

**Planeamiento estratégico para la empresa de calzado BYE de la ciudad de Bucaramanga**

**José David Barreto Hernández**

**Universidad Pontificia Bolivariana**

**Escuela de ingenierías**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Bucaramanga**

**2021**

**Planeamiento estratégico para la empresa de calzado BYE de la ciudad de Bucaramanga**

**José David Barreto Hernández**

**Trabajo de grado para optar al título de Ingeniería Industrial**

**Asesor**

**Jairo Núñez Rodríguez**

**Universidad Pontificia Bolivariana**

**Escuela de ingenierías**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Bucaramanga**

**2021**

### **Dedicatoria**

Este proyecto se lo quiero dedicar primero que todo a mis padres que han sido un apoyo incondicional en mi vida, sin ellos esto no hubiera sido posible, también me gustaría dedicar la culminación de este proyecto a mis abuelos Jesús Hernandez y Ana lucia Perdomo, ellos son dos ángeles que me cuidan desde el cielo y guían cada una de mis decisiones.

### **Agradecimientos**

Primero que todo me gustaría agradecer este proyecto a Dios y a mi familia por apoyarme y creer en mi en cada una de las decisiones que he tomado, ellos han sido un factor fundamental en mi vida y gran parte de lo que soy hoy en día como persona y profesional es gracias a ellos.

Segundo me gustaría agradecer a mi director Jairo Núñez que fue mi guía en todo este proceso, a mis docentes que me ayudaron a formar como profesional, amigos y conocidos que caminaron conmigo en todo mi proceso universitario.

Agradecer a la empresa calzados BYE que me abrió las puertas y me permitió trabajar con ellos, sin duda alguna este proyecto lo terminé siendo mejor profesional y mejor persona, gracias totales.

**Contenido**

Introducción .....	14
1. Generalidades de la empresa .....	15
1.1 Identificación de la empresa .....	15
1.2 Misión.....	15
1.3 Visión .....	15
1.4 Valores corporativos .....	16
1.5 Organigrama .....	16
2. Problema .....	18
2.1 Planteamiento del problema .....	18
2.1.1 Pregunta de investigación. ....	20
2.1.2 Alcance de la investigación.....	20
3. Antecedentes .....	21
4. Justificación.....	25
5. Objetivos .....	28
5.1 Objetivo general.....	28
5.2 Objetivos específicos.....	28
6. Marco teórico .....	29
6.1 El proceso de planeación .....	29
6.2 Planeación estratégica .....	30
6.3 Fases del proceso de la planificación.....	32
6.4 Fases de la planeación estratégica.....	32

6.5. Matriz FODA.....	33
6.6 Análisis interno .....	34
6.7 Análisis Externo.....	35
6.8 Formulación de los objetivos.....	36
6.9 Formulación de estrategias .....	37
6.10 El plan estratégico .....	38
6.11 Indicadores de gestión .....	39
6.12 Balanced Scorecard .....	40
7. Metodología .....	43
7.1 Tipo de investigación .....	43
7.2 Fuentes de información .....	43
7.3 Diseño Metodológico .....	44
7.4 Fases del proyecto .....	44
7.4.1 Fase preparatoria.....	44
7.4.2 Aplicación de instrumentos.....	44
7.4.3. Fase analítica. ....	45
8. Cronograma de actividades .....	46
9. Presupuesto .....	47
10. Descripción del proceso productivo .....	48
10.1 Análisis interno .....	50
10.1.1 Lista de chequeo. ....	51
10.1.2 Análisis financiero.....	56
10.1.3 Diagnóstico de las fortalezas.....	58

10.1.4 Diagnóstico de las habilidades distintivas que soportan la ventaja competitiva de la empresa.....	58
10.1.5 Análisis de las debilidades .....	59
10.1.6 Matriz de evaluación de factores internos.....	60
10.2 Análisis Externo.....	62
10.2.1 Análisis de oportunidades y amenazas del Macroentorno. ....	62
10.2.2 Análisis del Microentorno (sector de calzado).....	63
10.3 Modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	66
10.3.1 Riesgo de entrada de competidores potenciales. ....	66
10.3.2 Rivalidad entre las compañías establecidas. ....	67
10.3.3 Poder de negociación de los compradores. ....	68
10.3.4 Amenaza de productos sustitutos.....	68
10.3.5 Poder de negociación de los proveedores. ....	69
10.4 Análisis del grupo estratégico en el que se encuentra la empresa .....	70
10.5 Evaluación de las condiciones del grupo estratégico en el que se encuentra la empresa...	72
10.6 Matriz del perfil competitivo .....	73
10.7 Conclusiones del análisis de la competencia.....	74
10.8 Oportunidades y amenazas .....	75
10.8.1 Oportunidades y Amenazas del entorno .....	75
10.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.....	76
11. Formulación de objetivos y estrategias.....	77
11.1 Evaluación de las alternativas estratégicas viables para la empresa Calzados BYE .....	77
11.1.1 Evaluación de las alternativas estratégicas viables para la organización.....	78
11.1.2 Matriz Boston Consulting Group – B.C.G.....	78

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO CALZADO BYE	8
11.1.2 Matriz DOFA.....	80
12. Formulación de un plan de gestión.....	82
12.1 Explicación de las estrategias a implementar .....	82
12.2 Diseño de mapa estratégico .....	83
13. Formulación de la meta y ficha técnica .....	85
14. Formulación e implementación de los indicadores para Calzados BYE.....	88
14.1 Perspectiva financiera.....	88
14.1.1 Objetivo estratégico al que aporta: Incrementar las ventas.....	88
14.1.2 Objetivo estratégico al que aporta: Ofrecer calzado con precios competitivos .....	89
14.1.3 Objetivo estratégico al que aporta: Aumentar la participación en el mercado.....	91
14.2 Perspectiva clientes .....	91
14.2.1 Objetivo estratégico al que aporta: potenciar la lealtad de los clientes. ....	91
14.2.2 Objetivo estratégico al que aporta: Mejorar los índices de satisfacción de los clientes. .....	92
14.3 Perspectiva de procesos.....	93
14.3.1 Objetivo estratégico al que aporta: Implementar sistemas automatizados.....	93
14.3.2 Objetivo estratégico al que aporta: Innovación en nuevos diseños y productos. ....	95
14.3.3 Objetivo estratégico al que aporta: Aumentar la tasa de producción. ....	95
14.4 Perspectiva de innovación y aprendizaje.....	96
14.4.1 Objetivo estratégico al que aporta: Innovar en servicios de atención al cliente.....	96
14.4.2 Objetivo estratégico al que aporta: Mejorar el sistema de capacitación de los empleados. ....	97
15. Conclusiones .....	98
Referencias.....	101

**Lista de tablas**

Tabla 1. <i>Identificación de la empresa</i> .....	15
Tabla 2. <i>Diseño metodológico</i> .....	44
Tabla 3. <i>Aplicación de instrumentos</i> .....	45
Tabla 4. <i>Presupuesto</i> .....	47
Tabla 5. <i>Descripción Del Proceso Productivo</i> .....	48
Tabla 6. <i>Lista de chequeo</i> .....	51
Tabla 7. <i>Balance general enero-marzo 2020 análisis vertical</i> .....	57
Tabla 8. <i>Diagnóstico de las fortalezas</i> .....	58
Tabla 9. <i>Análisis de las debilidades</i> .....	59
Tabla 10. <i>Matriz de evaluación de factores internos</i> .....	60
Tabla 11. <i>Análisis del macroentorno</i> .....	62
Tabla 12. <i>Fuerza: Riesgo de entrada de competidores potenciales</i> .....	66
Tabla 13. <i>Fuerza: Rivalidad entre las compañías establecidas</i> .....	67
Tabla 14. <i>Fuerza: Poder de negociación de los compradores</i> .....	68
Tabla 15. <i>Fuerza: Amenaza de productos sustitutos</i> .....	69
Tabla 16. <i>Fuerza: Poder de negociación de los proveedores</i> .....	69
Tabla 17. <i>Matriz de perfil competitivo</i> .....	73
Tabla 18. <i>Oportunidades y Amenazas del entorno</i> .....	75
Tabla 19. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE</i> .....	76
Tabla 20. <i>Matriz Boston Consulting Group</i> .....	79
Tabla 21. <i>Matriz DOFA</i> .....	80

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO CALZADO BYE	10
Tabla 22. <i>Explicación y justificación de las estrategias</i> .....	82
Tabla 23. <i>Cuadro de mando</i> .....	85
Tabla 24. <i>Satisfacción de la experiencia de compra</i> .....	93

**Lista de figuras**

<i>Figura 1.</i> Representación gráfica de la estructura de Calzado BYE.....	17
<i>Figura 2.</i> Perspectivas del Balanced Scorecard.....	41
<i>Figura 3.</i> Cronograma.....	46
<i>Figura 4.</i> Flujograma calzado BYE.....	49
<i>Figura 5.</i> Formato cursograma analítico Calzado BYE.....	50
<i>Figura 6.</i> Análisis del grupo estratégico.....	70
<i>Figura 7.</i> Matriz interna- externa (IE).....	78
<i>Figura 8.</i> Estrategias de la Matriz Boston Consulting Group.....	79
<i>Figura 9.</i> Mapa estratégico.....	84
<i>Figura 10.</i> Índice de ventas de calzado.....	89
<i>Figura 11.</i> Costos totales de fabricación.....	90
<i>Figura 12.</i> Comparativa precios Calzados BYE- Alicia Wonderland.....	90
<i>Figura 13.</i> Máquina enfriadora (proceso de montaje y ensuelado).....	94

**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** Planeamiento estratégico para la empresa de calzado BYE de la ciudad de Bucaramanga.

**AUTOR(ES):** Jose David Barreto Hernández

**PROGRAMA:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** Jairo Núñez Rodríguez

**RESUMEN**

Calzados BYE es una empresa santandereana dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para caballeros y damas, la cual se ha caracterizado por el crecimiento continuo a través de los años por medio de la innovación de los diseños y calidad sus productos, sin embargo, se ha identificado la necesidad de reforzar su área administrativa y por esto se planteó una planeación estratégica que le permitiera tener un panorama más claro del sector y sus competidores. Se realizo un análisis tanto de los factores internos como externos que pueden estar afectando directamente al rendimiento de la empresa y a su vez su crecimiento, con el cual se pudieron establecer estrategias orientadas a la penetración de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos productos, en busca de la máxima optimización de la infraestructura y recursos disponibles y un aumento en la participación del mercado, todo esto con base a la metodología propuesta por el balanced scorecard.

**PALABRAS CLAVE:**

planeación estratégica, análisis interno, análisis externo, productividad, balanced scorecard.

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** Strategic planning for BYE footwear company in the city of Bucaramanga.

**AUTHOR(S):** Jose David Barreto Hernández

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Jairo Núñez Rodríguez

**ABSTRACT**

Calzados BYE is a Santander company dedicated to the manufacture and commercialization of footwear for men and women, which has been characterized by continuous growth through the years through the innovation of designs and quality of its products, however, It has identified the need to strengthen its administrative area and for this reason a strategic planning is proposed that allows it to have a clearer picture of the sector and its competitors. An analysis of both internal and external factors that may be directly affecting the performance of the company and in turn its growth is carried out, with which it was possible to establish strategies aimed at the penetration of new markets and the development of new products, in search of the maximum optimization of the infrastructure and available resources and an increase in market share, all based on the methodology proposed by the balanced scorecard.

**KEYWORDS:**

Continuous improvement, strategic planning, internal analysis, external analysis, productivity, balanced scorecard

## **Introducción**

El gran crecimiento en la industria del calzado ha dado origen a que todas las empresas que la constituyen estén en una constante innovación en todos sus procesos en busca de aumentar la participación en el mercado y la fidelización de los clientes.

En una industria tan competitiva como lo es la del calzado y en la que muchas de las empresas poseen recursos muy similares se hace fundamental brindar un valor agregado y esto solo se puede lograr con un planteamiento estratégico que este enfocado en todos los detalles.

En este orden de ideas se realiza la formulación de un planteamiento estratégico en el cual se analizan y estudian cada uno de los aspectos claves que se presentan en el entorno con el fin de identificar y aprovechar de la mejor forma todas las oportunidades y también mitigar el riesgo de las amenazas. De igual manera se hace un estudio interno en la empresa con el cual se busca analizar y encontrar sus principales fortalezas y debilidades para de esta forma aprovechar sus recursos de la manera más óptima posible, generando estrategias que le permitan fortalecer cada uno de los procesos internos y por consiguiente mejorar la experiencia final de los clientes.

El éxito y cumplimiento de todas las estrategias y objetivos establecidos solo es posible por medio de canales de comunicación efectivos, en los cuales estén involucrados todos los colaboradores de la organización sin importar su nivel estratégico, por lo cual se implementa una herramienta como el balanced scorecard la cual le permite a la empresa llevar una correcta ejecución y medición con la información necesaria para alcanzar el cumplimiento de cada una de las metas establecidas y a su vez definir la dirección a futuro de la organización.

## 1. Generalidades de la empresa

### 1.1 Identificación de la empresa

En la tabla 1, se presenta información general sobre la empresa de Calzado BYE.

Tabla 1. *Identificación de la empresa*

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Calzado BYE</b>
NIT	13724335-7
Teléfono	6949270 Fax : 6949270
Dirección:	Cra 25 # 15-20 san francisco
E-mail:	gerencia@calzadobye.com
Página Web:	<a href="http://www.calzadobye.com">www.calzadobye.com</a>
Ciudad:	Bucaramanga
Empleo Directo	15
Empleo Indirecto	45
Sector Económico	Calzado

Fuente: Autoría propia con base en información suministrada por Calzado BYE

### 1.2 Misión

Para el 2025 ser la Empresa líder de calzado casual para caballeros y damas en Santander con personal altamente capacitado y un proceso organizativo fortalecido y afianzado en todas las áreas, estar posicionados en la mente de nuestros clientes con políticas de calidad y exclusividad en diseños.

### 1.3 Visión

La visión que fue formulada por la Gerencia de la empresa de Calzado BYE, es la siguiente:

Para el 2025 ser la Empresa de calzado casual para damas y caballeros más grande de la ciudad y estar posicionados en la mente de nuestros clientes como la mejor en calidad y

diseños, Abrir puntos de venta y obtener cada vez una mayor participación en el mercado nacional e internacional

#### **1.4 Valores corporativos**

Los valores corporativos que rigen el comportamiento y desarrollo de la empresa de Calzado BYE, son los siguientes:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Constancia
- Disciplina

#### **1.5 Organigrama**

En la figura 1, se presenta el organigrama de la empresa, en la que el Gerente es su máxima autoridad, y del que dependen directamente la Secretaria General, el Contador y el Subgerente. Bajo subgerencia, se encuentra el Jefe de Producción, bajo cuyo mando se encuentran los operarios.

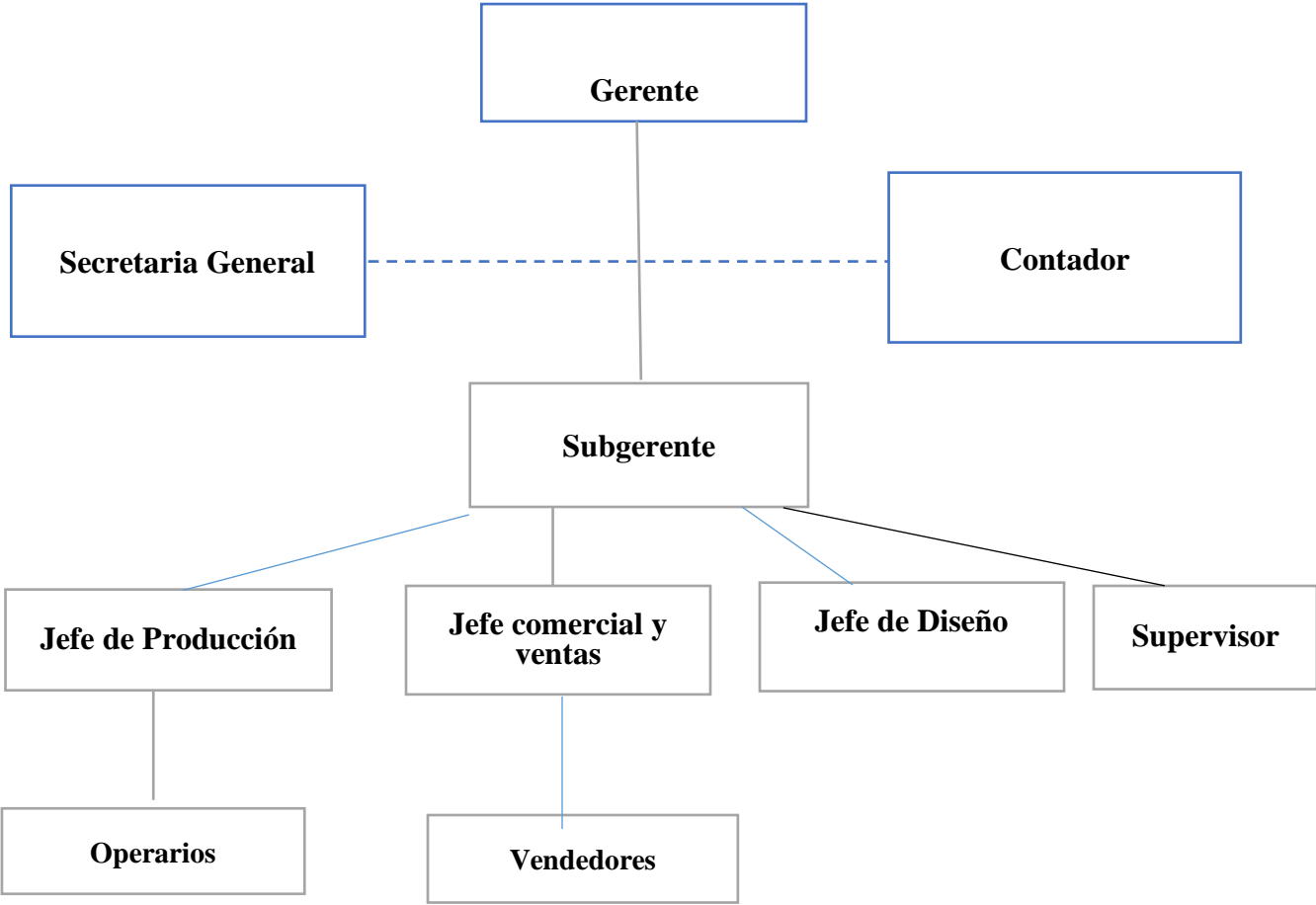


Figura 1. Representación gráfica de la estructura de Calzado BYE

Fuente: Autoría propia.

## **2. Problema**

### **2.1 Planteamiento del problema**

En la ciudad de Bucaramanga en el año 2007 nace Calzado BYE, bajo la dirección de Edwin Marín apoyado y respaldado por su esposa Belkis, quienes sin mucha experiencia en el sector de calzado logran el funcionamiento de una planta de producción, que fue desarrollándose y creciendo en el tiempo, hasta lograr una consolidación y posicionamiento en la ciudad.

Calzado BYE se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de la ciudad de Bucaramanga, con registro mercantil número 12453. Su representante legal es el señor Edwin Marín Arenales, es una empresa familiar que cumple con los requisitos básicos y mínimos establecidos para la producción y comercialización de calzado, se encuentra en proceso de certificación y mejoramiento de procesos.

La empresa pertenece al sector del calzado, actividad económica que en la ciudad de Bucaramanga ha sido de gran valor para la economía y el progreso de Santander. Está conformado de pequeñas y medianas empresas denominadas PYME, las cuáles se desenvuelven de una manera ágil y beneficiosa para el desarrollo del Departamento, convirtiéndose en uno de los primeros sectores de la economía local, según información de la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL).

En la actualidad la empresa no cuenta con un planeamiento estratégico que le permita direccionar sus recursos y mejorar su posición en el mercado, lo que dificulta su desarrollo porque en el sector del calzado las empresas se enfrentan a condiciones variantes de orden interno y externas. Internamente las empresas cuentan con fortalezas, pero también debilidades que afectan su crecimiento y desarrollo. Externamente se enfrenta a cambios constantes en las

condiciones de mercados, tributarias, de seguridad, sociales y de mercado que pueden afectar a las empresas. Por ello requieren conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, cuales las oportunidades y amenazas para realizar las acciones estratégicas que permitan mejorar las condiciones generales de dicha empresa.

La problemática fundamental de Calzado BYE se enfoca en el desconocimiento por parte de la empresa de los elementos de desarrollo estratégicos que se deben cumplir para llevar a cabo un proceso de planificación, que consideran deben desarrollar para crecer y sortear las dificultades que deben afrontar en un mercado y economía variantes.

La gerencia tiene la percepción que no se está maximizando su capacidad instalada, lo que repercute en una baja rentabilidad, a la fecha, la marca que está representando a la empresa Calzado BYE, no cuenta con el reconocimiento necesario para competir en el mercado actual ya que no se encuentra posicionada. Por esta razón, la organización toma como opción desarrollar un plan estratégico que le permita establecer estrategias, objetivos y metas que le permitan maximizar la utilidad. El problema de establecer dicho planeamiento radica en que en la empresa no existe un conocimiento adecuado para llevar a cabo dicho proceso, lo que ha afectado a la organización a tal punto que ha generado un recorte en la utilización de la capacidad total de la planta de producción de la empresa de Calzado BYE.

Por lo anterior la empresa de Calzado BYE se ve en la obligación de establecer las directrices, herramientas y estrategias necesarias que le permitan desarrollar un proceso de planeación estratégica, con el fin de realizar un diagnóstico en todas las áreas de la empresa, conocer su situación actual y de esta forma poder aprovechar las oportunidades del mercado con base en sus estrategias, superar sus debilidades y afrontar las amenazas externas.

**2.1.1 Pregunta de investigación.** ¿Cómo a través del planeamiento estratégico podrá la empresa calzado BYE lograr una mayor competitividad por medio del Balance Scorecard?

**2.1.2 Alcance de la investigación.** La investigación se realizará en la empresa de Calzado BYE en el año 2020 y comprenderá el diagnóstico interno y del entorno de la empresa, el desarrollo matricial y la formulación de estrategias de mejora, teniendo en cuenta horizontes positivos, negativos y neutrales, para finalmente formular mecanismos de seguimiento y control de las estrategias propuestas a través de la implementación de la herramienta del *Balanced Scorecard*.

### 3. Antecedentes

En lo que respecta a estudios relacionados con el tema propuesto, se tienen a nivel internacional la tesis titulada: Diseño de un plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa de calzado Pieflex, presentada por Varna Hernández Junco y Marlene de los Ángeles Villacís Tamayo, en el año 2017 a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, cuyo objetivo fue diseñar un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión en la empresa Pieflex. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, su diseño fue el no experimental transversal y su alcance descriptivo (Hernández Junco y Villacís Tamayo, 2017).

De dicha tesis se destaca que es fundamental para una empresa contar con planes de reestructuración encaminados a optimizar recursos fundamentalmente humanos, socializar dichos planes y contar con procesos de apoyo tales como: planificación, compras, armado, sustentados en un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión.

La tesis titulada: Desarrollo de un plan estratégico y *Balanced Scorecard* para mejorar la rentabilidad de la empresa grupo H.K.I SAC, presentada por Julio Cesar Calderón Navarrete, en el año 2017 a la Universidad de Trujillo tuvo como objetivo principal definir las directrices y estrategias necesarias y adecuadas para aumentar la rentabilidad en una empresa de calzado, ubicada en Trujillo (Calderón Navarrete, 2017).

De la tesis se deduce la necesidad de que las empresas cuenten con una misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos y que estos están orientados bajo el enfoque del *Balanced Scorecard*.

Igualmente es necesario tener en cuenta que en una empresa los objetivos estratégicos deben ser el soporte para la empresa y el Tablero de Mando Integral cuando esta lo desarrolle y que el Tablero de Mando Integral y el Mapa Estratégico de deben reflejar las necesidades principales de

la Empresa y constituirse en una herramienta eficaz de gestión para la consecución de los objetivos de largo, mediano y corto plazo.

Igualmente, de la tesis se resalta la importancia de implementar el Plan Estratégico usando el Balanced Scorecard en la empresa para incrementar su productividad, generando mayores beneficios y crecimiento para la empresa.

A nivel nacional, la tesis titulada: Plan de direccionamiento estratégico para la empresa de calzado PX-S.A. de la ciudad de Cali, Presentado por Oscar Armando Molina Mesías y Eduardo Vidal Gómez a la Universidad Cooperativa de Colombia Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables Santiago de Cali en el año 2017, tuvo como objetivo: formular el Plan del Direccionamiento Estratégico innovador para una empresa de calzado de la ciudad de Cali, la metodología de investigación se apoyó en un estudio cualitativo del comportamiento de las personas de los diferentes niveles de la empresa concentrándose en la información relevante de fuentes primarias como complemento de la información cuantitativa a partir del estudio exploratorio y descriptivo soportado con métodos como: encuestas, entrevistas, conversatorios, las cinco fuerzas de Porter, el método de expertos, mapa de conocimiento, matriz DOFA y los métodos inductivo y deductivo (Molina Mesías y Vidal Gómez, 2017).

De la tesis se deduce que la empresa debe desarrollar a través del plan estratégico estrategias ofensivas para ganar mercados y defensivas para contrarrestar las amenazas permanentes de la competencia mundial con el apoyo de técnicas y herramientas modernas de administración.

La tesis titulada: Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) para la Empresa de Asesoría y Consultoría Integral de Servicios Especializados ACIES Group S.A.S, presentada a la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, en el año 201, tuvo como objetivo elaborar el plan estratégico y el cuadro de mando integral para la empresa Acies Group S.A.S y fue una investigación de tipo descriptiva, que utilizó el método

deductivo para su desarrollo ya que se partió de la teoría general de planeación estratégica para aplicarla a la empresa ACIES Group S.A.S. (Martínez Chaparro, 2017).

De esta tesis se infiere que, para la empresa, el diseño del plan estratégico y el Cuadro de Mando Integral será un instrumento para conocer su situación real interna y externa y de esta forma medir el desempeño en cada una de las perspectivas consideradas para implementar acciones de mejora continua,

Otro aspecto por resaltar es que las empresas deben apoyar las ventajas competitivas que le ofrezca el talento humano, los productos, el comportamiento del sector, las políticas gubernamentales y en general todas aquellas fortalezas con las que cuente la empresa y las oportunidades que brinde el entorno para mejorar su posición y su desarrollo en el mercado.

La tesis de Magister titulada: Plan Estratégico Global Tennis S.A.S, presentado por Carlos Fernando Montaña y Diego Alejandro Victoria a la Universidad ICESI de Cali, en el año 2018, tuvo como propósito presenta un plan estratégico para la empresa Global Tennis SAS, con el objeto de definir procesos que le permitieran desarrollar capacidades y recursos donde exista oportunidad de mejora, además de potencializar las fortalezas existentes.

El trabajo llevó a cabo el análisis modelo de negocio a través del método CANVAS, y se realizaron las análisis internos y externo para establecer los objetivos estratégicos y desarrollar para la empresa un plan táctico con iniciativas, responsabilidades e indicadores (Montaña Méndez y Victoria López, 2018).

Entre los aportes que ofrece la tesis para la propuesta a desarrollar es que debido a la dificultad que ofrece el mercado laboral del sector calzado para conseguir personal con actitudes y conocimientos específicos, es necesario que la empresa forme y desarrolle su talento humano y genere incentivos para retenerlo en el mediano y largo plazo como un factor fundamental para que la empresa por tal razón es fundamental el desarrollo del recurso humano actual y su

retención para fortalecer diferentes aspectos de la organización, para la consecución de objetivos estratégicos de la empresa y generar al mismo tiempo sinergias importantes para la generación de ideas y la retroalimentación a partir de un personal idóneo y capacitado.

A nivel local la tesis de grado titulada: Plan Estratégico de Mercadeo para la fábrica de calzado Valente ubicada en la ciudad de Bucaramanga, presentada por Diana Carolina Díaz Duran y Gloria Estella Mayorga Rueda a la Universidad Industrial de Santander en el año 2015, tuvo como objetivo proponer un plan estratégico de mercadeo para Calzado Valente planteándose que la fábrica distribuya mercancía en la capital Santandereana siendo una importante plaza del calzado; la investigación fue cualitativa y tuvo un enfoque descriptivo (Díaz Durán y Mayorga Rueda, 2015).

De dicha tesis se puede tomar para el desarrollo de la presente propuesta que desde el punto de vista comercial y productivo la empresa debe generar productos caracterizados por el confort, la comodidad y la calidad y una gran variedad del surtido y que comercialmente deben caracterizarse por la rapidez en la entrega, un excelente servicio y atención, recambio del producto, como factores para lograr el crecimiento y competitividad de la empresa en el mercado.

#### 4. Justificación

De acuerdo con el presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Luis Gustavo Flórez, el sector ha vivido difíciles momentos: “En el 2016 tuvimos importaciones de cerca de 12 millones de pares que entraban al mercado por menos de un dólar, esta situación generaba una competencia desleal para la industria colombiana” (Villán Bustamante, 2020, párr.9).

Esta problemática se fue agravando a través del tiempo y el “año 2019 no fue un año fácil para el sector calzado, porque de acuerdo con Flórez: “el 2019 fue un año de dos caras para el sector, por la disminución en la producción del calzado de un 6,8 %, mientras que en el caso de la marroquinería hubo un incremento de 11,7 %.” (Villán Bustamante, 2020, párr.6).

Esta situación fue generada por diferentes factores que afectaron la producción de calzado, entre ellos: “los cambios en los materiales que se utilizan, especialmente la salida del cuero en el calzado formal; las importaciones y el contrabando” (Villán Bustamante, 2020, párr.7).

Dicha problemática ha generado diferentes consecuencias al sector, ha ido perdiendo competitividad y mercados hasta el punto de que las empresas del sector “han cedido bastante participación en el mercado nacional, la cual es de 48 % aproximadamente, mientras que en la anterior década tenían entre el 70 y el 75 % de la demanda” (Villán Bustamante, 2020, párr.11).

Si en materia de mercados el sector del calzado ha afrontado obstáculos y pérdida de nichos tradicionales en los que comercializaba sus productos, en materia productiva y financiera, la situación no ha sido diferente, se han dado estancamiento y decrementos de las ventas, a tal punto que en el año 2019:

La producción y ventas reales del sector de calzado en enero a octubre de 2019 registraron variaciones de -7.4% y -3.1% respectivamente. En cuanto al empleo, registró una caída de

8.2%. Este descenso de las variables fundamentales se debe principalmente a la caída de la demanda, a la disminución de los pedidos de grandes superficie y tiendas especializadas y a las menores proyecciones de ventas esperadas” (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, 2019, p.1).

Si a nivel interno el sector calzado ha tenido serias dificultades, a nivel externo la situación no ha sido diferente, se han ido perdiendo mercado, las exportaciones han decrecido y se han dado dinámicas como el aumento de las ventas a Estados Unidos, que han frenado un poco el descenso generalizado del comercio internacional para el sector, tal como lo expresa ACICAM (2019):

El sector de calzado y sus partes en enero a octubre de 2019, registró exportaciones por 27.2 millones de dólares, con una caída de 1.1%, frente a las exportaciones del mismo periodo de 2018. Respecto a las exportaciones de calzado terminado, estas alcanzaron USD 22.5 millones con un incremento de 3.4% en valores y una caída de 3.2% en cantidades, para un total de 1.5 millones de pares, lo que significó un incremento en los precios. El aumento en valores se explica principalmente por el ascenso de las ventas a Estados Unidos, Perú, Brasil y El Salvador (p.1).

Sin embargo, se espera que dicho comportamiento interno y externo negativo, que las cosas cambien en favorables para el año 2020, que de acuerdo con Villán: “será un año clave para el sector del calzado, el cuero y las manufacturas, porque, además de aumentar su producción que cayó en 2019, deben ser un generador de empleo para el país y fortalecer sus exportaciones”. (Villán Bustamante, 2020, párr.1)

La clave para lograr una recuperación del sector debe estar articulada con la calidad de los productos, mejoras de diseños y un trabajo coordinado del sector, tal como lo plantea Flórez: “la mayor innovación en los productos, las altas calificaciones de los diseños y que la industria colombiana mire las tendencias del mercado actual” (Villán Bustamante, 2020, párr.12).

Por lo tanto, la empresa de calzado BYE, se encuentra en un sector de gran importancia, pero también con problemas de crecimiento y de mercados, por ello requiere de instrumentos que le permitan afrontar las dificultades que afectan al sector del calzado y aprovechar las oportunidades y expectativas que tiene el sector para el presente año y años posteriores.

Por ello, la implementación de un proceso de planificación estratégica en la empresa de calzado BYE produce impactos positivos, beneficios y ganancias de índole comercial, financiera y operativa para la empresa. Este proceso le permitirá afrontar las debilidades internas y amenazas externas, planificar para crecer y desarrollarse y contar con instrumentos de supervisión y control del horizonte de planeación que trazará el futuro de la empresa.

Generar un proceso de planeación estratégico y los instrumentos de control del mismo le permitirán a la empresa ser más competitiva, controlar los cambios y aumentará su competitividad, generando nuevos elementos estratégicos de desarrollo, crecimiento y mejoramiento de todas sus áreas.

Finalmente dotar a la empresa de dichos elementos estratégicos permitirá que se garantice su sostenibilidad y su permanencia en el mercado, a través del tiempo, con un mayor acercamiento a la realidad interna y externa de la empresa y por consiguiente un manejo más adecuado de las variables que favorecen o afectan su desarrollo.

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para la empresa Calzado BYE de la ciudad de Bucaramanga, mediante el análisis y la planificación organizacional con el fin de generar una mayor competitividad y desarrollo para dicha empresa.

### **5.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la empresa con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas que enfrenta externamente la empresa.
- Formular los objetivos corporativos de la empresa para impulsar su desarrollo.
- Evaluar y seleccionar estrategias de mejora para Calzado BYE, de acuerdo a los resultados del análisis interno y externo.
- Establecer mecanismos de seguimiento y control de las estrategias propuestas a través de la implementación de la herramienta del Balanced Scorecard.

## 6. Marco teórico

### 6.1 El proceso de planeación

Planear es para Calderón: “un proceso consistente en utilizar un conjunto de estrategias de acción articuladas entre sí para asegurar el logro de una mayor racionalidad en el uso de medios y recursos con el propósito de alcanzar metas deseables” (Calderón Jemio, 1998, p.81).

Un aspecto fundamental para tener en cuenta es que:

La primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión (Ramírez Padilla y Cabello Garza, 1997, citado por Hernández Torres y Díaz Fontalvo, 2018, p.20).

Desde esta perspectiva la planeación es importante porque le permite a la empresa explorar, indagar, investigar y elaborar pronósticos en forma cuidadosa, desarrollar planes específicos, conocer los cambios tecnológicos, las tendencias políticas, en el grado de carácter de la competencia, en las actitudes de normas sociales y en la actividad económica.

De acuerdo con Serna (2011), la planeación es:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Por ello es fundamental tener en cuenta que la Planeación tiene como propósitos determinar lo que se debe hacer, este mes, este año, para estar en una competencia satisfactoria el próximo mes, el próximo año; asegurar el uso óptimo y racional de los recursos disponibles y establecer procesos que se deben convertir en una rutina administrativa.

## **6.2 Planeación estratégica**

La planeación estratégica va más allá de un simple proceso de planeación y se desarrolla en un escenario de largo plazo tal como lo plantean Goodstein, Nolan y Pfeiffer, la planeación estratégica se define como: “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (1998, p.5).

Para Fred R. David (2003), la planeación o dirección estratégica, términos a los que considera sinónimos se define como:

El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica (p.5).

Por ello considera David que:

Las empresas deben realizar un abordaje activo más que reactivo en su industria y luchar por influir, anticipar e iniciar en vez de sólo responder a los acontecimientos. El proceso de dirección estratégica incorpora este enfoque para la toma de decisiones y representa un

abordaje lógico, sistemático y objetivo para determinar la dirección de una empresa en el futuro. Los riesgos son, por lo general, demasiado altos para que los estrategas utilicen sólo su intuición al elegir entre cursos alternativos de acción. Los estrategas exitosos dedican tiempo a pensar en sus empresas, dónde se encuentran y qué quieren llegar a ser como organizaciones; entonces, implantan programas y políticas para desplazarse desde donde están hasta donde desean estar en un tiempo razonable. (David, 2003, p.28)

Para Mintzberg y Quinn (1997), los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa (p.60).
- Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa (p.7).
- Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (p.7).
- Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados (p.7).
- Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción (p.7).
- Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos (p.7).
- Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia (p.7).

Por su parte Castelán expresa que; “la planeación estratégica es un proceso continuo, el cual involucra una secuencia definida de pasos donde se hace uso de la información propia de la empresa y ajena a ella, y de la cual es necesario hacer una selección” (Castelán García, 1985).

### **6.3 Fases del proceso de la planificación**

Schuschny (2007) consagra que las fases de la planificación son según Russell Ackoff las siguientes:

- Formulación de la problemática: definiendo el conjunto de amenazas y oportunidades (¿Cómo fue? ¿Qué es y qué tiende a ser?)
- Planificación de fines: Diseño del futuro deseable (¿qué debería ser? ¿Qué deseamos que sea?)
- Planificación de medios: Selección o creación de los medios para realizar los fines (¿Cómo llegar a allí? ¿Qué podemos hacer de lo que debemos hacer?)
- Planificación de los recursos: necesarios, disponibles y no disponibles (¿Con qué hacerlo?)
- Diseño de la implementación y control: determinación de los responsables, los tiempos y lugares de realización y los medios de control y sus consecuencias (¿Cómo hacerlo? ¿Qué ajustes realizar?) (p.2).

### **6.4 Fases de la planeación estratégica**

AXIS (s.f.) afirma que: “Para abordar correctamente el diseño de una planeación estratégica es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones; se pueden identificar cinco etapas”:

- Etapa 1.- Análisis de la situación
- Etapa 2.- Diagnóstico de la situación
- Etapa 3.- Declaración de objetivos corporativos
- Etapa 4.- Estrategias corporativas
- Etapa 5.- Planes de actuación (p.7).

Es importante comenzar por un análisis del mercado puede resultar vital para las PYMES por lo que deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos que plantea Axis (s.f.):

- Situación del mercado en nuestra área de influencia natural: o Tipos de productos o Empresas existentes o Cuotas de mercado
- Competidores: Características o Fortalezas o Debilidades o Estrategias
- Formas comerciales alternativas
- Situación y evolución de los segmentos de mercado (p.8).

## **6.5. Matriz FODA**

Uno de los instrumentos fundamentales que resume el proceso de planeación estratégica es la técnica FODA que:

Se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las

Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo (García López y Cano Flores, 2013, p.89)

García López y Cano Flores (2013), expresan que:

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo (p.89).

## **6.6 Análisis interno**

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia “el análisis interno permite definir las fortalezas, debilidades y carencias de la empresa al identificar aquellas destrezas, ventajas y factores claves de éxito, así como los principales factores desfavorables y críticos”. (s.f., párr.5)

Por ello para las empresas es de gran importancia determinar cuáles son los factores internos, porque ello permite encontrar debilidades de alto impacto y ello conduce a la necesidad de establecer estrategias que permitan afrontar esas debilidades.

Igualmente, la identificación de las fortalezas permite afrontar debilidades, conocer qué tipo de estrategias permiten aprovecharlas y cuáles son los aspectos a tener en cuenta, para que continúen generando un impacto positivo en las empresas.

De allí que la determinación de los factores internos de las empresas sea un importante instrumento para su desarrollo, crecimiento y autosostenibilidad. Al identificar las debilidades y las fortalezas, las empresas podrán concretar y direccionar sus esfuerzos para afrontar las debilidades y utilizar las fortalezas en su esfuerzo comercial, de posicionamiento y desarrollo operativo y financiero.

## **6.7 Análisis Externo**

El entorno competitivo de una empresa está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores. El entorno competitivo es, pues, un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones clave a la hora de pasar a diseñar una estrategia de empresa.

El análisis externo supone determinar los factores estratégicos del entorno, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa. Así serán factores significativos de estudio los competidores actuales, su cuota de mercado, los posibles competidores futuros, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y comunicación, productos sustitutivos, etc.

Sin embargo, es importante tener en cuenta lo que plantea Martínez Villegas (2002), que considera que:

La planeación estratégica, es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante y que la respuesta no es fácil, principalmente como

consecuencia de las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las organizaciones”.

Para Martínez Villegas (2002) esas variables externas son aquellas:

Sobre las cuales los gerentes no tienen control, pero sí pueden y deben responder mediante planes estratégicos. un futuro incierto y cambiante se complica por la interrelación de fuerzas y tendencias ambientales que proyectan fenómenos complejos de gran peso cualitativo, más cuando se analizan apropiadamente esos fenómenos, es posible construir escenarios futuros que adecuen a una organización y perfilen sus productos, sus clientes, su competencia y su tecnología; es decir, de la apropiada interpretación de las fuerzas y tendencias del medio, dependerá la calidad de respuesta al futuro, a partir del momento presente.

## **6.8 Formulación de los objetivos**

Otro aspecto fundamental a tener en cuenta es la formulación de los objetivos operacionales, que son los objetivos que se fijan a todos los niveles de decisión, en las distintas unidades que configuran la empresa, a fin de concretar los objetivos generales, es decir, a fin de posibilitar su realización. Los objetivos generales y los operacionales que se derivan de ellos constituyen el sistema de objetivos de la empresa

Igualmente, de acuerdo con Tapia (2011):

Al planificar el seguimiento para evaluar el progreso hacia los efectos se alienta a las áreas a continuar con los siguientes pasos:

- Analizar las necesidades: para lo cual debe precisarse que información se requiere para examinar el efecto y que elementos son más convenientes supervisar.

- Estudiar el seguimiento actual con los instrumentos aptos a este fin, como los indicadores de éxito o de progreso.
- Conocer el alcance o los instrumentos del seguimiento
- Adaptar y diseñar mecanismos de seguimiento para cerrar brechas entre la información disponible y la requerida. (p.290).

## 6.9 Formulación de estrategias

En lo que respecta a la estrategia, existen múltiples definiciones, entre ellas la de Michael Porter (2009), quien afirma que la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma como va a entrar a ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferentes.

En este sentido, es importante tener en cuenta lo que plantean Menguzzatto y Renau (1995):

La planeación estratégica aparece como un ataque solo parcial al problema estratégico. El análisis del entorno se basa en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psicosociopolíticas. La dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la empresa, se supone irrelevante y sin ser afectada. Sin embargo, estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor. Se pone el énfasis en la formulación de la Estrategia, suponiendo que la organización seguirá despreocupándose de las condiciones necesarias para la realización de la misma, así como de su control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor Estrategia (p.73).

En la planeación estratégica es fundamental establecer las estrategias que a partir del análisis estratégico generarán los cursos de acción de una empresa, Dussel Peters, Piore y Ruiz Durán

(1997) expresan que la base del crecimiento y permanencia de las empresas radica en el diseño de estrategias que la hagan competitiva y esto se logra con un proceso de planeación y control que involucra desde al dueño o propietarios hasta la última de las áreas de responsabilidad para lo cual es importante el establecer objetivos y metas por área, de tal forma que embonen con la dirección que la administración se fije.

Sin embargo, no son los únicos elementos:

Para valorar el desempeño es necesario conocer no sólo los logros obtenidos, sino también se requiere tener información sobre cómo fueron obtenidos, los factores que influyeron de modo positivo o negativo, si los resultados fueron excepcionalmente buenos o malos, quiénes fueron los principales responsables, entre otros aspectos (Tapia, 2011, p.290).

## **6.10 El plan estratégico**

Hellebust y Krallinger (1991) consideran que:

Un plan estratégico es el movimiento planeado desde un presente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años. Para tener éxito, un administrador debe ser capaz de desarrollar la fuerza motivadora organizacional necesaria para este movimiento.

Para estos autores:

La estrategia se descompone en segmentos anuales y, a medida que va transcurriendo cada año, el siguiente se detalla en planes y presupuestos anuales. Asimismo, señalan que los clientes, a través del mercado, votan con su dinero por los productos y servicios que piensan que pueden satisfacer sus necesidades” (como se cita en Bojórquez Zapata y Pérez Brito, 2013).

Según Hellebust y Krallinger (1991) para preparar un buen plan estratégico los directivos necesitan tener una excelente comprensión del pasado de la empresa que implica, profundizar y establecer las tendencias históricas de “los recursos humanos, los productos, los mercados y sus segmentos, el proceso de fabricación, la investigación y desarrollo, las inversiones y las relaciones públicas y gubernamentales” (como se cita en Bojórquez Zapata y Pérez Brito, 2013).

Otro aspecto fundamental es tener en cuenta la disponibilidad de recursos y como accede a los mismos, porque:

La planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. La planeación estratégica se propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes. (Arranz Ramonet, 1995).

Finalmente, la investigación se desarrollará teniendo en cuenta lo planteado por Peter Drucker que considera a la planificación estratégica como un eje central de las empresas y sobre las que deben consolidarse sus decisiones.

### **6.11 Indicadores de gestión**

Un indicador es: “una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido” (Cruz Lezama, 2007, p.8).

Los indicadores de acuerdo con sus tipos pueden ser: “históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.” (Cruz Lezama, 2007p.8).

Entre los objetivos de los indicadores de gestión, se tiene el “logro de resultados con base en normas establecidas y administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados” (Cruz Lezama, 2007, p.7)

Los indicadores son fundamentales para conocer la gestión lograda dentro de un proceso de planeación estratégica, en este sentido:

Dentro de las buenas prácticas para asegurar el éxito sostenible, está el diseño e implementación del sistema de medición basado en indicadores claves del desempeño, que permita evaluar y analizar los resultados en el logro de los objetivos, de forma cuantitativa y la toma de decisiones para la mejora continua (López, 2011).

Igualmente,

Entendiendo que la medición es la acción y efectos de medir y medir es determinar una cantidad comparándola con otra, las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer usos de ellas, y adicionalmente deberán reunir y tener ciertos atributos indispensables, como la pertinencia, la precisión, la oportunidad, la confiabilidad y la economía (Rodríguez Salazar, 2000).

## **6.12 Balanced Scorecard**

Silva et al (2014), citando a Kaplan y Norton (1992), consideran que: el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral – CMI- es:

Una herramienta de trabajo que utiliza un conjunto de medidas para garantizar que la alta dirección tenga una visión rápida, pero comprensiva de su negocio. Parte de la misión, la visión y la estrategia, desmembrándolos en objetivos que son supervisados por medio del establecimiento de metas mensurables, conocidas como indicadores de desempeño.

También crea un mapa estratégico, utilizando un lenguaje simplificado que facilita la comunicación de la visión y de las estrategias de la empresa (p.20).

Teniendo en cuenta lo establecido por Kaplan & Norton (1992) como se cita en Silva et al. (2014): “El modelo está estructurado en cuatro perspectivas que reflejan la misión, la visión y las estrategias en objetivos medibles: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento”. Ver la figura 2.



Figura 2. Perspectivas del Balanced Scorecard

Fuente: Adaptado de Silva et al. (2014)

Al desglosar la figura:

En la parte superior del modelo está la perspectiva financiera que indica si la ejecución de los indicadores de las otras perspectivas está contribuyendo a la mejora de los indicadores financieros, en una relación de abajo hasta arriba. Es decir, los indicadores de esta

perspectiva indican si la estrategia de la empresa, su implementación y ejecución están contribuyendo a la mejora de los resultados financieros (Silva, et al., 2014, p.21)

En la parte izquierda de la figura 2, se ubica la perspectiva de los clientes que:

Suele contener objetivos e indicadores que representan la segmentación del mercado en los que la compañía opera o pretende operar. Medidas comúnmente usadas incluyen la satisfacción y la retención de clientes, la rentabilidad por segmentos y el aumento de la cuota de mercado (Silva, et al., 2014, p.21)

La tercera perspectiva que se encuentra en la parte derecha de la figura 2, es la perspectiva de procesos internos que se utiliza: “para permitir a los directivos a identificar los procesos críticos donde la empresa debe tener la excelencia” (Silva, et al., 2014, p.21).

La cuarta perspectiva que se encuentra en la parte inferior de la figura 2, es la de aprendizaje y crecimiento: “que se ocupa de la infraestructura y la innovación necesaria para desarrollar la empresa para lograr el crecimiento esperado y la mejora a largo plazo” (Silva, et al., 2014, p.21).

Otro aspecto importante del CMI es que:

Utiliza indicadores internos y externos (financieros y no financieros) y establece una relación de causa-efecto entre los objetivos estratégicos definidos para las cuatro perspectivas, de modo que los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, cuando alcanzados, producen mejoras en los procesos internos, que dejan los clientes más satisfechos y leales a la empresa (Silva, et al., 2014, p.21).

Pero el mayor aporte del CMI es que “al final, las expectativas de las partes interesadas son atendidas con las mejoras en los resultados financieros, ocurridas a partir de los resultados obtenidos en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes” (Silva, et al., 2014, pp.21-22).

## **7. Metodología**

### **7.1 Tipo de investigación**

La investigación a desarrollar tiene un enfoque cualitativo-cuantitativo, porque tiene como propósito el planeamiento estratégico para la empresa Calzado BYE de la ciudad de Bucaramanga, con el fin de lograr la competitividad y sostenibilidad de dicha empresa, lo que implica procesos de medición y cualificación,

Para su desarrollo se lleva a cabo un proceso descriptivo-exploratorio, porque para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, se desarrolla una investigación teórica y se realiza un análisis de los diferentes elementos constitutivos de un plan estratégico,

### **7.2 Fuentes de información**

Las fuentes a utilizar para la recolección de la información son las siguientes:

- Fuentes primarias: Los directivos y empleados de la empresa de Calzado BYE,
- Fuentes secundarias: Están constituidas por los textos libros, revistas, folletos, conferencias, documentos en internet, y estudios sobre implementación de planes estratégicos en empresas del sector calzado.

### 7.3 Diseño Metodológico

En la tabla 2 resume la metodología que se desarrollará para la consecución del presente trabajo.

Tabla 2. *Diseño metodológico*

Concepto	Definición
Tipo de investigación	Enfoque cuantitativo y cualitativo
Método de investigación	Investigación de tipo exploratorio y descriptivo
Fuentes de información	Primarias y secundarias.
Instrumentos para la recolección de información	Entrevistas, listas de chequeo, análisis documental.
Modo de aplicación	Directa.
Alcance	Calzado BYE, Bucaramanga, Santander.
Tiempo de aplicación	5 meses

Fuente: Autoría propia

### 7.4 Fases del proyecto

La presente investigación se divide en cuatro fases: 1. Fase preparatoria, 2. Aplicación de instrumentos, 3. Fase analítica y 4. Fase propositiva

**7.4.1 Fase preparatoria.** La fase preparatoria está orientada a la construcción un marco teórico que permita contextualizar la investigación desarrollada, la toma de las decisiones con respecto a los instrumentos a diseñar para la recopilación de la información y al establecimiento de las técnicas de análisis de la información obtenida con los instrumentos diseñados.

**7.4.2 Aplicación de instrumentos.** En esta fase se aplicarán los instrumentos diseñados para la recopilación de la información que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos. Las

acciones por desarrollar son: recogida de la información, participación en el proceso de investigación, discusión con los sujetos aplicados (ver tabla 3)

Tabla 3. *Aplicación de instrumentos*

Objetivo	Método de recolección de información	Fuente	Instrumento
Realización de un diagnóstico de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa	Cualitativa-cuantitativa	Primaria	Lista de chequeo
Realización de una representación gráfica que permita identificar los problemas en las diferentes áreas de la empresa para mejorar la toma de decisiones y de esta forma el desempeño de la empresa.	Cualitativo	Primaria	Diagrama de Espina de Pescado
Representación gráfica de los procesos como una herramienta de gran valor para analizar los mismos y ver en que aspectos se pueden introducir mejoras	Cualitativa-cuantitativa	Primaria	Diagrama de procesos
Análisis del entorno de la empresa para establecer su oportunidades y amenazas	Cuantitativa	Primaria Secundaria	Entrevista Análisis documentos
Herramientas que nos permiten conocer un diagnóstico real de la empresa Calzados BYE, de acuerdo a los resultados del análisis interno y externo.	Cuantitativa	Primaria	Matriz EFE Matriz EFI, MPEC
Establecimiento de mecanismos de seguimiento y control de las estrategias propuestas	Cuantitativa	Primaria	Balanced Scorecard

Fuente: Autoría propia

**7.4.3. Fase analítica.** En esta fase se realizará el estudio de las operaciones, reflexiones y comprobaciones establecidas a partir de la información recopilada.

### 8. Cronograma de actividades

Mes	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Realización del diagnóstico de la empresa</b>	■	■	■	■	■	■	■	■	■											
Elaboración de la entrevista	■																			
Aplicación de la entrevista		■																		
Procesamiento y análisis de la entrevista			■																	
Establecimiento de fortalezas				■																
Determinación de las debilidades de la empresa				■																
Recopilación de información secundaria					■	■														
Recopilación de información secundaria					■	■														
Procesamiento de la información secundaria y primaria							■													
Análisis de la información secundaria y primaria								■												
Establecimiento de oportunidades									■											
Determinación de las amenazas de la empresa									■											
<b>Formular los objetivos corporativos de la empresa para impulsar su desarrollo.</b> Formulación de objetivos corporativos									■											
<b>Evaluación y selección de estrategias de mejora</b>										■	■	■								
Elaboración Matriz DOFA										■	■									
Elaboración Matriz											■	■								
<b>Establecimiento de mecanismos de seguimiento y control de las estrategias propuestas</b>													■	■	■					
Elaboración del Balanced Scorecard													■	■	■					
<b>Documento final</b>																	■	■	■	■
Elaboración del documento final																	■	■	■	
Presentación ante la Universidad																			■	
Sustentación final proyecto																				■

Figura 3. Cronograma

Fuente: Autoría propia

## 9. Presupuesto

Tabla 4. *Presupuesto*

<b>Valor</b>							
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Efectivo</b>	<b>Especie</b>	<b>Total</b>	<b>Responsable</b>
Estudiante	1	150 días	\$1.500.000		\$1.500.000	\$1.500.000	Asumido por el estudiante
Internet	100 horas	50 días	\$3.000	\$300.000	0	\$300.000	Asumido por el estudiante
Transporte	30 viajes		\$10.000	\$300.000	0	\$ 300.000	Asumido por el estudiante
Viáticos	10 días		\$50.000	\$ 500.000	0	\$500.000	Asumido por el estudiante
Material de papelería	3 resmas		\$50.000	\$ 150.000.	0	\$ 150.000.	Asumido por el estudiante
Gastos varios				\$ 250.000	0	\$ 250.000	Asumido por el estudiante
<b>Total</b>				\$1.500.000	\$1.500.000	\$ 4.000.000	

### 10. Descripción del proceso productivo

En la tabla 4, se realiza una descripción general del proceso productivo de la empresa, teniendo en cuenta la información suministrada por la gerencia.

Tabla 4. *Descripción Del Proceso Productivo*

<b>Fase</b>	<b>Descripción del proceso y personal empleado</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Materiales</b>
Corte	Marcación del molde en el cuero y la badana y corte de los mismos. 1 empleado	6 min con 35 seg	Cuero badana
Desbastado	Quitar los residuos de cuero a los cortes. 1 empleada	2 min con 45 seg	Cuero Badana
Armado	Pegado, hiladillo, doblado, forrado y costura de las partes del calzado 1 empleada.	20 minutos	Cuero Hilo Hiladillo Pegante
Montado	Pegado de la suela, pulido de la suela y montado en horma. 2 empleados	Secado: 30 min. Pegado y, montado 20 minutos	Pegante suela
Terminado	Pintado, limpieza, forro de la suela y colocación de apliques. 2 empleadas.	20 minutos	Tinner Vela herrajes accesorios

Fuente: Autoría propia con base en información suministrada por CalzadoBYE







DIAGRAMAS DE FLUJO FASES DE PRODUCCION	
SIMBOLOGÍA UTILIZADA	
SÍMBOLO	DEFINICIÓN
	<b>Operación</b> Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	<b>Inspección</b> Indica cada vez que un paso del proceso se verifica, en términos de la calidad, cantidad o característica.
	<b>Transporte</b> Indica cada vez que un material o producto se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	<b>Demora</b> Indica cuando el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	<b>Almacenamiento</b> Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	<b>Documento</b> Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
PROCESO DE PRODUCCION	
LISTA DE PROCESOS	
N°	ACTIVIDAD
1	Corte
2	Desbastado
3	Armado
4	Montado
5	Terminado

Figura 4. Flujograma calzado BYE

Fuente: autoría propia

Formato cursograma analítico calzados BYE								
Diagrama Num:1	Hoja Núm 1 de 1	Resumen						
Objeto: Calzado	Operación							
Actividad:	Transporte							
Método: Actual/Propuesto	Espera							
Lugar: SAN FRANCISCO	Inspección							
Operario(s): 1	Ficha núm:	Almacenamiento						
Elaborado por: Jose Barreto		Actividades : CORTE, DESBASTADO, ARMADO, MONTADO, TERMINADO						
Aprobado por: Ingeniero Jairo niño		Fecha: 24/09/20						
Total								
Descripción	Cantidad	Tiempo	Distancia (m)	O	□	D	⇄	∇
Recepción del cuero y la badana	un par	2min	0	○	□	□	⇄	∇
Marcación del molde en el cuero	un par	2min	0	○	□	□	⇄	∇
Corte del cuero	un par	2min	2	○	□	□	⇄	∇
Corte de la badana	un par	35 seg	0	○	□	□	⇄	∇
Quitar residuos del corte de cuero	un par	1 min	0	○	□	□	⇄	∇
Quitar residos del corte de la banda	un par	1 min	4	○	□	□	⇄	∇
Pegar el calzado	un par	5 min	4	○	□	□	⇄	∇
Realizar el hiladillado	un par	5min	0	○	□	□	⇄	∇
Realizar el doblado	un par	3 min	0	○	□	□	⇄	∇
Hacer el forrado del calzado	un par	5min	4	○	□	□	⇄	∇
Relizar la costura de sus partes	un par	5min	3	○	□	□	⇄	∇
Realizar el pegado de la suela	un par	20min	3	○	□	□	⇄	∇
Pulir la suela	un par	10min	4	○	□	□	⇄	∇
Realizar el montado en el horma	un par	10min	0	○	□	□	⇄	∇
Pintar el calzado	un par	5min	0	○	□	□	⇄	∇
Limpiar el calzado	un par	5min	0	○	□	□	⇄	∇
Colocar el forro de la suela	un par	2min	3	○	□	□	⇄	∇
Colocar los apliques	un par	2min	0	○	□	□	⇄	∇
Empacar el calzado	un par	2min	0	○	□	□	⇄	∇
Registrar el calzado por lotes y clientes	un par	2min	0	○	□	□	⇄	∇
Almacenar el calzado	un par	2min	3	○	□	□	⇄	∇
Entregar el registro al jefe de produccion	un par	1min	4	○	□	□	⇄	∇

Figura 5. Formato cursograma analítico Calzado BYE

Fuente: Autoría propia

### 10.1 Análisis interno

Para que una organización funcione correctamente debe haber una sincronía en todas las dependencias si lo que se busca es aumentar su eficiencia en general, por eso para realizar el análisis interno de la empresa, se procedió a contactar a su gerente a quien se le entregó una lista

de chequeo con base en los factores claves de éxito que se deben tener en cuenta en cada una de las funciones, con el fin de conocer realmente cual es manejo interno de la organización.

La construcción de la lista de chequeo se hizo basándose en los parámetros establecidos y más adecuados teniendo en cuenta cada de las características de los diferentes procesos y en el respectivo plan de seguimiento y medición.

Básicamente en la función administrativa las preguntas están orientadas a comprender la coordinación general de todas las actividades que se realizan en la empresa, en la comercial se realizan preguntas asociadas directamente al marketing, la relación de la empresa con sus clientes y la planeación de su publicidad, en la función de producción se enfatizó en conocer si los procedimientos productivos y el producto final precisan de algún tipo de especificidad técnica y que tan buena es la relación que poseen con sus proveedores su dependencia , en las función financiera se base el estudio en conocer cuál es el manejo son sus recursos propios, fuentes de financiación y aplicación a créditos y finalmente en la función del talento humano en conocer la gestión de la empresa con sus trabajadores.

Igualmente, se le pidió información financiera sobre la empresa. Del análisis de la lista de chequeo y de la información financiera suministrada, se establecen las fortalezas y debilidades de la empresa

### 10.1.1 Lista de chequeo.

A continuación, en la tabla 7, se presenta dicha lista de chequeo:

Tabla 5. *Lista de chequeo*

Lista de chequeo	Sí	No	Explicación
Función administrativa			
Considera que en la empresa se trabaja para hacer realidad un proceso de planeación estratégica		X	
¿Es funcional el organigrama de la empresa?	X		La empresa posee un organigrama sencillo, pero está escrito y muestra como es la organización de la empresa.

¿Tiene claridad sobre las diferentes funciones, responsabilidades y procedimientos en cada puesto de trabajo y ello está documentado?	X	La gerencia tiene total claridad sobre las diferentes funciones, responsabilidades y procedimientos en cada puesto de trabajo, pero desafortunadamente no se encuentran por escrito, se sabe cuál y como son y empíricamente se llevan a cabo.
¿La empresa cuenta con la información necesaria para medir y minimizar los riesgos durante el proceso de toma de decisiones?	X	La gerencia no cuenta con la información necesaria para medir y minimizar los riesgos durante el proceso de toma de decisiones.
¿La empresa cuenta con un sistema de control de gestión?	X	No lo tiene
¿La empresa cumple con todas las normas legales y tributarias vigentes?	X	Claro que sí, con todas
La empresa desarrolla planes o programas de capacitación	X	No los lleva a cabo
¿Considera que es adecuado el ambiente de trabajo en la empresa?	X	Es bueno para ser productivos, pero hay que esperar que pasa cuando reiniciemos de nuevo y la gente que queda se cierta insegura porque no sabemos con esta situación de la pandemia que va a pasar, como nos va a ir,
Función productiva: En la empresa existe y se aplica un sistema de planeación y programación de los pedidos por entregar	X	
¿Se ejerce un control en el proceso productivo?	X	Se realiza un control técnico pero sencillo y operativo sobre los inventarios.
¿Se investiga en materia de producción en la empresa?	X	Antes de esta situación que estamos viviendo se trabajaba para investigar y obtener información sobre nuevas tecnologías, respecto a procesos productivos, empaques, productos y servicios relacionados, pero va a ser complicado pensar en todo eso, con esta situación tan difícil, porque es incierto el futuro y no hay dinero para incorporar esas tecnologías. Además, desarrollábamos e innovamos en los productos, con diseños propios y especiales en el producto terminado, para tratar de diferenciamos de los productos de otras empresas
¿Considera que son buenas las relaciones con los proveedores?	X	Como gerente mantengo excelentes relaciones con los proveedores, porque lo que interesa es asegurar un suministro perfecto y oportuno de insumos y materias primas y eso se logra no solo pagando oportunamente, sino manteniendo buenas relaciones con los proveedores. Por supuesto
¿La empresa cumple con los requisitos de higiene y seguridad industrial?	X	
¿Se realiza costeo de los productos y se calcula técnicamente el margen de utilidad de cada uno de sus productos?	X	En la empresa llevamos un sistema técnico, pero sencillo y efectivo que nos permite costear los diferentes productos que sacamos al mercado. Pero el margen de utilidad no lo hacemos técnicamente simplemente al costo total del producto le aplicamos un porcentaje de utilidad Claro que sí.
¿La empresa conoce con claridad su capacidad de producción y el porcentaje de utilización de su capacidad de producción disponible?	X	
¿El análisis de la producción en la empresa cubre todas sus áreas?	X	Cubre todas las áreas de producción de la empresa, de manera tal que el estudio y evaluación de la misma,

		garantice hacer un diagnóstico general con el cual se garantice las recomendaciones y políticas a desarrollar a corto, mediano y largo plazo.
¿Existe dependencia con los proveedores?	X	Porque la empresa tiene varios proveedores que pueden surtirla, de tal manera que no depende de uno o de pocos proveedores y si alguno o algunos fallan se recurre a otros.
¿Existe una reposición oportuna de materias primas?	X	Claro que si las excelentes relaciones que tenemos con los proveedores nos aseguran un suministro perfecto y oportuno de insumos y materias primas
¿Existe en la empresa un proceso de planeación de las compras?	X	Porque se planean las compras con base a los pedidos que van llegando, pero producimos algo más de los productos que tienen mayor salida, para contar con inventarios en caso de que se pida más por parte de alguno cliente. En general nuestra planeación y programación tanto de los pedidos por entregar, como de las respectivas compras de materia primas, es muy sencilla se calcula de acuerdo a los pedidos0
Se realizan procesos de control de calidad realiza la empresa a sus productos	X	En la empresa se realiza un proceso de control de calidad a los productos ofrecidos, teniendo en cuenta el conocimiento que tenemos sobre la calidad que deben tener los materiales y sobre el producto terminado, así mismo controlamos al recibir materiales o materias primas que estas cumplan con nuestras especificaciones, para poder tener un buen producto final.
Considera como positivo el nivel de Producción de la empresa	X	Antes de la pandemia calzado BYE mantenía un comportamiento de producción sobre pedidos, manteniendo un stock de inventarios para venderlos al detal y en los diferentes puntos de venta. Al establecer la capacidad de producción mensual en la empresa se llegó a la conclusión que desde que se creó la empresa, la producción ha ido variando continuamente y creciendo de manera favorable para el desarrollo económico de la organización empresarial.
Función comercial		
¿Conoce la empresa su mercado objetivo y el perfil del cliente?	X	
¿Posee la empresa un sistema de registro de información de clientes (base de datos)?	X	
¿La empresa realiza procesos de comunicación con sus clientes?,	X	La empresa realiza procesos de comunicación con sus clientes, buscando impulsar e incrementar ventas.
¿La empresa cuenta con información actualizada de la competencia?	X	
¿En la empresa se evalúa la satisfacción de los clientes?	X	
¿Diferencia la empresa sus productos respecto de los de la competencia?	X	La gerencia de la empresa trabaja para diferenciar sus productos de los de la competencia.
¿La empresa cuenta con una imagen corporativa definida?	X	Ya que tiene logotipo, papelería estandarizada, material publicitario, catálogos de producto.
¿La empresa tiene registro de marca de su logo y marca en la Superintendencia de Industria y Comercio?	X	¿La gerencia de la empresa calcula técnicamente el precio de venta de sus productos y servicios relacionados?

¿La gerencia de la empresa cuenta con proyecciones de ventas de acuerdo con información actualizada?	X	
¿Desarrolla la empresa estadística de ventas?	X	
¿Evalúa la empresa sus resultados comerciales?	X	La empresa se encuentra en el proceso contar con unas estadísticas de ventas, con el fin de analizarlas y que sirvan de sustento en la toma de decisiones gerenciales y también busca evaluar sus resultados y compararlos mensualmente con metas establecidas previamente de manera formal
¿Como se estructura la operación comercial en la empresa?	X	Toda gira alrededor de la gerencia, de allí nace y se realiza todo,
¿La empresa dispone de un esquema de incentivos para el responsable de la operación comercial?	X	
¿La empresa cuenta con un plan comercial escrito, soportado en la información del mercado y la competencia?	X	
¿La empresa cuenta con planes de capacitación para quien tiene la responsabilidad de vender los productos?	X	
¿La empresa realiza estudios de mercadeo?	X	
Se realizan estudios de percepción del cliente sobre el producto respecto al de la competencia en cuanto a precios, plazos de pago, asistencia técnica, servicio posventa, ¿tiempos de entrega?,	X	
La empresa conoce con total claridad tanto su mercado objetivo como el perfil del cliente.	X	
La empresa cuenta con información de lo que está haciendo la competencia.	X	
La empresa motiva con incentivos a sus vendedores	X	
La empresa cuenta con un plan comercial escrito, que tenga en cuenta la información del mercado y la competencia.	X	
La empresa cuenta con planes de capacitación para quienes tienen la responsabilidad de vender los productos.	X	
La empresa ha realizado estudios de mercadeo.	X	
¿La empresa es flexible ante el cambio?	X	La empresa, como muchas otras del sector calzado, se ha tenido que reestructurar para poder estar al día con los cambios que ha generado la tecnología y por ello ha pasado de ser una empresa artesanal a una empresa de fabricación, adaptándose a los mercados internos locales y del país, y compitiendo contra esos productos que llegan

		de la china, la india y otros países, logrando responder a cada uno de los retos a los que se ha visto enfrentada. Pero en la actualidad la situación para la empresa es de incertidumbre debido a la crisis económica generada por el Covid19 y el confinamiento que han generado paro productivo desde el 20 de marzo y que genera un panorama difícil para la empresa, para lo restante del año 2020.
Función financiera		
¿Considera que la situación financiera actual de la empresa es positiva?	X	Antes de la pandemia teníamos liquidez y capacidad de endeudamiento, ahora las cosas han cambiado totalmente, la empresa se encuentra en rojo y con poca capacidad para endeudarse.
¿Se obtienen estados financieros mensuales?	X	
Cuenta la empresa con un responsable de la contabilidad	X	La empresa cuenta con un responsable de la contabilidad, un contador externo.
¿En la empresa se lleva la contabilidad según las normas vigentes?	X	
¿Se realiza en la empresa un seguimiento de su efectivo?	X	En la empresa se realiza un buen seguimiento diario del efectivo y de los demás recursos financieros, con el fin de evitar no poder pagar a los proveedores y de contar con el capital que se requiere para trabajar.
Están formalizadas las políticas procedimientos para el manejo de las diferentes transacciones como ventas, compras, pagos, etc.	X	En la empresa se trabaja para hacer formalizar por escrito Las políticas y procedimientos para el manejo de las diferentes transacciones como ventas, compras, pagos, etc
¿Conoce la empresa su punto de equilibrio?	X	
¿La gerencia de la empresa orienta sus acciones de acuerdo a presupuestos establecidos?	X	
¿La empresa cuenta con un fondo fijo de caja menor para atender sus costos, compras y gastos menores?	X	
¿La empresa dispone de recursos para inversión y realizar un excelente manejo de sus recursos?	X	En la actualidad por la pandemia, la situación financiera de la empresa no permite disponer de recursos para inversión y realizar un excelente manejo de la tesorería.
¿La gerencia de la empresa planea sus compromisos fiscales?	X	
¿En la empresa se utiliza un sistema técnico, y efectivo de control de inventarios?	X	
Talento Humano		
¿Cuenta en la actualidad la empresa con un manual de funciones que defina el perfil de cada cargo o puesto de trabajo, administrativamente?	X	
¿Hay dificultades para generar una buena comunicación en la empresa?	X	Con respecto a los empleados los canales de comunicación en la empresa se dan de manera informal, respetando la autoridad del gerente y subgerente, pero en general la

Considera que en la empresa existen unas políticas adecuadas con relación al talento humano	X	<p>información fluye en un ambiente cálido y familiar de trabajo.</p> <p>Las personas que hacen parte de la empresa de calzado BYE deben ser seres humanos con alta disposición de trabajo, calidad humana, responsabilidad y compromiso con la labor desempeñada el control que se maneja entre los operarios es mínimo, se asignan funciones y cada uno responde por entregar las tareas.</p> <p>Se mantiene un tablero en el cual se resaltan las fechas importantes tales como cumpleaños y las celebraciones especiales, así como el día de la madre, amor y amistad</p>
---	---	---

Fuente: Gerencia Calzado BYE, 2020.

Con base en los resultados obtenidos en la lista de chequeo se puede concluir que la empresa no posee un manejo interno adecuado en cada de una de las funciones organizacionales ya que no hay un balance integrado de todas las dependencias.

**10.1.2 Análisis financiero.** Contabilidad suministró información sobre los balances generales del período enero a marzo de 2020. Igualmente, aunque no se contó con el estado de pérdidas y ganancias, se pudo recopilar información parcial sobre las ventas y el costo de ventas y con dicha información se pudo evidenciar que antes de la pandemia la empresa poseía liquidez y capacidad de endeudamiento, pero debido a la crisis generada ahora las cosas han cambiado y calzados BYE se encuentra en rojo y con poca capacidad de endeudamiento, la situación financiera de la empresa no permite disponer actualmente de recursos para inversión.

Tabla 6. Balance general enero-marzo 2020 análisis vertical

<b>Calzado BYE</b>		
Balance General		
Enero- Marzo 2020 Análisis Vertical		
	<b>Enero-Mazo de 2020</b>	<b>% Participación</b>
<b>Activo corriente</b>	<b>59.574.146</b>	<b>44.89%</b>
Caja	166.718	0.13%
Bancos	559.543	0.42%
Deudores clientes	8.189.998	6.17%
Anticipo de impuesto	1.092.509	0.82%
Inventario	49.565.378	37.35%
<b>Activo no corriente</b>	<b>73.147.125</b>	<b>55.12%</b>
<b>Propiedad planta y equipo</b>		
Maquinaria y equipo	77.730.815	58.57%
Muebles y equipo de oficina	0	0
Depreciación acumulada	-4.583.690	(3.45%)
<b>Total, activos</b>	<b>132.721.271</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo corriente</b>	<b>21.434.986</b>	<b>16.15%</b>
Impuestos por pagar	4.193.300	3.16%
Aportes parafiscales	0	0
Proveedores	8.972.221	6.76%
<b>Obligaciones financieras</b>	<b>3.346.763</b>	<b>2.52%</b>
Cuentas por pagar	4.303.950	3.24%
Prestaciones sociales	618.752	0.47%
<b>Patrimonio</b>	<b>111.286.285</b>	<b>83.83%</b>
Capital	100.000.000	75.35%
Utilidades del ejercicio	5.935.623	4.47%
Utilidades por distribuir	4.661.670	3.51%
Reserva legal	688.992	0.50%
<b>Total, pasivo + patrimonio</b>	<b>132.721.271</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos Calzados BYE

### 10.1.3 Diagnóstico de las fortalezas

Tabla 7. Diagnóstico de las fortalezas

Fuente	Descripción de las fortalezas	Orientación estratégica de las fortalezas
Recursos	La gerencia de la empresa tiene total claridad sobre las diferentes funciones, responsabilidades y procedimientos en cada puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de procesos</li> <li>• Eficiencia operacional.</li> </ul>
Capacidad	En la empresa existe y se aplica un sistema sencillo de planeación y programación de los pedidos para entregar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de satisfacer al cliente</li> </ul>
Capacidad	En la empresa se realiza un control técnico pero sencillo y operativo sobre los inventarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operacional</li> </ul>
Capacidad	En la empresa se trabaja en el desarrollo e innovación de los productos, partiendo de un diseño propio y especial en el producto terminado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de satisfacer al cliente.</li> <li>• Calidad de producto.</li> </ul>
Recursos	La gerencia de la empresa mantiene excelentes relaciones con los proveedores, lo que le asegura un suministro perfecto y oportuno de insumos y materias primas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia organizacional.</li> <li>• Capacidad de satisfacer al cliente.</li> </ul>
Habilidad	La empresa cumple con los requisitos de higiene y seguridad industrial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operacional</li> </ul>
Capacidad	En la empresa se utiliza un sistema técnico, pero sencillo y efectivo de costeo de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operacional</li> </ul>
Habilidad	La gerencia de la empresa conoce con claridad su capacidad de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de satisfacer al cliente</li> </ul>
Habilidad	La empresa realiza procesos de comunicación con sus clientes, buscando impulsar e incrementar ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para satisfacer al cliente</li> </ul>
Capacidad	La empresa si cuenta con una imagen corporativa definida, ya que tiene logotipo, papelería estandarizada, material publicitario, catálogos de producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para satisfacer al cliente</li> </ul>
Capacidad	En la empresa se realiza un buen seguimiento diario del efectivo y de los demás recursos financieros, con el fin de evitar periodos de liquidez y de disponer siempre de capital de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operacional</li> </ul>
Recursos	La empresa dispone de un personal con alta capacidad de trabajo, calidad humana, responsabilidad y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del proceso</li> <li>• Eficiencia Operacional</li> </ul>
Recursos	Se cuenta con un manual de cargos el cual se ha socializado previamente con el personal de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de procesos</li> <li>• Eficiencia operacional</li> </ul>

Fuente: Autoría propia

### 10.1.4 Diagnóstico de las habilidades distintivas que soportan la ventaja competitiva de

la empresa. Analizando las principales fortalezas con las que cuenta la empresa Calzados BYE y

a pesar de que hace parte de una industria en la cual la competencia posee y maneja recursos muy parecidos, está a través de los años ha logrado mejoras significativas principalmente en la calidad e innovación de sus productos, se tiene la ventaja que la empresa cuenta con **variedad de estilos** que le permiten diferenciarse de sus principales competidores

Esto es clave para calzados BYE que tiene como propósito en todas las temporadas del año nuevas colecciones que le permiten permanecer a la vanguardia e innovando y adaptándose a las nuevas tendencias del mercado.

En consecuencia, para mantenerse a la vanguardia calzados BYE se enfoca en la satisfacción del cliente y lo que realmente está en tendencia, por eso orienta sus esfuerzos en generar una excelente atención y servicio post venta.

Otro de los factores internos que destacan en calzados BYE es que existe seriedad y buen servicio entre los trabajadores de la empresa, lo cual crea confianza y a su vez un incremento el volumen de producción.

La mayoría de las ventas son realizadas sobre pedido y cobros periódicos lo que ha propiciado que la empresa cuente con una cartera de clientes permanentes y con liquidez.

### 10.1.5 Análisis de las debilidades

Tabla 8. *Análisis de las debilidades*

<b>Fuente</b>	<b>Descripción de las debilidades</b>	<b>Orientación estratégica de las debilidades</b>
Recursos	El nivel de producción actual de la empresa no está satisfaciendo las necesidades de demanda de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Calidad de procesos</li> </ul>
Recursos	La empresa no cuenta con un sistema de control de gestión a través del cual, se mide el progreso de la empresa y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia Organizacional</li> </ul>
Capacidad	La empresa no cuenta con un plan comercial escrito, soportado en la información del mercado y la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de satisfacer al cliente</li> <li>• Eficiencia organizacional</li> </ul>

Recursos	La empresa no cuenta con un proceso de control (formalizado) de calidad a los productos ofrecidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del producto</li> <li>• Capacidad de satisfacer al cliente</li> </ul>
Recursos	No cuentan con suficiente maquinaria automatizada, toda es manual o semiautomática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación del proceso</li> </ul>
Capacidad	Los canales de comunicación en la empresa se dan de manera informal por tanto el manejo de datos no es practico y directo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operacional</li> </ul>

Fuente: Autoría propia

**10.1.6 Matriz de evaluación de factores internos.** Para la elaboración de la matriz EFI se toman los factores internos de éxito entre las variables establecidas en el análisis de fortalezas y amenazas, que se califican de 1 a 4, siendo 1 una debilidad alta, 2 una debilidad baja, 3 una fortaleza baja y 4 una fortaleza alta. Cada una de dichas variables, se cuantifican porcentualmente de acuerdo con su peso. El peso relativo se multiplica por la calificación de cada variable y la suma de los resultados de dichas variables permite evaluar los factores internos.

Tabla 9. *Matriz de evaluación de factores internos*

Factores críticos para el éxito (FCE)	Peso %	Empresa de calzado BYE	
		Calificación	Total
La gerencia de la empresa tiene total claridad sobre las diferentes funciones, responsabilidades y procedimientos en cada puesto de trabajo.	9%	4	0,36
En la empresa existe y se aplica un sistema sencillo de planeación y programación de los pedidos para entregar.	8%	4	0,32
En la empresa se trabaja en el desarrollo e innovación de los productos, partiendo de un diseño propio y especial en el producto terminado.	10%	4	0,4
La gerencia de la empresa mantiene excelentes relaciones con los proveedores, lo que le asegura un suministro perfecto y oportuno de insumos y materias primas.	8%	4	0,32
En la empresa se utiliza un sistema técnico, pero sencillo y efectivo de costeo de los productos.	5%	3	0,15
La empresa realiza procesos de comunicación con sus clientes, buscando impulsar e incrementar ventas.	5%	3	0,15
La empresa si cuenta con una imagen corporativa definida, ya que tiene logotipo, papelería estandarizada, material publicitario, catálogos de producto.	4%	3	0,12
La empresa dispone de un personal con alta capacidad de trabajo, calidad humana, responsabilidad y compromiso	6%	4	0,24
Se cuenta con un manual de cargos el cual se ha socializado previamente con el personal de la empresa	4%	3	0,12
No existe grado de dependencia con los proveedores	3%	3	0,09

En la empresa se realiza un buen seguimiento diario del efectivo y de los demás recursos financieros, con el fin de evitar periodos de liquidez y de disponer siempre de capital de trabajo	5%	3	0,15
El nivel de producción actual de la empresa no está satisfaciendo las necesidades de demanda de los clientes	4%	2	0,08
La empresa no cuenta con un sistema de control de gestión a través del cual, se mide el progreso de la empresa y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.	8%	1	0,08
La empresa no cuenta con un plan comercial escrito, soportado en la información del mercado y la competencia	8%	1	0,08
En la empresa no se cuenta con un proceso de control (formalizado) de calidad a los productos ofrecidos	4%	1	0,04
No existe un plan de mantenimiento de máquinas definido, por lo que se corre el riesgo de una falla y por consiguiente una para en la producción.	3%	2	0,06
No cuentan con suficiente maquinaria automatizada, toda es manual o semiautomática	3%	1	0,03
Los canales de comunicación en la empresa se dan de manera informal por tanto el manejo de datos no es practico y directo.	3%	1	0,03
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,82</b>

Fuente: Autoría propia (Información validada por el gerente de calzados BYE)

Por medio de los resultados obtenidos con la matriz de evaluación de factores internos se puede concluir que la empresa Calzados BYE ha tenido un crecimiento durante los últimos años en cuando al manejo interno de todas las dependencias de la organización, sin embargo, hay aspectos claves en los que se debe mejorar para lograr así una ventaja competitiva y ratificar su supervivencia en la industria.

La falta de claridad y planeación de sus estrategias y objetivos a corto, mediano y largo plazo no les permiten tener un panorama claro, por lo no pueden medir su nivel de desempeño y competitividad frente a la competencia.

El gerente posee experiencia en la dirección de la empresa, sin embargo, no posee de una guía que le permita establecer las rutas a seguir, por lo cual realiza proceso administrativo empírico siendo necesario realizar un plan estratégico para dar solución a este problema.

## 10.2 Análisis Externo

**10.2.1 Análisis de oportunidades y amenazas del Macroentorno.** A continuación, se establecen algunos aspectos del entorno que tienen un gran impacto en la industria del calzado y la marroquinería, más específicamente en la empresa Calzados BYE, por medio del cual se busca identificar su nivel de influencia y de esta forma determinar si corresponde a una Amenaza o una oportunidad para la organización.

Tabla 10. Análisis del macroentorno

Factor	Variable de análisis	Tendencia	Oportunidad/ amenaza	Probabilidad de ocurrencia	
				alta	baja
Económico	Incremento de la producción mundial en el sector del calzado.	<p><b>Situación actual:</b> la producción total de calzado en el mundo ha tenido un aumento del 21,2 % entre el 2010 y el 2019 tanto así que se estableció un récord de producción de 24.300 millones de pares.</p> <p><b>Tendencia:</b> a pesar de que para para este último año el incremento de la producción en la industria se desaceleró, creciendo solo un 0,6 % respecto al año anterior, el consumo de calzado en un futuro es prometedor siendo Asia el responsable de un aumento de 9 puntos porcentuales en su participación en el consumo mundial (World Footwear, 2020).</p>	Oportunidad: el aumento en la producción de la industrial de calzado en la última década permite evidenciar una mayor participación del sector en el mercado, lo cual conlleva a un incremento en las ventas a nivel mundial.	X	
Económico	Precio de los productos	<p><b>Situación actual:</b> Las perspectivas actualmente del World Footwear las cuales fueron desarrolladas por el equipo de APICCAPS (Asociación Portuguesa Fabricantes de Calzado, Componentes y Manufacturas de Cuero) indican que los precios del calzado en el mundo durante los próximos seis meses se han deteriorado notablemente con una tendencia a caer aún más.</p> <p><b>Tendencia:</b> las expectativas son particularmente sombrías en Europa (-57 pp) pero también muy negativo en Norteamérica (-29 pp) y Oceanía</p>	Amenaza: por la crisis que atraviesa el mundo se prevé aún más una mayor caída del precio en el mercado con una reducción de hasta el 22,5 %, estas consecuencias tendrían un gran impacto en el comercio de Calzados BYE con la disminución precio de ventas y	X	

Tecnológico	Digitalización empresarial	<p>(-33 pp) sin embargo en África y América del Sur, por el contrario, siguen siendo optimistas y prevén aumentos de sus precios (APICCAPS, 2020)</p> <p><b>Situación actual:</b> startups, pymes y negocios en general fabricantes de calzado a nivel mundial que han incorporado la transformación digital a sus fábricas se han especializado en el desarrollo de soluciones tecnológicas pensadas para las industrias del sector.</p> <p><b>Tendencia:</b> Las empresas deberán apostar seriamente por la digitalización de sus procesos. Una digitalización que les permitirá adaptar sus estrategias de comercialización en función de los datos de consumo de sus clientes (Clavei, 2020).</p>	<p>la baja demanda generada por la crisis.</p> <p>Oportunidad: gracias a la crisis que vive el mundo, la digitalización empresarial es primordial y es una oportunidad que tiene Calzados BYE para adaptarse al cambio en los mercados, aumentar su productividad y mejorar la experiencia de sus clientes en estos tiempos difíciles.</p>	X
-------------	----------------------------	---	--	---

Fuente: Autoría propia

**10.2.2 Análisis del Microentorno (sector de calzado).** De acuerdo con Sectorial (2020a) en materia de calzado:

Los impactos más representativos estarían en los mercados de Europa, América del Norte y Asia, los cuales decrecerían 27%, 21% y 20%, respectivamente; este declive se vería representado en una disminución de 5.100 millones de pares, lo que obligará a las empresas del sector a redefinir sus estrategias en el mediano plazo.

Sectorial (2020a), establece que:

El 42% de las empresas procurará diversificar el origen de sus proveedores, para mitigar el riesgo de situaciones similares en el futuro, mientras que el 39% buscará reestructurar su cadena de suministro mirando hacia el mercado local, o mercados más cercanos; solo el 19% considera innecesario redefinir su cadena de abastecimiento.

De acuerdo con Sectorial (2020b):

A través de un comunicado se conoció que las empresas Bosi, Vélez y Safetti se unieron a la Gobernación de Antioquia con el Laboratorio de Co-Creación para la Innovación en Salud del Hospital General, la Universidad CES y la Universidad EIA para contribuir en la lucha contra el contagio del coronavirus Covid 19 a través de la elaboración de tapabocas que permitan abastecer la red hospitalaria y proteger a los ciudadanos en la lucha contra el virus.

Semana (2020) plantea que:

Las fábricas de calzado están vacías. No hay trabajadores, pero sus bodegas están llenas. Se estima que hay represados unos 700.000 pares de zapatos que no lograron despachar el fin de semana que inició el simulacro de aislamiento que terminó convertido en una extensa cuarentena.

De acuerdo con Semana (2020):

Aunque el pasado 27 de abril el Gobierno dio luz verde al sector del calzado para comenzar a operar bajo protocolos de seguridad, el gremio prefirió esperar unos días más. En las cuentas de la Alcaldía de Bucaramanga la manufactura podía iniciar labores el 4 de mayo, pero dentro del gremio del calzado la ecuación no es simple. Esta reapertura puede dilatarse.

Semana (2020) entrevistó a Martha Jaime, una microempresaria del calzado expone la situación general que viven los empresarios del calzado fue expresada así: “pagamos dos millones de arriendo, no podemos abrir el almacén ni fabricar zapatos porque los pedidos los congelaron. Se le acaba el capital a uno y no hemos recibido ninguna ayuda”.

Dicha microempresaria no sabe cuándo podría abrir porque tiene represados unos 200 pares de zapatos y no tiene suficiente músculo financiero para sostener los sueldos de sus seis empleados, dotarlos con elementos de bioseguridad e invertir para reiniciar labores.

Según la revista Semana (2020) al consultar a Wilson Gamboa Meza, representante de la Asociación de Industriales del Calzado y Similares, Asoinducals, quien indica que:

La crisis nos ha desnudado. Ha puesto en evidencia nuestra cruel realidad. El sector tiene un 70 por ciento de empresas no formales, por eso hay que hablar de las unidades productivas, que son la famiempresa, la empresa de garaje, la micro, la pequeña

Plantea Wilson Gamboa Meza que el sector del calzado solo tiene 1.780 empresas registradas en la Cámara de Comercio, cuenta Gamboa, y unas 3.400 unidades productivas no formales. En Bucaramanga es común que un garaje o una casa se conviertan en una fábrica de calzado.

Para Wilson Gamboa Meza, ahí también reside el problema para que todos cumplan con protocolos tan exigentes de seguridad:

“La distancia entre un armador y otro no alcanza a ser de un metro. Hay fábricas que tienen cómo adecuar las mesas, pero en otras hay habitaciones en donde tienen que trabajar encerrados cuatro cortadores”, cuenta Juan, quien ha trabajado por 18 años en el calzado (Semana, 2020).

Wilson Gamboa Meza, plantea finalmente que este problema es una realidad y, como dice el representante de Asoinducal, se va a convertir en el “cuello de botella” para que las empresas del calzado puedan volver a laborar.

El sector del calzado labora en espacios muy reducidos. Ahí habrá un “cuello de botella” [...] porque el protocolo dice que de máquina a máquina debe haber por lo menos dos metros, al igual que entre operario y operario, entonces las empresas van a tener que reducir en un 50 por ciento el ingreso de trabajadores (Semana, 2020).

De acuerdo con ACICAM (2020) se va a implementar un modelo Integral de Productividad MIP/PTP COLOMBIA para analizar y mejorar la productividad de las organizaciones y

apoyarlas en la implementación de los protocolos de salud en el marco de la emergencia por COVID19.

De igual forma ACCIAM (2020) asegura que ha desarrollado un servicio de asesoría para que los empresarios puedan contar con un acompañamiento en la implementación del protocolo de sanidad. El área de ingeniería de ACICAM ha desarrollado una opción de asistencia técnica remota que le permite resolver inquietudes y ofrecerle soluciones de acuerdo con sus desafíos en campos de protocolo de bioseguridad, productividad, costos, ingeniería, calidad, kaizen, desperdicios, tiempos, entre otros.

### 10.3 Modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter

**10.3.1 Riesgo de entrada de competidores potenciales.** En todo tipo de industrias y más en una tan competitiva como lo del sector del calzado siempre existen una gran cantidad de empresas y competidores potenciales con los cuales se entra en una guerra por obtener la mayor cantidad de clientes, por la tanto las económicas a escala, requerimientos de capital, regulaciones gubernamentales entre otros, ponen en riesgo el rendimiento del sector.

Tabla 11. *Fuerza: Riesgo de entrada de competidores potenciales*

Variable Analizada	Descripción del comportamiento de la variable en la industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza en la industria	Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria
Baja lealtad de clientes	La lealtad de los clientes en la industria del calzado muchas veces tiende a ser baja, ya que el factor diferenciador a la hora de comprar o adquirir un producto es el precio, los clientes prefieren renunciar a la calidad por un costo más bajo.	La alta competencia en la industria del calzado y la poca lealtad de los clientes, permite una entrada constante de nuevas marcas que buscan ofrecer un valor agregado y un posicionamiento en el mercado.	Amenaza

Fuente: Autoría propia

**10.3.2 Rivalidad entre las compañías establecidas.** El nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. La competitividad es mucho más intensa en una industria del calzado ya que hay varias empresas que compiten y estas son relativamente iguales en cuanto a tamaño y/o recursos.

Tabla 12. *Fuerza: Rivalidad entre las compañías establecidas*

<b>Variable Analizada</b>	<b>Descripción del comportamiento de la variable en la industria</b>	<b>Consecuencias de la variable sobre la fuerza en la industria</b>	<b>Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria</b>
Número elevado de empresas competidoras	El crecimiento de la industria del calzado en Colombia ha sido en la última década relativamente lento y muy variado con respecto al PIB, de igual manera como la mayoría de las empresas hacen parte del gremio son microempresas y Pymes la competencia por aumentar la participación en el mercado es mucho mayor.	Existe actualmente mucha competencia y esto impacta negativamente a la industria pues incrementa la rivalidad competitiva, porque obliga a las empresas que la componen a permanecer en un estado constante de esfuerzo por sobresalir en el sector, ya sea mediante diferenciación por ofrecer un producto superior, o mediante la eficiencia por tener liderazgo en costos; de manera que las empresas que no logren obtener ninguna de estas dos características podrían desaparecer.	Amenaza
Economías de escala	La gran parte de empresas en el sector de calzado en Colombia son microempresas o Pymes, las cuales necesitan totalmente de la mano de obra de sus trabajadores para mantener su productividad como lo es el caso de Calzados BYE, por lo cual las barreras de entrada para nuevos competidores se vuelven bajas y muy accesible.	La comercialización de productos de países con economías a escala termina siendo una amenaza directa para todos los productores nacionales.	Amenaza
Importación de productos chinos	los empresarios del sector de calzado se han visto muy afectadas por el gran número de importaciones de productos chinos los cuales llegan a muy bajos costos, privilegiando así a los productos importados antes que los colombianos.	La falta de impuestos y aranceles para los productos importados de china han generado una caída enorme en las ventas del sector y el cierre de varias empresas.	Amenaza

Fuente: Autoría propia

**10.3.3 Poder de negociación de los compradores.** El poder de negociación de los compradores en la industria del calzado afecta el entorno competitivo para el proveedor e influye en la capacidad de este para alcanzar la rentabilidad. Los clientes fuertes pueden presionar a los vendedores a bajar los precios, mejorar la calidad de los productos, y ofrecer más y mejores servicios.

Tabla 13. *Fuerza: Poder de negociación de los compradores*

Variable Analizada	Descripción del comportamiento de la variable en la industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza en la industria	Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria
Alto oferta para los compradores	Los compradores de calzado en Colombia están compuestos por almacenes de gran superficie, los mayoristas y los minoristas, los cuales exigen variedad en diseños, pero como uno de los retos más grandes del sector es la innovación, los compradores tienen un alto nivel de adquisición ya que encuentran en el mercado productos muy similares, lo cual les permite cambiar de fabricante en el momento que lo deseen.	Las empresas deben diferenciarse a través de un cálido servicio personalizado brindado un servicio de valor agregado a sus compradores; es decir, las empresas deben buscar ventajas competitivas que les permitan su permanencia en el mercado.	Amenaza
Los rivales ofrecen productos similares	La falta de innovación en el sector y las economías a escala son dos factores fundamentales que vienen perjudicando a la industria del calzado, lo cual implica que el poder de los compradores es mucho mayor ya que los productos no logran ser lo suficientemente diferenciables.	La innovación es un factor clave en el cual empresas del sector deben trabajar, nuevos diseños y características en el producto final que les brinde una nueva propuesta de valor al cliente.	Oportunidad

Fuente: Autoría propia

**10.3.4 Amenaza de productos sustitutos.** Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el

atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda.

Tabla 14. *Fuerza: Amenaza de productos sustitutos*

<b>Variable Analizada</b>	<b>Descripción del comportamiento de la variable en la industria</b>	<b>Consecuencias de la variable sobre la fuerza en la industria</b>	<b>Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria</b>
Baja amenaza de productos sustitutos	En la industria del sector del calzado hay una baja probabilidad de productos sustitutos y cuando se llega a dar, se da por motivos muy específicos, se pueden considerar como sustitutos las sandalias que de igual manera cumplen con la misma función.	El cliente puede llegar adquirir un producto sustituto más por comodidad o moda, que por estar en busca de un costo más bajo.	Oportunidad

Fuente: Autoría propia

**10.3.5 Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores varía en función de muchos aspectos principalmente se ve afectado cuando estos monopolizan el mercado y logran capturar una mayor parte del valor para sí mismos y cobrar precios altos.

Tabla 15. *Fuerza: Poder de negociación de los proveedores*

<b>Variable Analizada</b>	<b>Descripción del comportamiento de la variable en la industria</b>	<b>Consecuencias de la variable sobre la fuerza en la industria</b>	<b>Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria</b>
Variedad de proveedores	La gran variedad de proveedores que ofrecen insumos y materias primas similares las cuales luchan en calidad y precios en Colombia.	No hay monopolios en materias primas en el sector del calzado por lo cual esto disminuye el poder de estos de manipular los precios a conveniencia y los obliga a fijar precios razonables.	Oportunidad
Proveedores extranjeros	A pesar de que el país cuenta con un gran número de proveedores nacionales, la calidad del cuero, sintéticos y algotras materias primas no satisface las exigencias de los empresarios por lo cual muchos de estos son importados.	El ingreso al país de materias primas a bajos precios, originarios de México y Ecuador, con cuyos estados no rigen las restricciones aplicadas al calzado chino, han ocasionado una	Oportunidad

Materia prima a menor costo	El consumidor nacional está sustituyendo los productos elaborados en pieles y cueros por materiales sintéticos y textiles debido a su bajo precio.	disminución en la competitividad del de los proveedores en Colombia. Materias primas más económicas, gracias a las nuevas tendencias de los consumidores, permiten la reducción de los costos de fabricación en el sector del calzado.	Oportunidad
-----------------------------	--	---	-------------

Fuente: Autoría propia

### 10.4 Análisis del grupo estratégico en el que se encuentra la empresa

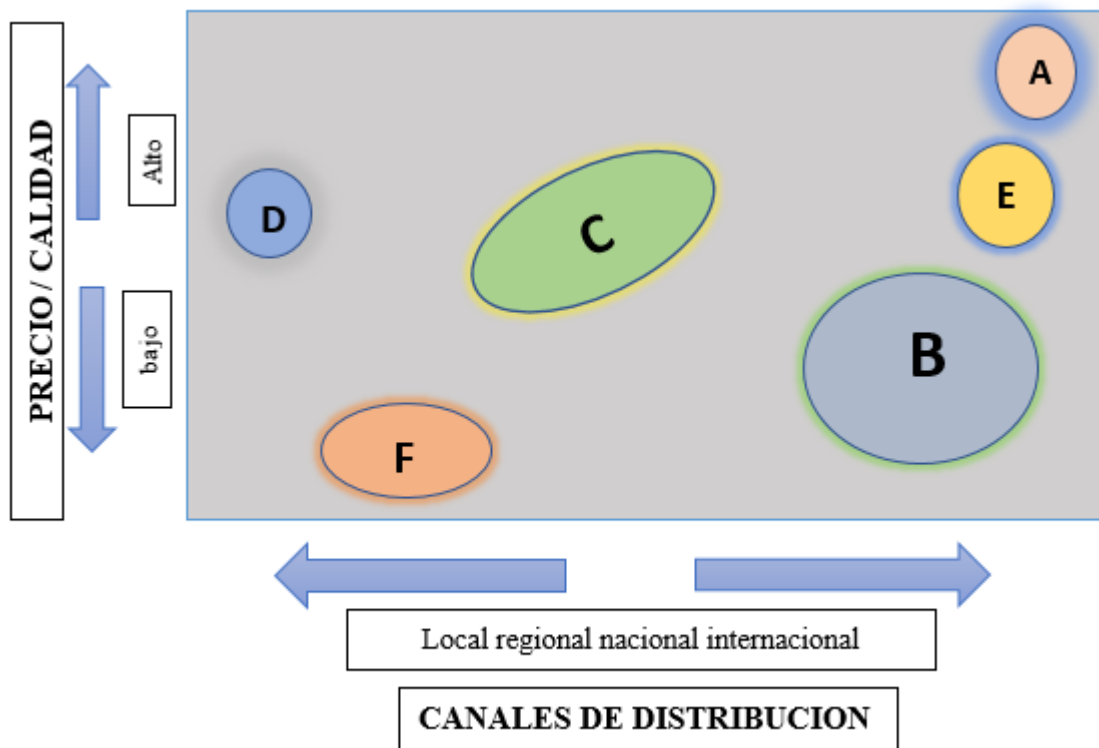


Figura 6. Análisis del grupo estratégico

Fuente: Autoría propia

Con el fin de conocer a los competidores potenciales de Calzados BYE se realiza un análisis del grupo estratégico, identificando en que grupo se encuentra en estos momentos la organización y que otras empresas representan mayor competencia para esta.

1. **A):** Empresas muy grandes que cuentan con presencia internacional, fabricantes de productos con precios muy altos y excelente calidad, Multinacionales y Marcas de Diseñador.
  - Ferragamo.
  - Armani
  - Louis Vuitton
2. **B):** Empresas las cuales cuentan con presencia a nivel nacional e internacional, manejan precios promedio y conservan una buena calidad del producto.
  - Calzado Venus
  - Calzado Croydon
  - Calzado Evacol
3. **C):** Empresas medianas las cuales cuentan con una importante presencia en sus regiones y que alcanzan canales de distribución a diferentes ciudades del país. Manejan productos de buena calidad y precios promedios.
  - Calzados BYE
  - Alicia Wonderland
  - Calzado Errante
4. **D):** Pequeñas pymes que tienen presencia local, con uno o puntos de venta, pero que tienen un precio alto y muy buena calidad.
  - Calzados Laura

5. **E):** Empresas con presencia nacional e internacional con precios altos y muy buena calidad de producto
- Adidas
  - Nike
  - Lacoste
6. **F):** Famiempresas las cuales únicamente venden a nivel local, en su mayoría realizan todos sus procesos de forma muy empírica, los precios y calidad de sus productos son muy bajos. En su mayoría no tienen una marca establecida
- Famiempresa de Calzado Familia López.

### **10.5 Evaluación de las condiciones del grupo estratégico en el que se encuentra la empresa**

En estos momentos la empresa Calzados BYE se encuentra en el grupo estratégico C, las organizaciones que hacen parte de este grupo se caracterizan principalmente por tener una fuerte presencia en su región, además de poseer una alta capacidad de distribución a nivel nacional.

Este tipo de empresas manejan gran variedad de productos los cuales tienen un precio promedio que oscila entre los 80.000 y 120.000 COP, de igual manera la calidad de estos sigue siendo muy buena.

Una de las estrategias de competencia más marcadas es el cambio en el diseño del producto (colores, estampados, decoraciones) y la obtención de excelentes canales de distribución que les permita tener una cercanía a los clientes que buscan constantemente productos llamativos y de una calidad razonable a su precio.

Estas empresas se ven afectadas por las pocas barreras de entrada para nuevos competidores, de igual manera la rivalidad entre las empresas de este grupo es alta, por la comodidad en los precios de los productos, su calidad, el gran número de empresas que ofrecen productos similares que se están manejando en el mercado actual.

Un factor común que poseen las empresas que se encuentran en este grupo es que tienen una capacidad de negociación alta con sus proveedores ya que las materias primas de sus productos en su mayoría no son especializadas y fáciles de adquirir.

Una de las mayores ventajas que posee este grupo estratégico al igual que la industria es la no existencia de productos sustitutos.

### 10.6 Matriz del perfil competitivo

A continuación, en la siguiente matriz se hace una evaluación de los aspectos más significativos en las tres principales empresas seleccionadas, los cuales se determinan por su importancia a la hora de generar una ventaja competitiva, estos son factores que están directamente relacionados con la decisión final de compra de los clientes, los principales competidores se tienen en cuenta de acuerdo al estudio previo hecho en el cual se determinan las características y similitudes más relevantes.

Tabla 16. *Matriz de perfil competitivo*

Factor clave de éxito	Peso	Calzados BYE		Alicia Wonderland		Calzado Errante	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Precio promedio	20%	4	0,8	4	0,8	3	0,6

Excelentes canales de distribución	15%	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Innovación y diseño de producto	20%	4	0,8	4	0,8	1	0,2
Marketing digital y redes sociales	10 %	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Lealtad del cliente	20%	1	0,2	4	0,8	3	0,6
Capacidad de producción	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Total			3,05		3,75		2,7

Fuente: Autoría propia

### 10.7 Conclusiones del análisis de la competencia

Partiendo con la idea de que en la industria del calzado el ambiente competitivo cada vez es mayor por la cantidad de empresas que diariamente se están sumando al sector, y teniendo en cuenta que muchas de ellas cuentan con recursos muy parecidos, se vuelve indispensable encontrar un factor diferenciador para poder sobresalir en el mercado.

Capacidades productivas muy altas, excelentes gestiones administrativas, importantes canales de distribución, experiencias con más de 30 años en la industria, estrategias en torno al marketing digital, constantes capacitaciones al talento humano, entre otras, son fortalezas con las que muchas empresas competidoras cuentan.

La posición de la empresa Calzados BYE frente a sus principales competidores es buena, destacándose en aspectos como el precio, la calidad de sus productos, el diseño y la innovación, sus canales de distribución y la buena relación que tienen con sus proveedores, las cuales les permiten destacar en el mercado.

Sin embargo, teniendo en cuenta el entorno tan cambiante al que está expuesto la organización y su falta claridad a la hora de establecer sus objetivos organizacionales, no le han permitido adaptarse de la mejor forma en factores claves del éxito como los son la lealtad de sus clientes y

la incorporación de estrategias digitales (marketing digital y redes sociales) que hoy más que nunca están siendo fundamentales para cualquier empresa que realmente desee surgir.

## 10.8 Oportunidades y amenazas

### 10.8.1 Oportunidades y Amenazas del entorno

Tabla 17. *Oportunidades y Amenazas del entorno*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Materia prima a menor costo</li> <li>Disminución de la tasa de interés</li> <li>La gran variedad de proveedores.</li> <li>Baja amenaza de productos sustitutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminución de ingresos y poder adquisitivo por parte de las familias</li> <li>Incremento del desempleo que se ha elevado a un 12,6 % en Colombia</li> <li>Escasa oferta de los recursos financieros a las empresas del sector calzado</li> <li>Tramites excesivos del sector financieros y exigencias que no pueden cumplir los empresarios</li> <li>El mercado está cambiando hacia un mayor uso de plataformas digitales y telemercadeo.</li> <li>Cambios en las tendencias del consumo, debido a la crisis de sanidad y económica que vive el país y el mundo y que genera menor tendencia a adquirir bienes de consumo como el calzado y mayores bienes de primera necesidad</li> <li>Escasa atención por parte del Estado a las necesidades actuales del sector</li> <li>Ausencia de medidas y normas emitidas por el gobierno para reactivar</li> <li>Exigencias en materia de bioseguridad que implican altos costos y espacios de trabajo del que no disponen muchos empresarios</li> <li>La competencia se ha debilitado debido al confinamiento y la falta de producción y ventas</li> <li>Decrecimiento de las exportaciones debido a la contracción de los mercados de Europa, América del Norte y Asia</li> <li>Inventarios represados que impiden reiniciar procesos productivos</li> <li>Disminución de la demanda</li> <li>El cierre de muchas empresas genera una menor oferta que puede ser compensada por la empresa.</li> <li>Reestructuración de la cadena de suministros orientando al mercado local y mercados cercanos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los rivales ofrecen productos similares</li> </ul>	

### 10.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Para la elaboración de la matriz EFE se toman los factores externos de éxito entre las variables establecidas en el análisis de oportunidades y amenazas, que se califican de 1 a 4, siendo 1 una amenaza alta, 2 una amenaza baja, 3 una oportunidad baja y 4 una oportunidad alta. Cada una de dichas amenazas y oportunidades, se cuantifican porcentualmente de acuerdo con su peso. El peso relativo se multiplica por la calificación de cada variable y la suma de los resultados de dichas variables permite evaluar los factores externos

Tabla 18. *Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE*

Factores Determinantes del éxito	Peso %	Departamento la Bombonera	
		Calificación	Total
Disminución de ingresos y poder adquisitivo por parte de las clientes	14%	2	0,28
Incremento del desempleo que se ha elevado a un 12,6 % en Colombia	9%	2	0,18
Escasas soluciones de los de las identidades bancarias a las empresas del sector calzado	12%	1	0,12
Cambios en las tendencias del consumo, debido a la crisis que vive el país y el mundo	9%	2	0,18
Decrecimiento de las exportaciones debido a la contracción de los mercados de Europa, América del Norte y Asia	9%	2	0,18
Importación de calzado extranjero a muy bajo precio (China)	10%	1	0,1
Digitalización empresarial y de sus procesos	15%	4	0,6
Diversificación del origen de los proveedores	7%	3	0,21
Materia prima a menor costo	6%	3	0,18
Baja amenaza de productos sustitutos	9%	4	0,36
<b>TOTAL</b>			<b>2,39</b>

Fuente: Autoría propia

La calificación de 2,39 evidencia que la organización ha intentado responder a las oportunidades y amenazas que presenta actualmente en el entorno, siendo estas aún más complicadas por la emergencia económica y sanitaria que atraviesa el mundo, sin embargo, no ha logrado hacerlo de la mejor forma.

## **11. Formulación de objetivos y estrategias**

En el presente capítulo se establecen los objetivos corporativos de la empresa, teniendo en cuenta: productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo gerencial y responsabilidad social todo esto con base en la misio y visión de calzados BYE.

Los objetivos corporativos son:

- Aumentar la productividad y eficiencia de la empresa permanentemente a través del tiempo.
- Investigar y desarrollar nuevas tendencias de la moda en busca de satisfacer todas las necesidades del mercado.
- Ofrecer productos innovadores y de muy alta calidad.
- Alcanzar un excelente posicionamiento de marca en el mercado meta.
- Cumplir en un 100% con la legislación colombiana vigente sobre responsabilidad social.

### **11.1 Evaluación de las alternativas estratégicas viables para la empresa Calzados BYE**

**11.1.1 Evaluación de las alternativas estratégicas viables para la organización.**

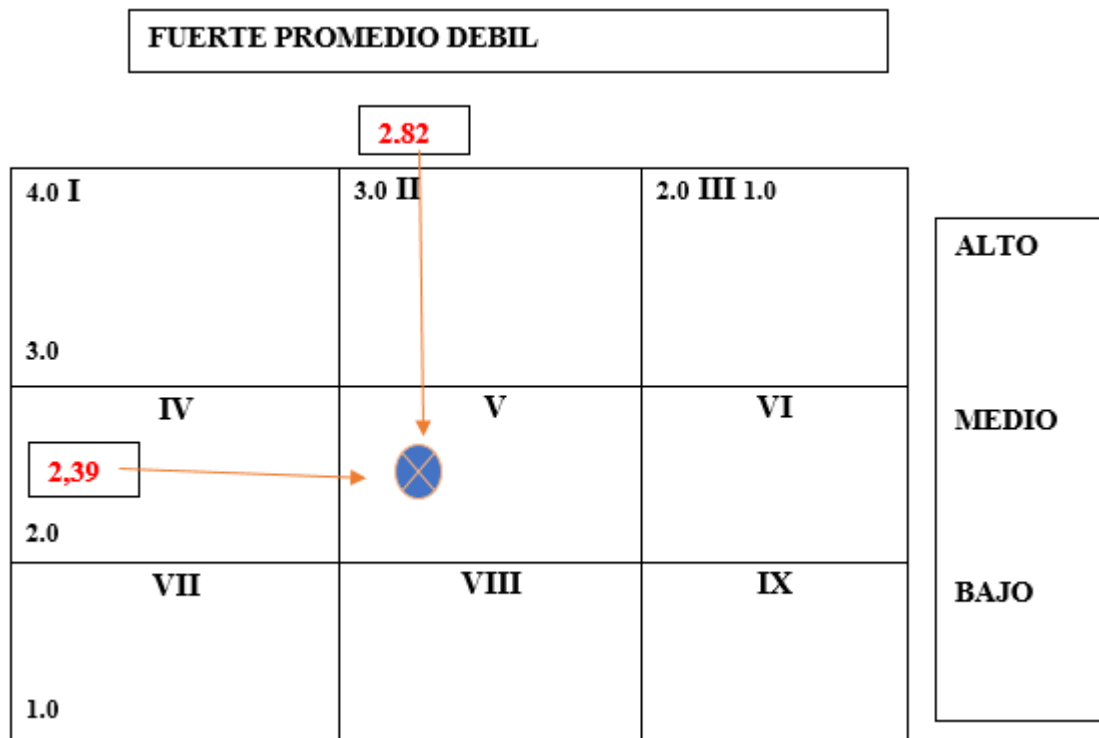


Figura 7. Matriz interna- externa (IE)

Fuente: Autoría propia

Como se puede visualizar en la matriz interna-externa, la empresa Calzados BYE se encuentra ubicada según los resultados de las matrices E.F.E y E.F.I en el cuadrante número V por lo que la recomendación para la empresa es mantener y proteger por medio de estrategias orientadas a la penetración de mercado y el desarrollo de productos, los cuales son comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones.

**11.1.2 Matriz Boston Consulting Group – B.C.G.** La matriz The Boston Consulting Group (BCG) o matriz crecimiento – participación, se basa en dos dimensiones principales:

El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del sector del calzado y la participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante.

Tabla 19. Matriz Boston Consulting Group

Datos utilizados para la elaboración de la matriz	
Ventas industria 2018	84,9 millones pares de zapatos
Ventas industria 2019	83,9 millones pares de zapatos
Tasa de crecimiento de la industria	-1,2%
Ventas de la empresa	8.000 pares de zapatos
Participación relativa del mercado en la industria	0,1209%
Ventas del mayor competidor de la industria (ASICS Colombia)	5,0 millones de pares de zapatos

Fuente: Informe del sector calzado y marroquinería 2019 ACICAM



Figura 8. Estrategias de la Matriz Boston Consulting Group

Fuente: (Matriz BCG: ¿qué es y cómo se hace? + modelo en Excel, s.f.)

La empresa calzados BYE se ubica en el cuadrante perro, las estrategias propuestas por la matriz Boston Consulting Group son:

- Liquidación
- Encogimiento
- Cosecha

De igual forma estas estrategias no aplican para la empresa Calzados BYE debido a que la industria es muy grande y su cobertura geográfica y tamaño no es comparable con el líder en ventas el cual lo supera ampliamente. Por lo tanto, no se puede concluir que es necesario liquidarla o desinvertir.

### 11.1.2 Matriz DOFA

Tabla 20. *Matriz DOFA*

	<b>Fortalezas-F</b>	<b>Debilidades-D</b>
<b>Matriz DOFA de empresa Calzados BYE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.La gerencia de la empresa tiene total claridad sobre las diferentes funciones, responsabilidades y procedimientos en cada puesto de trabajo.</li> <li>2. En la empresa existe y se aplica un sistema sencillo de planeación y programación de los pedidos en base a su capacidad.</li> <li>3. En la empresa se trabaja en el desarrollo e innovación de los productos, partiendo de un diseño propio y especial en el producto terminado.</li> <li>4. En la empresa se realiza un buen seguimiento diario del efectivo y de los demás recursos financieros, con el fin de evitar periodos de iliquidez y de disponer siempre de capital de trabajo.</li> <li>5. La gerencia de la empresa mantiene excelentes relaciones con los proveedores, lo que le asegura un suministro perfecto y oportuno de insumos y materias primas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.La empresa no cuenta con un sistema de control de gestión a través del cual, se mide el progreso y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.</li> <li>2. La empresa no cuenta con un plan comercial escrito, soportado en la información del mercado y la competencia.</li> <li>3.La empresa no cuenta con un proceso de control (formalizado) de calidad a los productos ofrecidos.</li> <li>4.No cuentan con suficiente maquinaria automatizada, en su mayoría es manual o semiautomática.</li> <li>5. Los canales de comunicación en la empresa se dan de manera informal por o tanta el manejo de datos no es practico y directo.</li> </ol>

**Oportunidades-O**

1. Digitalización empresarial y de sus procesos
2. Diversificación de líneas de producción
3. Gran variedad de proveedores
4. Incremento en la variedad de canales de distribución
5. fidelización de los clientes.

**Estrategias-FO**

- Integración e innovación de nuevos estilos y diseños de calzado en busca de ofrecer aún más variedad en productos y precios. (F2, F3, O2, O3).
- Incorporación de los proveedores al sistema integrado de gestión de la empresa para beneficiar la cadena de suministros y poder aplicar acciones correctivas inmediatas en caso de ser necesario, de igual forma permitir monitorear e inspeccionar de forma más efectiva todo el proceso. (F5, O3)

**Estrategias-DO**

- Implementación de un proceso de gestión de calidad formalizado el cual abarque todas las actividades internas de la empresa; contratación, mantenimiento, documentación, formación del personal, producción, comercialización para de esta forma mejorar la calidad percibida por el cliente y lograr su fidelización (D3, O5)
- La digitalización empresarial es una de las características fundamentales para cualquier tipo de organización que quiera crecer hoy en día ya que permite compartir y comunicar de manera más eficiente por esta razón la implementación de herramientas digitales se vuelve una necesidad para Calzados BYE en busca de mejorar áreas como el marketing, publicidad, manejo y procesamientos de datos e información. (D2, D5, O1)

**Amenazas-A**

1. Disminución de ingresos y poder adquisitivo por parte de las clientes
2. Decrecimiento de las exportaciones debido a la contracción de los mercados de Europa, América del Norte y Asia
3. Aumento en la capacidad de producción de los principales competidores
4. Importación de calzado extranjero a muy bajo precio (China)
5. Escasas soluciones de los de las identidades bancarias a las empresas del sector calzado

**Estrategias-FA**

- El crecimiento de todo de tipo competencia en la industria del calzado es muy alta y más cuando llegan al país productos chinos a muy bajo costo, por esta razón Calzados BYE tiene que competir directamente con la calidad e innovación de sus productos terminados, buscando así cambiar la percepción de los clientes y la fidelización de estos. (F3, A4)
- Crear promociones y ofertas especiales en busca de impulsar las ventas tanto con nuevos, como viejos clientes para así lograr su fidelización. (F3, A1)

**Estrategias-DA**

- Gestión y monitoreo regular de los principales competidores, evaluación de todo tipo de factores por los cuales los clientes puedan estar prefiriéndolos; medios de pago modernos, nuevas opciones de crédito, diversidad de productos, precios bajos, marketing digital. (D2, A3)
- Adquisición de maquinaria automatizada a créditos que le permita aumentar su productividad y participación en el mercado, frente a los principales competidores (D4, A3)

## 12. Formulación de un plan de gestión

### 12.1 Explicación de las estrategias a implementar

Las estrategias por desarrollar son: penetración en el mercados y desarrollo de productos. En la tabla se realiza la explicación y justificación de dichas estrategias con base a la misión y visión de la empresa y los análisis internos y externos realizados anteriormente.

Tabla 21. *Explicación y justificación de las estrategias*

Estrategia	Explicación y justificación
Penetración del mercado	<p data-bbox="535 810 1422 951">La penetración de mercado permite una penetración selectiva del mercado local, regional y nacional, utilizando la infraestructura disponible para mejorar la posición frente al mercado, dinamizar la demanda de los productos y contar con nuevos clientes.</p> <p data-bbox="535 989 716 1026">Justificación</p> <p data-bbox="535 1064 1422 1247">Se elige esta estrategia ya que calzados BYE se encuentra en una industria muy competitiva por lo cual se hace inevitable buscar estrategias que incrementen su participación en el mercado, la idea es llegar a más consumidores dentro del mismo sector generando mayor competitividad.</p> <p data-bbox="535 1285 1422 1425">En este caso se van a implementar principalmente estrategias de marketing digital en calzados BYE, en el desarrollo de su marca, la conceptualización de su logo y lo que realmente se quiere transmitir a su público objetivo.</p> <p data-bbox="535 1463 1422 1688">Se va invertir en el desarrollo de estrategias de marketing digital asociadas al ecomerce, la implementación de Herramientas automatizadas como lo es <b>Google Analytics</b> que permite medir el rendimiento de la inversión (ROI) de las acciones y pautas realizadas y detectar cuáles acciones y estrategias generan más resultados para atraer e interesar a los potenciales clientes.</p> <p data-bbox="535 1726 1422 1896"><b>HubSpot</b> también es una herramienta que permitirá conocer cada te detalle sobre todos los usuarios que interactúan con la página web, siguiendo su comportamiento, dando a conocer detalles sobre dónde ha estado interactuando el posible cliente y qué contenido les gusta más, lo cual va permitir a calzados BYE realizar contenido en</p>

particular para todo tipo de clientes, conociendo las preferencias de cada uno ellos se podrán realizar estrategias mucho más específicas.

Estas herramientas permitirán abordar un gran volumen de información, acelerando los procesos y mejorando los resultados generando y a su vez engagement y por siguientes un mayor número de ventas.

**Desarrollo de Productos** Esta estrategia permite desarrollar nuevos productos para generar procesos de incremento de la producción y las ventas de la empresa.

#### Justificación

Se elige esta estrategia ya que en un entorno altamente competitivo es fundamental el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los actuales para satisfacer necesidades y exigencias de los clientes, con el fin de aumentar su participación; no solo debe aplicarse sino actualizarse en forma permanente

La implementación de estas estrategias se enfoca principalmente en el interés de calzados BYE, de invertir en el constante desarrollo de nuevos productos y en la modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos, todo con la intención de generar una ventaja competitiva y a su vez mayor participación en el mercado.

---

Fuente: Autoría propia

## 12.2 Diseño de mapa estratégico

### Visión estratégica

Para el 2025 ser la Empresa líder de calzado para caballeros y damas en Santander con personal altamente capacitado y un proceso organizativo fortalecido y afianzado en todas las áreas, estar posicionados en la mente de nuestros clientes con políticas de calidad y exclusividad en diseños.

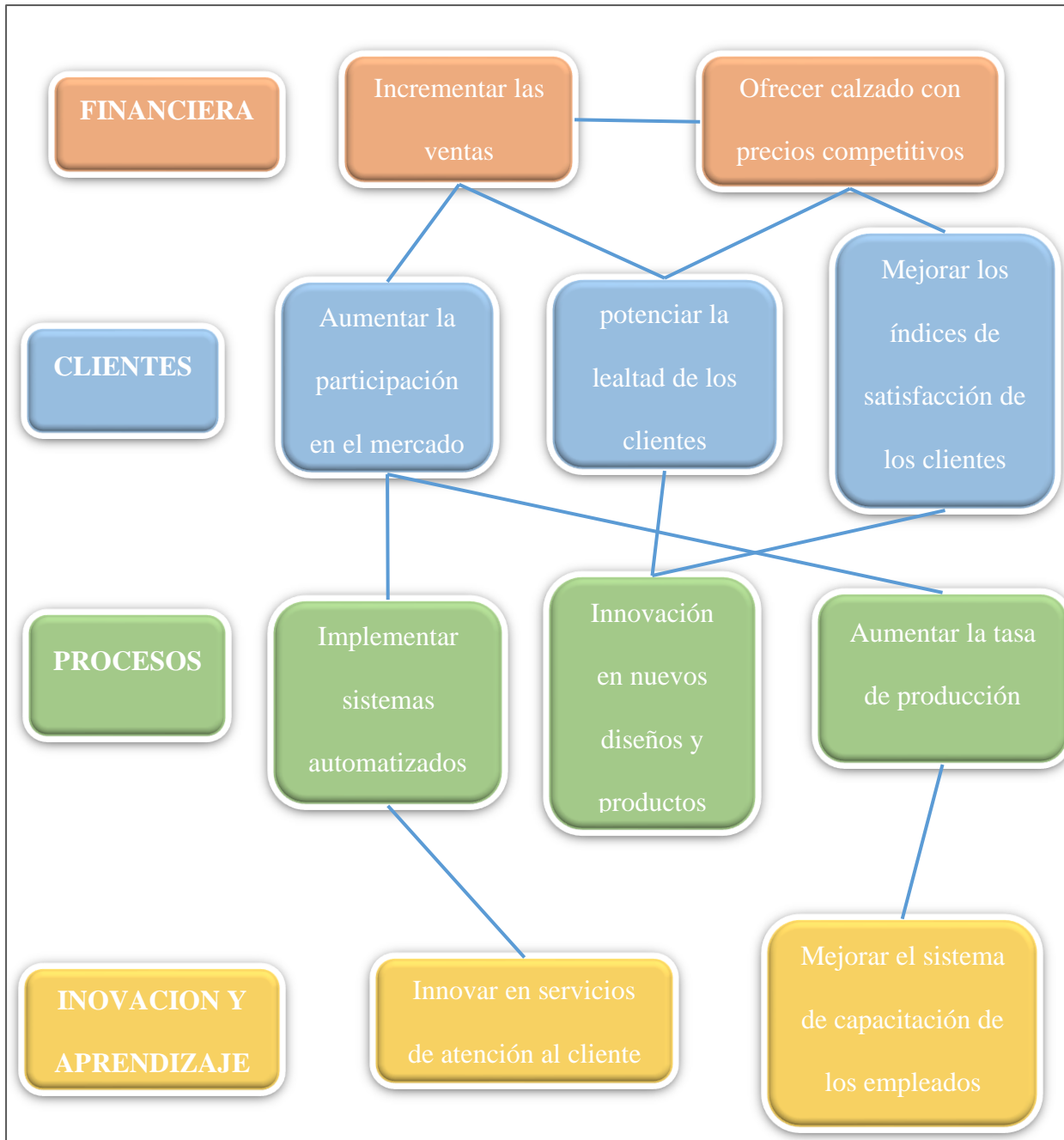


Figura 9. Mapa estratégico

Fuente: Autoría propia

**13. Formulación de la meta y ficha técnica**

Tabla 22. Cuadro de mando

N°	Objetivo	Perspectiva	Meta		Ficha técnica del indicador					Plan de acción
			Resultado esperado	Límite de tiempo	Formula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuente de información	Responsable de medición	
1	Incrementar las ventas	Financiera	Aumentar un 1 % de las ventas de cada mes con respecto al año anterior	Semestral-anal	= (ventas actuales - ventas año anterior / ventas año anterior) * 100	%	Semanal	Base de datos Calzados BYE	Jefe de ventas	Llevar un seguimiento de ventas mensuales con el fin de tener un control en sus cifras y poder superar el año (semestre) anterior.
2	Ofrecer calzado con precios competitivos	Financiera	Gestionar eficazmente los precios con base en: -Costos. -Competencia -Consumidor.	3 meses	= (utilidades actuales- utilidades del periodo anterior/ utilidades periodo anterior) * 100	\$	semestral	Base de datos Calzados BYE	Aprendiz	implementar una correcta metodología para fijar los precios, en cual haya una integración total con cada uno de los departamentos de la empresa.
3	Aumentar la participación en el mercado	Clientes	Incrementar la participación mercado regional	1 año	= (total unidades vendidas por la empresa/ total unidades vendidas en el mercado regional) * 100	%	Trimestral	Base de datos Calzados BYE y Asoinducals	Aprendiz	Potencializar y realizar seguimiento constante a este indicador, con el fin de implementar estrategias que le permitan aumentar su participación en el mercado

4	potenciar la lealtad de los clientes	Clientes	Lograr aumentar la tasa de fidelización de los clientes por medio de las estrategias comerciales de Calzados BYE	6 meses	= (número de clientes con una relación comercial mayor a un año/ número total de clientes)	%	Trimestral	Base de datos de Calzados BYE	Aprendiz	mantener una relación de excelencia en el producto y atención a los clientes de calzados BYE.
5	Mejorar los índices de satisfacción de los clientes	Clientes	mejorar los niveles de experiencia y satisfacción de los clientes en un promedio de 9 sobre 10	1 año	= (sumatoria de puntos totales de satisfacción del cliente/ número máximo de puntos)	Puntos	Mensual	Evaluación externa	Aprendiz	Implementar un sistema de evaluación post venta (encuesta), que permita evaluar la satisfacción del cliente en su experiencia de compra.
6	Implementar sistemas automatizados	Procesos	Comprar e integrar al menos una máquina automatizadas que aumenten la productividad y facilite el proceso de fabricación	2 años	= Número de unidades producidas con máquina - número de unidades producidas sin maquina	Número de unidades	Mensual	Base de datos Calzados BYE	Aprendiz	Realizar un estudio de créditos y financiación de maquinaria automatizada para favorecer el proceso productivo y aumentar la productividad
7	Innovación en nuevos diseños y productos	Procesos	Desarrollar 5 colecciones al año.	2 meses	= (colecciones sacadas al mercado / total de colecciones programadas) Ejemplo 5/5=1=100%	%	Trimestral	Base de datos Calzados BYE	Aprendiz	Por medio del departamento de diseño e innovación, desarrollar y ejecutar 5 nuevas colecciones al año
8		Procesos	Lograr un incremento significativo frente al total de	Trimestral	= (producción actual del trimestre-	%	Trimestral	Base de datos Calzados BYE	Aprendiz	Aumentar la capacidad productiva de la empresa en busca

	Aumentar la tasa de producción		producción del año anterior		producción del trimestre del año anterior) / (producción trimestre anterior) *100					de satisfacer la mayor demanda posible por medio estrategias como el uso de los recursos existente de manera más eficiente o Comprando nuevo equipo
<b>9</b>	Innovar en servicios de atención al cliente	Innovación y aprendizaje	Desarrollar estrategias de comercialización de productos, a través de internet (Marketing digital) y redes sociales.	3 meses	= número de visitas y de ventas a través de la página web y las redes sociales	\$	mensual	Evaluación externa	Aprendiz	Garantizar una presencia fuerte en internet y redes sociales, buscando una buena relación con la audiencia y posibles clientes
<b>10</b>	Mejorar el sistema de capacitación de los empleados	Innovación y aprendizaje	Mejorar la capacitación de los empleados que trabajan en áreas fundamentales como lo son el diseño y las ventas de los productos	3 meses	= tiempo empleado en la capacitación de los empleados / Tiempo programado en capacitaciones	Tiempo	Trimestral	Área comercial	Aprendiz	Invertir en capacitaciones y cursos constantes en el área de diseño para que los empleados siempre estén a la vanguardia y en constante innovación y a su vez que en el departamento de ventas diseñar estrategias que midan el nivel de conocimiento de los empleados sobre el producto que están vendiendo.

Fuente: Autoría propia

## **14. Formulación e implementación de los indicadores para Calzados BYE**

Ya que se han identificado falencias en el manejo general de la empresa Calzados BYE las cuales afectan directamente su participación en el mercado y la fidelización de sus clientes, se ha formulado e implementado una medición de indicadores claves de rendimiento que le permita tener un panorama mucho más claro en cada una de sus áreas, identificando factores claves de mejora con los cuales se busca aumentar su productividad.

### **14.1 Perspectiva financiera**

**14.1.1 Objetivo estratégico al que aporta: Incrementar las ventas.** En este objetivo se estudia el crecimiento o decrecimiento anual del sector del calzado en los últimos años, al igual que las ventas anuales de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de la industria a través del tiempo y así poder establecer una meta de crecimiento con base el comportamiento de las ventas en los últimos años.

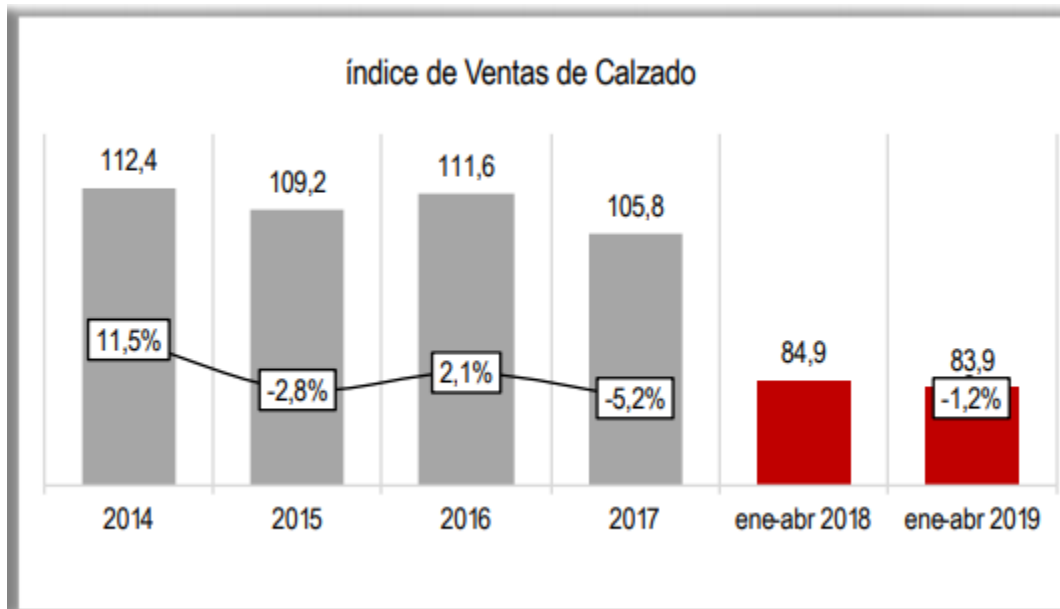


Figura 10. Índice de ventas de calzado

Fuente: Tomado de Inexmoda y Sectorial (2019)

Medición

= (ventas actuales - ventas año anterior / ventas año anterior) \*100

Meta

Aumentar un 1 % de las ventas de cada mes con respecto al año anterior

#### 14.1.2 Objetivo estratégico al que aporta: Ofrecer calzado con precios competitivos. Con

este objetivo se busca medir y establecer una buena estrategia de precios que le permita a Calzados BYE mejorar su rentabilidad ya que estos generan un impacto directo en la empresa.

Básicamente consiste en implementar una correcta metodología para fijar los precios, direccionada primero en establecer los costos de producción, analizar los precios de los principales competidores, llevar un seguimiento de la demanda y finalmente fijar los precios, para

que esta metodología tenga éxito es clave la coordinación en todos los departamentos de Calzados BYE (Marketing e innovación, producción, financiero, ventas, gerencia).

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION				
COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>Materia prima indirecta</b>				
materiales indirectos	mensual	12	\$ 75.000	\$ 900.000
<b>Mano de obra directa</b>				
honorarios contador	Anual	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
<b>Depreciaciones</b>				
Depresiasion maquinaria	Anual	1	\$ 1.250.325	\$ 1.250.325
<b>Otros</b>				
arrendamiento	Mensual	12	\$ 800.000	\$ 9.600.000
servicios publicos	Mensual	12	\$ 600.000	\$ 7.200.000
articulos de aseo	Mensual	12	\$ 30.000	\$ 360.000
pepeleria	Mensual	12	\$ 50.000	\$ 600.000
impuestos	Mensual	12	\$ 45.000	\$ 540.000
camara de comercio	Anual	1	\$ 450.000	\$ 450.000
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>\$ 22.100.325</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>				<b>\$ 1.841.694</b>
<b>PRODUCTO ESTRELLA (25%)</b>				<b>\$ 460.423</b>
<b>COSTOS IF UNIDAD</b>				<b>\$ 2.302</b>

COSTO TOTAL	
ELEMENTO DEL COSTO	
Materiales indirectos	\$ 28.250
Mano de obra directa	\$ 23.460
Costos indirectos de fabricacion	\$ 2.302
<b>TOTAL COSTO UNITARIO</b>	<b>\$ 54.012</b>

Figura 11. Costos totales de fabricación

Fuente: Base de datos Calzados BYE

CALZADOS BYE		ALICIA WONDERLAND	
REFERENCIA	PRECIO	REFERENCIA	PRECIO
E178 AZUL	\$ 129.900	ROCKET NEGRO	\$ 100.000
E11VERDE	\$ 109.900	SHARP	\$ 95.000
E475	\$ 109.900	DASH	\$ 95.000

Figura 12. Comparativa precios Calzados BYE- Alicia Wonderland

Fuente: autoría propia con base en la información de cada empresa.

$$\frac{\text{Utilidades actuales} - \text{Utilidades periodo anterior}}{\text{Utilidades periodo anterior}} * 100$$

**14.1.3 Objetivo estratégico al que aporta: Aumentar la participación en el mercado.** Con este objetivo se busca conocer con exactitud la participación en el mercado regional (Santander) de Calzados BYE, entender las preferencias del público, analizar si se deben mejorar estrategias en ventas o errores del producto terminado

Al entender de forma mucho más clara como está funcionando la industria y analizar la participación es posible conocer sobre las tendencias de mercado que pueden estar afectando a la empresa.

Aquí se implementará un plan de recompensas para el departamento de ventas en busca de mantenerlos motivados y aumentar su productividad, el cual está ligado directamente la calificación de los clientes en su experiencia de compra.

Medición

= (total unidades vendidas por la empresa/ total unidades vendidas en el mercado) \*100

Meta

Incrementar la participación mercado regional

## **14.2 Perspectiva clientes**

**14.2.1 Objetivo estratégico al que aporta: potenciar la lealtad de los clientes.** En este objetivo se estudia y se mide la importancia de generar relaciones reales de lealtad con los clientes por esto se va a brindar una nueva practica de compra atreves de un excelente servicio y mediante la generación de experiencias memorables.

El cliente leal es aquel que continúa comprando en la empresa a través de los años y tiende a aumentar las compras de los diferentes productos, de esta forma podremos medir la fidelización de los clientes de Calzados BYE.

- Número de productos ofrecidos por Calzados BYE (cada colección).
- Número de productos que compra el cliente.

Ejemplo

Numero de productos ofrecidos =15

Numero de productos comprados por el cliente = 5

Fidelidad del cliente =Numero de productos comprados por el cliente / número de productos ofrecidos

Fidelidad del cliente  $5/15=33\%$

La fidelidad de un cliente aumenta en el momento en que incrementa el número de compras de una colección.

Medición:

Fidelidad del cliente =Numero de productos comprados por el cliente / número de productos.

Meta:

Lograr aumentar la tasa de fidelización de los clientes por medio de las estrategias comerciales de Calzados BYE.

**14.2.2 Objetivo estratégico al que aporta: Mejorar los índices de satisfacción de los clientes.** Para poder medir el producto y la experiencia que ofrece Calzados BYE, se evalúan factores claves desde el punto de vista de los clientes a través de una encuesta corta y sencilla que

permite conocer el nivel de satisfacción de cada cliente y los aspectos que se deben mejorar en Calzados BYE.

¿Cómo calificarías tu experiencia de compra y nuestro producto?

Siendo:

5. Muy satisfecho

4. Satisfecho

3. Neutro

2. Insatisfecho

1. Muy insatisfecho

Tabla 23. *Satisfacción de la experiencia de compra*

Factores	5	4	3	2	1
Calidad					
Precio					
Diseño					
Experiencia de compra					
Atractivo visual					
Comprensión de las necesidades del cliente					

Fuente: Autoría propia

Meta:

Mejorar los niveles de experiencia y satisfacción de los clientes en un promedio de 8 sobre 10

Medición:

= (sumatoria de puntos totales de satisfacción del cliente/ número máximo de puntos)

### 14.3 Perspectiva de procesos

**14.3.1 Objetivo estratégico al que aporta: Implementar sistemas automatizados.** Con este objetivo se busca reducir los tiempos de producción de Calzados BYE ya que es un factor clave

para aumentar la productividad, satisfacer la demanda e incrementar la participación en el mercado, por medio de la adquisición de maquinaria (máquina enfriadora) y automatización de algunos procesos fundamentales del proceso productivo los cuales le permitirán a Calzados BYE no solo aumentar su producción, si no mejorar considerablemente los estándares de calidad del producto terminado.



**LC-238**

*Figura 13.* Máquina enfriadora (proceso de montaje y ensuelado)

Fuente: tomado de Shenzhen Quan Licheng Machinery Manufacturing Co., (2012)

Meta:

Comprar e integrar al menos una máquina automatizadas que aumenten la productividad y facilite el proceso de fabricación

Medición:

Número de unidades producidas con maquina y sin máquina.

# UNIDADES CON MAQUINA > # UNIDADES SIN MAQUINA

**14.3.2 Objetivo estratégico al que aporta: Innovación en nuevos diseños y productos.** La idea de este objetivo es acortar los tiempos entre el desarrollo de nuevas colecciones y la llegada de estos al público, trabajar en un periodo bimestrales o trimestrales, en lugar del tradicional semestral le permitirá a Calzados BYE poder ver la reacción del cliente en un periodo mucho más corto y ajustar su próxima colección a sus gustos y deseos.

Al desarrollar 5 colecciones anuales Calzados BYE tiene la oportunidad de personalizar mucho más sus productos, ofreciéndoles a los clientes benéficos adicionales y acomodándose a lo que realmente están buscando.

Meta:

Desarrollar 5 colecciones al año.

Medición:

= (colección / sobre total de colecciones)

Ejemplo  $5/5=1=100\%$

**14.3.3 Objetivo estratégico al que aporta: Aumentar la tasa de producción.** Del desempeño de una empresa se genera el crecimiento o estancamiento de la misma, por esta razón en Calzados BYE se van a estudiar e implementar estrategias que ayuden a optimizar de forma más adecuada los recursos ya exasistentes, reducir los costos y buscar un mejor posicionamiento en el mercado.

Cuales son:

- Obtención de maquinaria y sistemas que mejoren los procesos y reduzcan los cotos de materia prima.
- Capacitaciones más frecuentes a los empleados en busca de mejorar la competitividad.

- Administración de procesos y no de funciones.
- Digitalización de procesos.

Meta:

Lograr un incremento significativo frente al total de producción del año anterior.

Medición:

$$\frac{\text{producción actual del trimestre} - \text{producción del trimestre del año anterior}}{\text{producción trimestre anterior}} * 100$$

#### **14.4 Perspectiva de innovación y aprendizaje**

**14.4.1 Objetivo estratégico al que aporta: Innovar en servicios de atención al cliente.** Con este objetivo se busca que la empresa Calzados BYE implemente y desarrolle estrategias de marketing digital y redes sociales que le permitan mejorar su presencia online en busca de generar un aumento significativo de clientes potenciales.

Con base en esto se establecen cuatro objetivos fundamentales con los que se podrá medir la eficacia de las estrategias.

- Ingresos.
- Registros.
- Engagement.
- Fidelización.



Fuente: elaboración propia

Meta:

Desarrollar estrategias de comercialización de productos, a través de internet (Marketing digital) y redes sociales.

Medición:

= número de visitas y de ventas a través de la página web y las redes sociales

**14.4.2 Objetivo estratégico al que aporta: Mejorar el sistema de capacitación de los empleados.** Con este objetivo se busca desarrollar e implementar un sistema de capacitación de los empleados que trabajan en áreas fundamentales como lo son el diseño de los productos y la venta de estos mismos.

En Calzados BYE se buscará capacitar a los empleados por lo menos 4 veces al año, con talleres, conferencias, cursos en línea que les permitan estar en constante innovación y desarrollo de nuevos productos, tener un panorama más global y a la vanguardia de las tendencias de la moda y poder mantenerse creativos.

De igual forma el departamento de ventas contará con una capacitación rigurosa la cual les permitirá a los empleados, realmente conocer el proceso productivo de cada uno de los productos,

sus materiales, usos y características ya que es fundamental que conozcan a detalle los productos que van a vender.

Meta:

Mejorar la capacitación de los empleados que trabajan en áreas fundamentales como lo son el diseño y las ventas de los productos.

Medición

= tiempo empleado en la capacitación de los empleados

## 15. Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos en el estudio realizado se pudo evidenciar que la problemática fundamental de Calzado BYE se enfocaba en el desconocimiento por parte de la empresa de los elementos de desarrollo estratégicos, la falta de claridad y planeación de sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, el no optimizar sus recursos de la forma más adecuada, la informalidad en la comunicación, el manejo interno de datos, entre otros problemas no les permitían tener un panorama claro por lo cual era imposible medir realmente su productividad, desempeño y competitividad en el mercado.

El análisis externo permitió identificar en gran parte las principales oportunidades y amenazas a las cuales se enfrentaba la empresa tanto en el micro como macroentorno, conociendo de ante mano la industria tan cambiante y competitiva en que se encuentra calzados BYE, con lo cual se identificó que unos de los factores de riesgo más importantes a los que estaba expuesta la organización está dado por la disminución de ingresos y poder adquisitivo por parte de las

clientes, todo esto por la situación contra actual por la que atraviesa el mundo, y su vez la falta de garantías y aranceles por parte del gobierno para permitir el ingreso de importaciones de calzado extranjero a muy bajo precio (China), situaciones que preocupaban realmente al sector ya que prácticamente era imposible competir con esos precios, sin embargo la tendencia de consumo de los clientes ha cambiado y se identificó que la decisión final de compra de los clientes estaba dada por factores como la calidad de sus productos, el diseño y la innovación.

Se desarrolló un análisis del microentorno con la metodología de las 5 fuerzas de Porter (La rivalidad entre los competidores; la entrada potencial de nuevos competidores, el desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores).

En el cual se concluyó que la industria del calzado se está viendo principalmente afectado por las pocas barreras de entrada para nuevos competidores, de igual manera la rivalidad entre las empresas es alta, porque se manejan recursos y productos muy similares por lo cual es fundamental destacarse con la calidad e innovación constante de los productos.

La capacidad de negociación de las empresas de este sector con sus proveedores es alta ya que las materias primas de sus productos en su mayoría no son especializadas y son fáciles de adquirir.

Una de las mayores ventajas que posee la industria es que no existencia de productos sustitutos.

En cuanto al análisis interno se pudo identificar que la empresa calzados BYE no contaba con un sistema de control de gestión a través del cual midiera su progreso y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, su carencia de evaluación interna, el no contar con suficiente maquinaria automatizada, su servicio postventa y la falta de estrategias orientadas al marketing

digital y ecommerce, eran algunos de los factores que estaban afectando directamente la decisión final de compra de los clientes y a su vez la competitividad de la empresa.

Después de todos los análisis se consiguen formular las estrategias y objetivos de calzados BYE las cuales les permitieron brindar un valor agregado en su crecimiento, productividad y competitividad para de esta forma conseguir un mayor posicionamiento en el mercado.

La implementación de un cuadro de mando les permitió a calzados BYE establecer y monitorear los objetivos de la empresa, logrando la integración de todos los colaboradores sin importar el nivel estratégico en el cual se desempeñaban, se consiguieron mejoras continuas en los procesos y operaciones y también en una toma de decisiones mucho más inteligente en busca del crecimiento y desarrollo de la organización.

### Referencias

- APICCAPS. (2020). *Encuesta mundial de condiciones comerciales de calzado - 1er Semestre 2020*. Obtenido de Asociación Española de Empresas de Componentes para el Calzado: <https://componentescalzado.com/wp-content/uploads/2020/04/Informe-World-Fooowear-es-2.pdf>
- Arranz Ramonet, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. México, D.F.: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.
- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. (2019). *Cómo va el sector octubre 2019*. Obtenido de ACICAM: <https://acicam.org/download/como-va-el-sector-octubre-2019/>
- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. (2020). *MIP/PTP COVID- 19*. Obtenido de ACICAM: <http://acicam.org/mip-ptp-covid19/>
- AXIS. (s.f.). *Manual de buenas prácticas: diseño de planes estratégicos*. Obtenido de ResearchGate: [https://www.academia.edu/6029380/Manual\\_de\\_Buenas\\_Pr%C3%A1cticas\\_Dise%C3%B1o\\_de\\_Planes\\_Estrat%C3%A9gicos\\_1\\_Proceso\\_de\\_Elaboraci%C3%B3n\\_de\\_un](https://www.academia.edu/6029380/Manual_de_Buenas_Pr%C3%A1cticas_Dise%C3%B1o_de_Planes_Estrat%C3%A9gicos_1_Proceso_de_Elaboraci%C3%B3n_de_un)
- Bojórquez Zapata, M. I., & Pérez Brito, A. E. (2013). La planeación estratégica: un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 13(81), 4-19. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Calderón Jemio, R. (1998). Una aproximación de la planificación estratégica a la educación superior. *Revista Ciencia y Cultura*(3), 79-85. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33231998000100010](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33231998000100010)

Calderón Navarrete, J. C. (2017). *Desarrollo de un plan estratégico y balanced scorecard para mejorar la rentabilidad de la empresa Grupo H.K.I SAC. [Tesis de pregrado]*.

Universidad de Trujillo, Trujillo, Perú. Obtenido de

<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/9351>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f.). *¿Cómo realizar el análisis interno y externo de la organización?* Obtenido de Herramientas empresariales:

<http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Analisisinternoyexternodelaorganizacion.aspx>

Castelán García, B. (1985). *Planeación estratégica y control de gestión: su interacción*. México: ECASA.

Clavei. (2020). *Industria del calzado: contexto, desafíos y oportunidades de transformación ante el Covid-19*. Obtenido de Clavei: <https://www.clavei.es/blog/entrevista-marian-cano-avecal-efectos-covid-19-industria-calzado/>

Cruz Lezama, O. (2007). *Indicadores de Gestión*. Recuperado el 18 de Febrero de 2020, de Universidad para la Cooperación Internacional: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.

Díaz Durán, D. C., & Mayorga Rueda, G. E. (2015). *Plan Estratégico de Mercadeo para la fábrica de calzado Valente ubicada en la ciudad de Bucaramanga [Tesis doctoral]*.

Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia. Obtenido de

<http://hdl.handle.net/123456789/23365>

- Dussel Peters, E., Piore, M., & Ruiz Durán, C. (1997). *Pensar globalmente y actuar regionalmente: hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México - Editorial JUS. Obtenido de <https://www.dusselpeters.com/219.pdf>
- García López, T., & Cano Flores, M. (2013). *El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. Recuperado el 12 de Enero de 2020, de Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2019). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/816/81606112/>
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw Hill.
- Hellebust, K. G., & Krallinger, J. C. (1991). *Planeación estratégica práctica*. México, D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Hernández Junco, V., & Villacís Tamayo, M. d. (2017). *Diseño de un plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa Pieflex [Tesis de maestría]*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1862>
- Hernández Torres, A. C., & Díaz Fontalvo, I. V. (2018). *Los procesos de analisis estratégico en las pymes agroindustriales del departamento del Magdalena [Tesis de pregrado]*. Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta, Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12494/12873>
- Inexmoda y Sectorial. (2019). *Informe del sector calzado y marroquinería*. Obtenido de La República:

[https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe\\_Especial\\_Calzado\\_y\\_Marr  
oquineri%CC%81a\\_-\\_Jun\\_2019.pdf](https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Marr<br/>oquineri%CC%81a_-_Jun_2019.pdf)

López, F. (2011). *Indicadores de gestión*. Bogotá: ICONTEC.

Martínez Chaparro, L. A. (2017). *Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la empresa de Asesoría y Consultoría Integral de Servicios Especializados ACIES Group S.A.S. [Tesis de pregrado]*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso, Colombia. Obtenido de <http://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/2217>

Martínez Villegas, F. (2002). *Planeación estratégica creativa*. México: Editorial PAC.

Martinez, J. S. (2016). Implementación de un sistema de gestión de calidad. México.

*Matriz BCG: ¿qué es y cómo se hace? + modelo en Excel*. (s.f.). Obtenido de Ingenio Empresa:

<https://ingenioempresa.com/matriz-bcg/>

Menguzato.M & Renau J. . (2002). *La dirección estratégica de las PYMES un enfoque innovador del Management..* . Madrid, España,: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. .

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*.

Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana.

Molina Mesías, O. A., & Vidal Gómez, E. (2017). *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa de calzado Px-S.A. de la ciudad de Cali [Tesis de maestría]*. Universidad Cooperativa de Colombia, Cali, Colombia. Obtenido de

<http://hdl.handle.net/20.500.12494/1629>

Montaña Méndez, C. F., & Victoria López, D. A. (2018). *Plan estratégico Global Tennis SAS [Tesis de maestría]*. Universidad ICESI, Cali, Colombia. Obtenido de

[http://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/84493](http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/84493)

- Peñaherrera Zambrano, S.X, Ortiz López, S.O & Herrera Herrera. J.B. (2018). Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado,. *Revista Publicano, Vol 5, No 14 (2)R*, 701-719.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ramírez Padilla, D. N., & Cabello Garza, M. A. (1997). *Empresas Competitivas: una estrategia de cambio para el éxito*. México: McGraw Hil Interamericana.
- Renau, J. J., & Menguzzato Boulard, M. (1995). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Madrid: Ediciones Ariel.
- Rodríguez Salazar, M. (2000). *Recursos humanos. Su misión trascendente y ética: cómo alcanzar la efectividad organizacional*. México: Editorial Grijalbo.
- Ruiz Villamizar, L. F. (28 de enero de 2020). Empresarios de la confección, calzado y joyería esperan se mantenga aumento de aranceles. *Vanguardia*. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/local/empresarios-de-la-confeccion-y-calzado-esperan-que-se-mantenga-aumento-de-aranceles-BK1936311>
- Schuschny, A. (2007). *Fases de la Planificación Estratégica según Rusell Ackoff*. Recuperado el 12 de Enero de 2020, de Slideshare: <https://es.slideshare.net/schuschny/clase-5-la-planificacin-segn-rusell-ackoff>
- Sectorial. (2020a). *Se proyecta una reducción de 22% en el consumo mundial de calzado*. Obtenido de Sectorial: <https://www.sectorial.co/informativa-cuero-y-calzado/item/312821-se-proyecta-una-reducci%C3%B3n-de-22-en-el-consumo-mundial-de-calzado>
- Sectorial. (2020b). *Empresas de cuero y marroquinería colombianas empiezan a producir tapabocas*. Obtenido de Sectorial: <https://www.sectorial.co/informativa-cuero-y->

calzado/item/308179-empresas-de-cuero-y-marroquiner%C3%ADa-colombiana-empiezan-a-producir-tapabocas

Semana. (2020). *Fabricantes de calzado: tienen permiso, pero no pueden volver a labores.*

Obtenido de Semana: <https://www.semana.com/economia/articulo/por-que-aunque-tiene-permiso-el-calzado-no-puede-trabajar-en-bucaramanga/669092/>

Serna Gómez, H. (2011). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos* (10a ed.). Bogotá: 3R Editores.

Shenzhen Quan Licheng Machinery Manufacturing Co., L. (2012). *LC-238 Chiller*. Obtenido de Licheng: <http://en.licheng.com.cn/Product/240875.html>

Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (2014). El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. *Revista Ibero - Americana de Estrategia*, 13(4), 18-32. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/77c378b71866457aff65d109745be18f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=616637>

Sistema de Gestión de Calidad. (17 de abril de 2018). *Sistema de Gestión de Calidad*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/sistema-de-gestion-de-calidad-principios/>

Tapia, G. N. (2011). Indicadores y planificación estratégica. *XXXI Jornadas Nacionales de Administración Financiera* (págs. 285-304). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Obtenido de [https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/sadaf/xxxi\\_jornadas/xxxi-j-tapia-indicadores.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxi_jornadas/xxxi-j-tapia-indicadores.pdf)

Villán Bustamante, D. (29 de enero de 2020). Aumentar la producción, el reto del sector calzado.

*La Opinión*. Obtenido de <https://www.laopinion.com.co/economia/aumentar-la-produccion-el-reto-del-sector-calzado-190996>

World Footwear. (2020). *Anuario del sector mundial del calzado: año 2019*. Obtenido de Revista del Calzado: <http://revistadelcalzado.com/anuario-dsector-mundial-calzado-2019/>