?			
Tiene claridad entre los gastos personales y los gastos de la empresa?			
Tiene un sueldo fijo como gerente?			
Tiene fácil acceso a financiación?			
Mide sus rentabilidad con indicadores financieros?			



CAPACIDAD FINANCIERA						
Factor a analizar	Fortaleza			Debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Acceso a capital de trabajo						
Capacidad de endeudamiento						
Liquidez - disponibilidad de fondos internos						
Rentabilidad - Retorno de la inversión						
Estabilidad de costos						
Capacidad adquisitiva de maquinaria						

- Qué otro aspecto de la capacidad financiera considera como fortaleza o debilidad en su empresa?

➤ **Capacidad tecnológica**

	Si	No	Por Qué?
Hace uso de tecnologías de información?			
Tiene una página web?			
Hace uso de software en algún proceso? Cuál?			

CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
Factor a analizar	Fortaleza			Debilidad		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
Uso de internet						
Capacidad técnica						
Capacidad de innovación del productos						
Maquinaria con tecnología						
Software de contabilidad						
Software para inventarios						

- Qué otro aspecto de la capacidad tecnológica considera como fortaleza o debilidad en su empresa?

➤ **Investigación y desarrollo**

	Si	No	Por Qué?
Tiene una persona encargada de diseñar según las tendencias actuales?			
Le hace mejoras continuas a sus productos?			
Trabajan por crear productos innovadores?			
Hace mejoramiento continuo en sus procesos?			

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO						
Factor a analizar	Fortaleza			Debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Productos a la vanguardia						
Mejoras constantes a los productos						
Productos innovadores						
Mejora continua en los procesos						

- Qué otro aspecto de la capacidad de investigación y desarrollo considera como fortaleza o debilidad en su empresa?

#### ANÁLISIS EXTERNO

	Si	No	Por Qué?
Las barreras de entrada de nuevo competidores son bajas?			
Sus clientes son leales a la marca			
Considera que tiene una economía de escala?			
Los proveedores tienen poder negociación?			
Son pocos los proveedores a los que tiene acceso?			
Los proveedores tienen capacidad para entrar a la industria y competir con usted?			
Los compradores tienen poder de negociación?			
Tiene grandes compradores que tienen poder para negociar?			
Al comprar por cantidad el comprador tiene acceso a precios mas bajos?			

Existe una intensa rivalidad entre las empresas establecidas?			
Existe una competencia con sus rivales por precio?			
Hay rivalidad entre las empresas por el diseño de productos?			
Se ve afectado por la entrada de productos chinos?			
Considera conveniente la firma del TLC con Estados Unidos?			
Tiene fácil accesos a proveedores?			
Tiene alguna alianza estratégica?			
Existe competencia desleal?			
Su producto está dirigido a un nicho de mercado?			
Las barreras de salida son altas?			
Sus inversiones en maquinaria y equipo dificultarían una salida del mercado?			
Sus ingresos económicos dependen únicamente de la estabilidad de su empresa?			
Tiene certificación en alguna norma ISO?			
Utiliza insumos amigables con el ambiente?			
Está preparado ante una nueva ola invernal? Cómo?			
Los cambios climáticos afectan su normal operación?			

<b>ENTORNO EXTERNO</b>						
<b>Factor a analizar</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
Alianzas estratégicas						
Competencia desleal						
Entrada de productos chinos						
Aparición constante de nuevos productos						
Últimas tendencias						
Apertura de mercados externos						
Poder de negociación de los proveedores						
Precios del mercado						
Ferias nacionales e internacionales						
Concurso nacional de belleza						
Firma del TLC con Estados Unidos						
Acceso a financiación						
Reformas tributarias						
Ventas por internet						
Cambios climáticos						
Oferta de mano de obra calificada						
Poder de negociación de los clientes						
Rivalidad con las empresas del sector						

Nuevos productos ecológicos						
Certificación ISO 9001						
Certificación ISO 14001						
Certificación OHSAS 18001						
Tasas de crecimiento de la economía						
Tasas de interés						
Variación del dólar						
Constantes cambios tecnológicos						
Nicho de mercado						
Tendencia de productos ecológicos						
Leyes sobre internet (SOPA, PIPA, LLERAS)						
Lealtad a la marca						

- Qué otro aspecto del entorno externo considera que puede ser una oportunidad o amenaza para su empresa?