

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA CALZADO MANDARK DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA BAJO LA  
HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD**

**ROBERT IVÁN MONROY OMEARA**

**DIRECTORA**

**LUDYM JAIMES CARRILLO**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**SECCIONAL BUCARAMANGA**

**ESCUELA DE INGENIERÍAS**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**2019**

## Tabla de contenido

	<b>Pág.</b>
<b>1. Generalidades de la empresa.....</b>	<b>11</b>
1.1. Estructura organizacional .....	11
<b>2. Planteamiento del Problema - Alcance.....</b>	<b>13</b>
<b>3. Justificación .....</b>	<b>17</b>
<b>4. Objetivos .....</b>	<b>20</b>
4.1. Objetivos generales .....	20
4.2. Objetivos específicos.....	20
<b>5. Marco Referencial .....</b>	<b>21</b>
5.1. Marco Conceptual .....	21
5.2. Marco Teórico .....	23
5.2.1. Análisis sistémico.....	23
5.2.2. Matriz DOFA.....	24
5.2.3. Planificación Estratégica de las Unidades de Negocio.....	27
5.2.4. Modelo de Competitividad de Porter. ....	29
5.2.5. Balanced Scorecard. ....	32
5.3. Marco de Antecedentes .....	37
5.3.1. Estudio Regional. ....	37
5.3.2. Estudio Nacional. ....	38
5.3.3. Estudio Internacional.....	40
<b>6. Metodología.....</b>	<b>41</b>
6.1. Tipo de Estudio.....	41

6.2. Instrumento.....	42
6.3. Instrumentos del trabajo .....	43
6.3.1. Diagnóstico estratégico .....	43
6.3.2. Marco estratégico. ....	44
6.3.3. Mapa estratégico.....	44
6.3.4. Desarrollo Balanced Scorecard. ....	44
6.4. Fuentes de Información. ....	44
6.4.1. Fuentes Primarias. ....	45
6.4.2. Fuentes Secundarias. ....	45
6.5. Actividades .....	45
<b>7. Misión, visión y valores corporativos .....</b>	<b>47</b>
7.1.1. Misión.....	48
7.1.2. Visión .....	49
7.1.3. Valores corporativos.....	49
<b>8. Diagnóstico organizacional.....</b>	<b>51</b>
8.1. Análisis interno.....	51
8.1.1. Identificación de fortalezas y debilidades .....	54
8.1.2. Matriz Estratégica de Factores Internos (EFI).....	55
8.2. Análisis externo .....	56
8.2.1. Entorno general .....	57
8.2.2. Entorno específico .....	60
8.2.3. Mapa de Grupos Estratégicos .....	70
8.2.4. Matriz del perfil competitivo.....	72
<b>9. Definición de objetivos y estrategias.....</b>	<b>74</b>

9.1. Matriz DOFA.....	74
9.1.1. Estrategias FO .....	76
9.1.2. Estrategias FA .....	77
9.1.3. Estrategias DO.....	78
9.1.4. Estrategias DA.....	79
9.2. Matriz SPACE .....	80
9.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa(MPEC) .....	84
9.3.1. Estrategia seleccionada.....	86
9.3.2. Estrategia contingente .....	87
<b>10. Balanced Scorecard.....</b>	<b>88</b>
10.1. Mapa estratégico.....	88
<b>11. Conclusiones .....</b>	<b>91</b>
<b>12. Recomendaciones .....</b>	<b>93</b>
<b>13. Referencias .....</b>	<b>94</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>102</b>

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Estructura organizacional de CALZADO MANDARK .....	12
Figura 2. Principales productores de calzado a 2011 .....	13
Figura 3. Tipo de Información que puede recolectarse para hacer análisis interno organizacional .....	25
Figura 4. Proceso de planificación estratégica en las unidades de negocio .....	28
Figura 5. Diamante de competitividad .....	29
Figura 6. El cuadro de mando integral como dirección estratégica focalizada a la creación de valor.....	33
Figura 7. Estrategia de gestión-Cuatro procesos .....	34
Figura 8. Vinculación de medidas y/o indicadores en las cuatro perspectivas del BSC.....	35
Figura 9. Metodología para el desarrollo de la tesis de grado.....	41
Figura 10. Componentes de la herramienta de Análisis Externo Micro-entorno.....	42
Figura 11. Análisis de forma paralela del micro y macro-entorno de la empresa.....	43
Figura 12. Resultados guía de verificación .....	54
Figura 13. Mapa de Grupos Estratégicos .....	71
Figura 14. Resultado matriz SPACE.....	82
Figura 15. Mapa estratégico .....	88

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Evolución de las importaciones colombianas de calzado .....	15
Tabla 2. Objetivos y actividades .....	46
Tabla 3. Guía de verificación para el diagnóstico interno.....	51
Tabla 4. Identificación y peso de los factores .....	55
Tabla 5. Matriz EFI .....	56
Tabla 6. Factores políticos .....	59
Tabla 7. Factores económicos .....	59
Tabla 8. Factores sociales.....	59
Tabla 9. Factores tecnológicos .....	60
Tabla 10. Factores ambientales .....	60
Tabla 11. Poder de negociación con los proveedores .....	62
Tabla 12. Poder de negociación de los clientes.....	63
Tabla 13. Nuevos competidores .....	65
Tabla 14. Amenaza de los productos y servicios sustitutos .....	66
Tabla 15. Rivalidad entre competidores existentes .....	67
Tabla 16. Matriz EFE .....	69
Tabla 17. Matriz del perfil competitivo para Calzado Mandark .....	73
Tabla 18. Matriz DOFA .....	75
Tabla 19. Matriz SPACE.....	81
Tabla 20. Estrategias competitivas.....	83

Tabla 21. Matriz MPEC .....85

Tabla 22. Perspectiva financiera .....89

Tabla 23. Perspectiva de clientes .....90

Tabla 24. Perspectiva de procesos internos.....90

Tabla 25. Perspectiva de formación y crecimiento .....90

## Lista de Apéndices

	<b>Pág.</b>
Apéndice 1. Manual de funciones actual de CALZADO MANDARK .....	102
Apéndice 2. Nuevos competidores .....	104
Apéndice 3. Productos sustitutos .....	106
Apéndice 4. Competidores actuales .....	108
Apéndice 5. Proveedores .....	110
Apéndice 6. Compradores .....	112

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CALZADO MANDARK DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA BAJO LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD

**AUTOR(ES):** ROBERT IVÁN MONROY OMEARA

**PROGRAMA:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** LUDYM JAIMES CARRILLO

### RESUMEN

Las empresas hoy más que nunca se enfrentan al dilema de tener que planear para el largo plazo y a la vez enfrentarse a escenarios complejos e inestables, lo cual dificulta su estabilidad y crecimiento. El presente trabajo, se realiza con el propósito de estructurar un plan estratégico para la empresa Calzado Mandark, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, estudiando los diferentes factores que impactan de manera positiva y negativamente a la organización, buscando crear una estrategia que permitirá impulsar a la empresa dentro del mercado. El presente trabajo, inició con la realización del diagnóstico del estado actual de la empresa y con base en los resultados de las herramientas aplicadas como la matriz DOFA y la matriz SPACE. Se diseñó e implementó la herramienta de gestión Balanced Scorecard, la cual permitió enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través del área financiera, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y aprendizaje y crecimiento.

**PALABRAS CLAVE:** crecimiento, plan estratégico, mercado, estrategias, objetivos

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** DESIGN OF A STRATEGIC STEERING PROPOSAL FOR THE MANDARK FOOTWEAR COMPANY OF THE CITY OF BUCARAMANGA UNDER THE BALANCED SCORECARD TOOL

**AUTHOR(S):** ROBERT IVÁN MONROY OMEARA

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** LUDYM JAIMES CARRILLO

### ABSTRACT

Companies today more than ever face the dilemma of having to plan for the long term and at the same time face complex and unstable scenarios, which hinders their stability and growth. The present work is carried out for the purpose of structuring a strategic plan for the company “Calzado Mandark”, located in the city of Bucaramanga, studying the different factors that impact the organization positively and negatively, seeking to create a strategy that will allow the company within the market. The present work began with the realization of the diagnosis of the current state of the company and based on the results of the applied tools such as the DOFA matrix and the SPACE matrix. The Balanced Scorecard management tool was designed and implemented, which allowed linking key strategies and objectives with performance and results through the financial area, customer knowledge, internal business processes and learning and growth.

**KEYWORDS:** growth, strategic plan, market, strategies, objectives

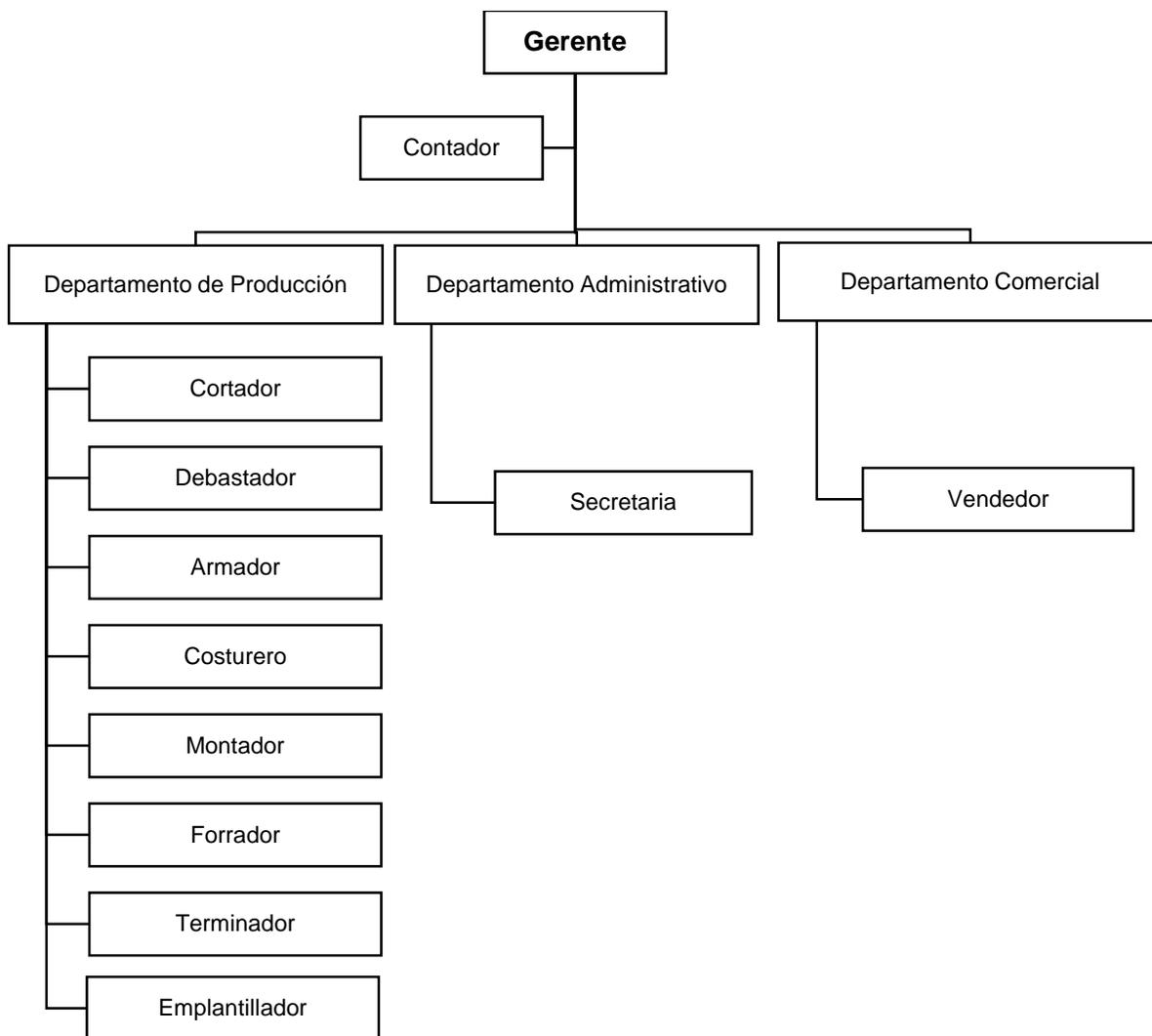
**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## **1. Generalidades de la empresa**

CALZADO MANDARK es una empresa dedicada a la fabricación de calzado en cuero para dama y caballero. Fundada en el 2008 como una fami-empresa por Martin Sánchez Carreño en Bucaramanga, Santander, haciendo énfasis en diseños exclusivo y con una filosofía de entregar un producto de excelente calidad. Hoy en día CALZADO MANDARK se considera como una microempresa de alta trayectoria y con una visión ambiciosa, para generar día a día una mejora continua.

### **1.1. Estructura organizacional**

De acuerdo a la LEY 590 DE 2000, CALZADO MANDARK está catalogado como pequeña empresa, porque cuenta con un número de trabajadores entre 11 a 50 empleados, entre los que se destacan el gerente y los empleados del departamento de producción, administrativo y comercial. De esta manera, en la Figura 1 se muestra la estructura organizacional de CALZADO MANDARK.

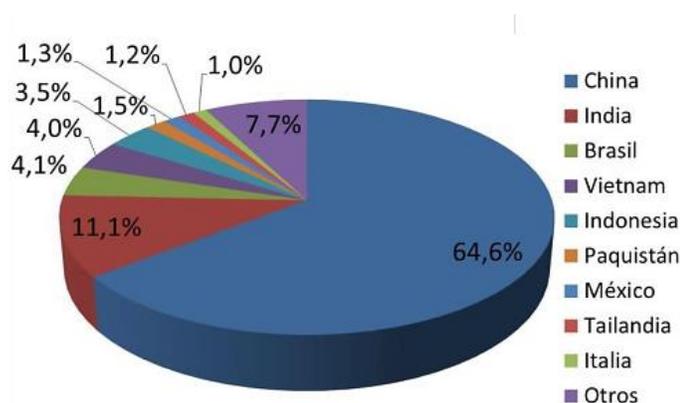


**Figura 1. Estructura organizacional de CALZADO MANDARK**

*Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por la empresa CALZADO MANDARK*

## 2. Planteamiento del Problema - Alcance

Las empresas de calzado al estar vinculadas al sector del cuero, calzado y marroquinería, y a su vez insertas en la industria de la moda demandan necesariamente una estructura competitiva dado los constantes cambios generados por la dinámica del mundo globalizado. En el contexto internacional, Colombia ocupa el puesto 18 a nivel mundial con una participación del 0,3% de la producción frente a países como China e India, con un porcentaje de participación del 64,6% y 11,1% respectivamente como se observa en Figura 2 (Martínez L. A., 2015).



**Figura 2. Principales productores de calzado a 2011**

*Fuente:* (Martínez L. A., 2015)

En lo que respecta a las empresas de calzado en Colombia, el reporte de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas (ACICAM, 2015) señala que el sector está compuesto en su mayoría por pymes, a la vez que es uno de los segmentos con mayor dinámica comercial, a raíz de los tratados comerciales que ha suscrito el país en los últimos años. Asimismo, la ACICAM (2015) en conjunto con las Cámaras de Comercio indica que:

Colombia a 2011 contaba con 2.400 empresas dedicadas a la fabricación de calzado de las cuales el 28% están ubicadas en Bogotá, 19% en Bucaramanga, 12% en la ciudad de Cali, 10% en Cúcuta, 8% en Medellín, 3% en Barranquilla y otro 3% en Pereira. El 17% restante está distribuido en 80 ciudades y municipios de todo el país (ACICAM, 2015).

De igual manera, de 2011 a 2013 las Cámaras de Comercio del país registraron un incremento de 28 mil empresas de cuero, calzado y sus manufacturas en los principales centros industriales del país, y con ello, el aumento del número de pequeñas y medianas empresas del sector. No obstante, la distribución por tamaño de este tipo de empresas de acuerdo a las cifras que maneja el Programa de Transformación Productiva (PTP, 2013) del Ministerio de Industria y Comercio de Colombia presenta que a 2013 el 93% de las empresas manufactureras del sector calzado son microempresas, mientras el 5,4% son pequeñas empresas, 0,9% medianas y solo el 0,6% llegan a ser grandes empresas.

Ahora en lo que respecta a la ciudad de Bucaramanga, la cámara de comercio estimó que en 2016 las empresas dedicadas a la industria del cuero, calzado y marroquinería, el 89% son de producción de calzado, 10% se dedican a la manufactura o marroquinería, y el 1% al curtido de cuero (Camara de Comercio, 2016). No obstante estudios como los de Cárdenas y Jaimes (2016) confirman que en la actualidad muchas unidades de producción de calzado funcionan dentro de la informalidad, pues no se encuentran registradas ante algún gremio o ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Esto se ve reflejado en el número de fábricas informales ubicadas en barrios del norte de la ciudad, Morro rico, entre otros, incluyendo una buena cantidad de unidades económicas informales en el área metropolitana.

Adicional a lo anterior, la falta de gestión estratégica de producción y comercialización por parte de las pequeñas y medianas empresas de calzado tanto a nivel nacional y regional permite

la avanzada de la industria extranjera que evidentemente afecta a los pequeños y medianos productores de calzado principalmente, pues de acuerdo a un reporte de la ACICAM (2016) las importaciones de calzado y sus partes entre enero a mayo de 2016 tuvo un crecimiento de 3% en pares, lo que registró un volumen alto de pares de 17.9 millones como se observa en la Tabla 1.

**Tabla 1. Evolución de las importaciones colombianas de calzado**

<b>Capítulo</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Var 16-15</b>
Calzado y sus partes	155.866.692	144.696.710	121.564.125	-16%
Calzado en US\$CIF	151.187.411	140.400.661	117.956.618	-16%
Calzado en N° de pares	193652.691	17.506.407	17.954.459	3%
Partes de calzado	4.679.281	4.296.049	3.607.507	-16%
Total cadena	231.072.497	213.045.259	173.467.216	-19%

*Fuente: (ACICAM, 2016)*

Sobre la falta de gestión estratégica de las pymes, autores como Valencia y Earzo (2016) consideran que el aspecto principal acerca de por qué las pymes no tienen establecidas dichas directrices, se basa en gran medida en un enfoque tradicional de gerenciamiento, por tanto carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico, además de poder presentarse un divorcio entre la formación y las necesidades del mercado laboral lo que provoca que las pymes no consideren estrategias a largo plazo (Valencia & Erazo, 2016).

Sí bien es cierto, la importancia de la planeación estratégica reside en la capacidad que puede generar cualquier empresa, sin importar el sector o el tamaño, a realizar un análisis del entorno y tomar decisiones acertadas en un mundo global, razón por la cual Chiavenato (2014) señala que el proceso de planeación estratégica sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión y el contexto en el que se encuentra.

Desde la perspectiva anterior, CALZADO MANDARK siendo una pequeña empresa familiar que hace parte del conglomerado de mipymes del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga,

carece de una estructura organizacional definida y planeación estratégica que permita innovar en los procesos, especialmente en el área administrativa, pues no tiene estipulados aspectos fundamentales como la misión y visión.

Así mismo, al revisar la documentación con la que cuenta CALZADO MANDARK sobre manuales que soporten la gestión administrativa, solo se evidencia un manual básico de funciones y reglamento de trabajo (ver apéndice 1), pero no se tiene en cuenta algún tipo de protocolo de gestión para la creación de valor en la empresa, siendo la finalidad principal que persiguen las empresas y las organizaciones (EOI, 2003).

Finalmente, se evidencia que la gerencia de CALZADO MANDARK solo cuenta con algunos manuales sobre gestión administrativa, como el manual de funciones y atribuciones y el reglamento del trabajo (ver apéndice 1). Sin embargo, no se tiene en cuenta algún tipo de protocolo de gestión para la creación de valor en la empresa, siendo la finalidad principal que persiguen las empresas y las organizaciones (EOI, 2003).

A partir del contexto problemático analizado se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el direccionamiento estratégico más conveniente para la empresa de Calzado MANDARK?

### 3. Justificación

De acuerdo al estudio de Augusta (2017) el 98% de las empresas mundiales son de tipo pyme con un promedio aproximado de 20 trabajadores por empresa, en tanto que en América Latina existen ciento cuarenta y cinco mil empresas pequeñas y por lo menos setecientos dieciséis mil empresas medianas. En el territorio nacional el panorama no es diferente, pues según el reporte de la Superintendencia de Sociedades citado por el Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (INCP, 2017) de las veinticinco mil empresas que se reportan, por lo menos el 80% son pymes generando de igual manera el 80% del empleo; razón por sobre este tipo de empresas recae gran parte de la tracción del producto interno bruto –PIB aun cuando el INCP (2017).

Ahora, en seguimiento a lo indicado por el INCP (2017) esto no quiere decir que las pymes son ajenas a la coyuntura económica actual, sino que han podido acomodar más rápido las estructuras productivas, de tal manera que no se han visto obligadas a reducir sus nóminas drásticamente como las grandes empresas. No obstante, así como las pymes se consolidan como la base económica laboral actual tanto en el contexto nacional e internacional, los signos de desaceleración son evidentes, puesto que la Asociación Nacional de Instituciones Financieras – Anif, citado por el diario El Colombiano (2017) muestran que los pequeños y medianos empresarios no solo desertan o liquidan sus negocios a causa de una mayor carga tributaria, sino que la poca gestión en la consolidación de planes de direccionamiento estratégico es un detonante para que las mipymes colombianas puedan sobrevivir en el mercado solo el primer año de labores, pero aquellas que logran superar el tercer año de vigencia apenas representan un 20% según lo publicado por la Revista Dinero (2015).

Por otro lado, la dinámica de la globalización exige a los propietarios de las micro, pequeñas o medianas empresas a consolidar un direccionamiento estratégico que permita mantener a flote

y dimensionar en dónde estará la empresa en por lo menos 30 años (Revista Dinero, 2015); razón por la cual, el hecho de poder vincular la medición de la estrategia por medio de herramientas o técnicas para tal fin, representaría el eje de cualquier proceso de desarrollo económico con una visión a largo plazo. Desde luego, informes de instituciones educativas como la Escuela de Organización Industrial (EOI, 2003) respaldan esta teoría, con la descripción de enfoques estratégicos básicos (interno y externo) en el que se orienta a la construcción de competencias y aptitudes que definen un modelo de negocio innovador.

Así, entre los principales modelos de gestión de pymes, sobre todo por sus aspectos estratégicos el *Balanced Scorecard-BSC* o Cuadro de Mando Integral es uno de los más destacados de capital intelectual, pues ha proliferado entre otros modelos de gestión como el *just-in time*, *kamban*, entre otros (EOI, 2003). A su vez, el EIO (2003) distingue que el BSC ha sido experimentado con éxitos en empresas de todo tipo, y en la actualidad sigue siendo una novedad para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas tanto internacionalmente como en Colombia.

De hecho, las empresas que se interesan en este modelo de gestión estratégicas son las dinámicas, porque quieren generar más riqueza y superan las dificultades que supone la inercia de la introducción de nuevos planteamientos, empujados por los deseos de crecer y prosperas como lo ha hecho conocer la gerencia de CALZADO MANDARK.

Ahora, en lo que tiene que ver en la gestión de cuadro de mando de éxito para el caso de la EMPRESA MANDARK, el desarrollo de un BSC se justifica en la medida de responder las siguientes preguntas:

1. Si, se tiene éxito con la visión y la estrategia, ¿cómo se vería la empresa diferente para sus accionistas y clientes? ¿Cómo cambiarían sus procesos internos? ¿Cómo cambiarían las

capacidades de innovar y crecer?, preguntas que a la fecha no se pueden responder porque no tiene definido algún eje estratégico de manera que tanto la operación, los productos y la atención al cliente, alcance niveles en sus indicadores superiores.

2. ¿Cuáles son las medidas claves que dirán sí se están direccionando los factores de éxito como se planearon?

Por esta razón, la falta de respuesta a estas preguntas concluye la necesidad de implementación del BSC en la empresa de CALZADO MANDARK; sobre todo porque este instrumento sirve como punto de partida para los esfuerzos de la organización, definiendo e informando prioridades a los inversores, gerentes, empleados e incluso los clientes (Kaplan y Norton, 2004). En otras palabras, el hecho que muchos procesos se encuentren aislados o no desarrollados limita no solo a la empresa en el cumplimiento de sus metas, en gran medida por la administración empírica que utiliza.

Finalmente, las pymes de constitución familiar como CALZADO MANDARK son comunes en el panorama nacional e internacional, a tal punto que es notable su importancia en la economía mundial pues son las unidades empresariales más numerosas y frecuentes en la historia de la humanidad, razón por la cual son consideradas como el motor las actividades económicas de cualquier país (Zuluaga, 2010). En esa medida es importante recalcar que CALZADO MANDARK además de ser una de las unidades económicas del sector calzado, también hace parte del conjunto de empresas familiares que bajo una gestión empírica ha generado desarrollo y empleo en la región.

## 4. Objetivos

### 4.1. Objetivos generales

Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa CALZADO MANDARK de la ciudad de Bucaramanga, así como una herramienta de control basada en la metodología Balanced Scorecard

### 4.2. Objetivos específicos

1. Definir misión, visión y valores para la empresa CALZADO MANDARK
2. Realizar un diagnóstico organizacional como proceso analítico que permite conocer la situación actual y real de la empresa, tanto en el contexto interno como externo de la compañía.
3. Plantear objetivos y estrategias que contribuyan al reto estratégico establecido por la compañía, y que permitan buscar la creación de valor de manera sostenible.
4. Diseñar el Mapa Estratégico de la organización, a partir de la metodología Balanced Scorecard, de tal forma que permite una ejecución efectiva de la estrategia empresarial de la organización

## 5. Marco Referencial

### 5.1. Marco Conceptual

**Estrategia.** Según Pérez (1996): “la estrategia es el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de lograr sus objetivos a largo plazo” (Pérez, 1996, p.1). De igual manera una estrategia se denomina competitiva cuando esta define como se pretende alcanzar o mantener una ventaja competitiva que pueda prevalecer dentro del mercado, con el fin de poder ofrecer al público productos o servicios que sean equivalentes o superiores a los ofertados por la competencia. De esta manera, se considera a la estrategia como un modelo de decisión en la cual se definen los objetivos de las empresas, así como las acciones para alcanzarlos. (Pérez Moya, 1996).

**Formulación de Estrategias.** Según Hill y Jones (2005) es la acción de seleccionar aquellas estrategias que conduzcan a una ventaja competitiva.

**Liderazgo Estratégico:** este término hace referencia al proceso mediante el cual se realiza la gestión de la preparación de estrategias de una empresa, para crear una ventaja competitiva. Por esta razón, el proceso de elaboración de dichas estrategias es aquel donde los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuya finalidad es lograr una ventaja competitiva (Hill y Jones, 2005).

**Misión de una empresa.** Pérez (1996) citado por Malevsky (2008): “la misión se refiere a la finalidad que persigue la organización, a su razón de ser frente a la sociedad”. A su vez, la misión guía y orienta al personal de la empresa sobre cuál es la naturaleza de su actividad y hacia dónde va dirigida, en términos reales. De esta manera, la misión de una entidad facilita que esta opere de manera coherente como una unidad. (Malevsky, 2008).

Finalmente, La misión responde algunas de las siguientes preguntas ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son sus deseos y necesidades?, ¿Qué productos/servicios demanda?, ¿Quiénes son los competidores?, ¿Cuál es el paquete de valor de los clientes?, ¿Qué procesos son necesarios para producirlos? (Vega, 2014).

**Visión de una empresa.** La visión se considera como la imagen acerca del futuro de una organización. La visión es la que inspira, promueve, pero debe ser realista y debe retar a los implicados porque si una visión es poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra que se motive la organización, en su conjunto. (Malevsky A, 2008)

**Mapa estratégico.** Un mapa estratégico se define como un marco visual para los objetivos corporativos dentro de las cuatro perspectivas. Los mapas estratégicos ponen en relieve la frecuente línea borrosa de la visión entre su estrategia corporativa y lo que los empleados hacen cada día. Los mapas estratégicos son esenciales en la era de la información, cuando los activos intangibles- relaciones de los clientes, habilidades de los empleados, la capacidad de innovar- son ventajas competitivas. Pero estos activos tienen valor solo dentro del contexto de una estrategia. Para construir el mapa estratégico se debe aclarar la misión y visión estratégica y especificar los objetivos de las cuatro perspectivas (descritas en el siguiente numeral) para hacer realidad la visión de la compañía. (Kaplan y Norton, 2004).

## 5.2. Marco Teórico

De acuerdo con (Ventura, 2009), el análisis estratégico de las empresas busca explicaciones concretas a la pregunta de por qué algunas organizaciones obtienen ventajas competitivas sostenidas en el tiempo y logran resultados superiores a sus competidores en términos de rentabilidad, crecimiento y/o de creación de valor para sus accionistas.

A continuación, se describen algunos tipos de análisis que utilizan las empresas para implementar sus planes estratégicos

**5.2.1. Análisis sistémico.** Según De Rosnay, citado por FAO (2012), un sistema es «un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados en función de un objetivo». Analizar un sistema requiere circunscribirlo dentro de límites o fronteras, identificar sus componentes e individualizar todo aquello que aún si no se encuentra contenido en el sistema (resto del mundo) tiene relación con él y condiciona su funcionamiento. (FAO, 2012)

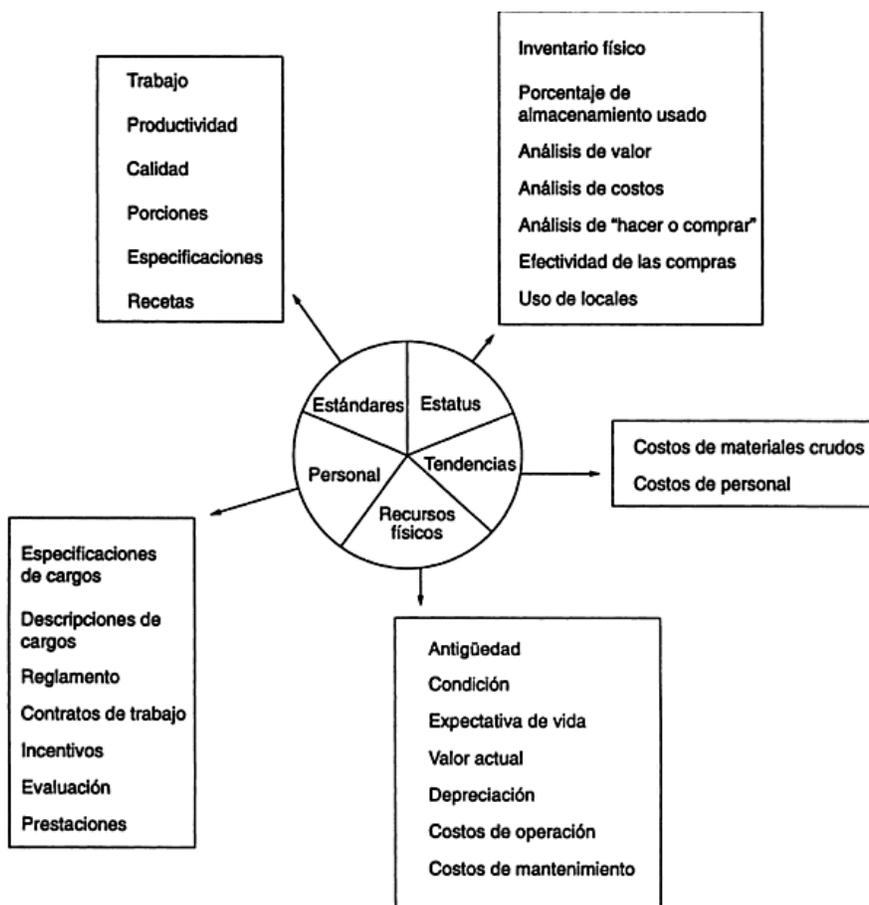
El análisis de un sistema combina:

- Aspectos estructurales: descripción y estudio de sus elementos o componentes, su organización y su complejidad.
- Aspectos funcionales: descripción y estudio de las interacciones y los intercambios entre estos componentes, así como de sus roles respectivos.
- Aspectos dinámicos: estudio de la evolución del conjunto del sistema, de sus componentes y de las relaciones entre ellos.

**5.2.2. Matriz DOFA.** (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) proviene de las siglas en ingles SWOT. El análisis DOFA consta de la evaluación de los factores a favor y en contra de la empresa los cuales son determinados a través del análisis interno de la empresa y externo del entorno en el cual se desenvuelve. También es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis DOFA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

- **Debilidad:** una debilidad de una organización hace referencia a un factor interno de la empresa que puede ser considerado como vulnerable, ya sea por error en el desarrollo de su proceso o por fallas en la formulación de la actividad.
- **Oportunidades:** las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.
- **Fortaleza:** una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.
- **Amenazas:** representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Ahora bien, aportes de otros autores como Tejada (2007) declaran que existen numerosos modelos de planeación dirección estratégica, pero que en términos generales para formular las estrategias es necesario partir de un análisis interno el cual se conoce como análisis *DOFA* o *FADO* y que comprende un análisis interno como son (fortalezas y debilidades), además de un análisis externo que incluye (oportunidades y amenazas). Por ejemplo, en la figura 3 se muestra un esquema de los tipos de información que pueden recolectarse para realizar el análisis DOFA y que incluye información sobre el mercado, el área financiera, organizacional, operacional y ambiental.



**Figura 3. Tipo de Información que puede recolectarse para hacer análisis interno organizacional**

*Fuente: (Tejada, 2007)*

Para el caso de la matriz DOFA, se manejan cuatro conceptos claves las cuales son: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En primera instancia las *fortalezas* se refieren a los elementos o factores que estando bajo el control de la empresa, mantienen altos niveles de desempeño lo que se ve traducido en ventajas o beneficios. En esta medida, Ramírez (2002) señala que las fortalezas pueden verse representadas en activos físicos apreciables, buenas finanzas, bajos costos, sistemas de trabajo eficientes, imagen institucional reconocida, productos y servicios competitivos, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, etc.

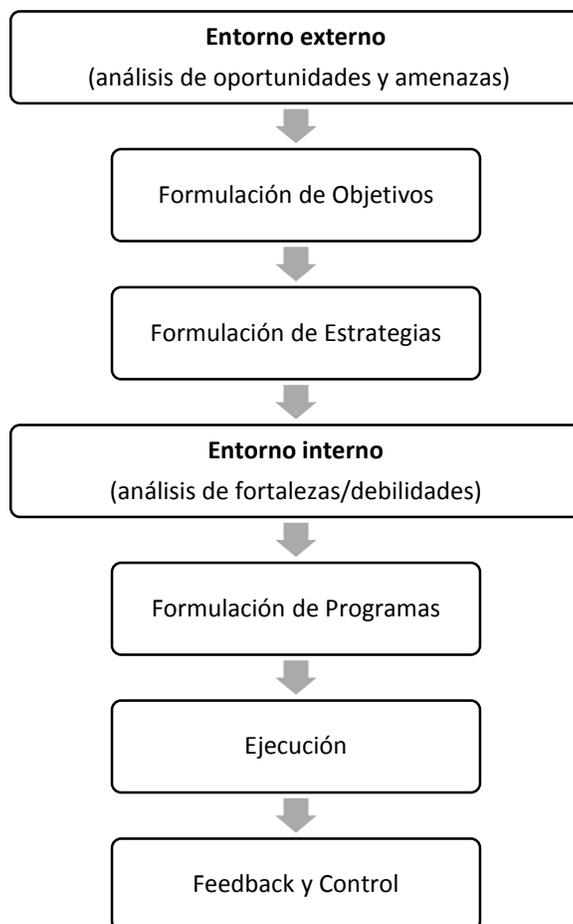
En cuanto a las *debilidades* que se deben identificar para llevar a cabo la matriz DOFA, se refiere a los bajos niveles de desempeño y pueden manifestarse en los recursos, habilidades, tecnología, organización, productos e imágenes. Las *oportunidades* en cambio son aquellas circunstancias del entorno que son muy importantes y favorables para la organización a tal punto de permitir alcanzar o superar los objetivos. Estas pueden ser de tipo político, económico, social y tecnológico, según el objetivo principal de la organización, pero en general se relacionan con el sector con el que incursiona la empresa (Ramírez, 2002).

Por último, las *amenazas* son factores adversos del entorno de la empresa que ponen en riesgo alcanzar los objetivos establecidos; cabe resaltar que pueden ser cambios que se presentan inesperada o paulatinamente y pueden aparecer en cualquier sector como la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc.

**5.2.3. Planificación Estratégica de las Unidades de Negocio.** El proceso de planificación estratégica de las unidades de negocio se ve reflejado en la figura 4. Las misión de las unidades de negocio debe definir su misión específica, encuadrándola dentro de la misión general de la empresa (Kotler, 2007)

**5.2.3.1. Planificación Estratégica Corporativa y por División.** Dentro de la planificación estratégica corporativa y por divisiones las oficinas del área administrativa son las encargadas de determinar la misión, la política, la estrategia y los objetivos en función de las áreas y unidades de negocio preparan sus propios planes. Hay empresa las cuales otorgan más libertad que otras para que propongan o fijen sus propios objetivos de beneficios y ventas, y ellos mismos elaboren sus propias estrategias, Otras, no obstante, fijan los objetivos de las unidades de negocio, pero les permiten establecer sus propias estrategias y otra, por su parte, fijan los objetivos y participan en la elaboración de las estrategias de las diferentes unidades de negocio (Kotler, 2007). Entre las principales características que debe llevar a cabo una oficina central es:

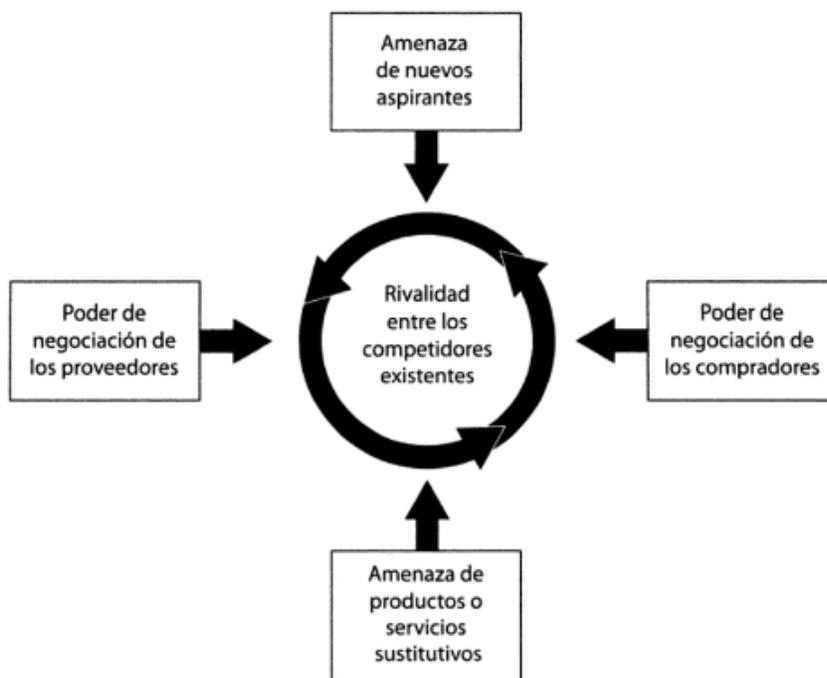
1. Definir la misión corporativa
2. Identificar las unidades estratégicas de negocio (UEN)
3. Asignar recursos a cada unidad de negocio
4. Identificar nuevas oportunidades de negocio



**Figura 4. Proceso de planificación estratégica en las unidades de negocio**

*Fuente: (Loiza, 2011)*

**5.2.4. Modelo de Competitividad de Porter.** El modelo de competitividad de Porter establece que las condiciones macroeconómicas generan las oportunidades para que las empresas creen bienes y servicios con valor agregado, usando métodos eficientes. Desde esa perspectiva, Porter propone un modelo de competitividad definido por cinco fuerzas que son: los competidores potenciales como barreras de entrada, la amenaza de productos y/o servicios sustitutos, la rivalidad del mercado, el poder del comprador y poder del proveedor como se observa en la figura 5. Estos factores siguen una línea teórica neoclásica en las cuales las empresas tienen una ventaja comparativa, pues ayuda a sintetizar el análisis externo para determinar la rentabilidad de un sector en específico, regularmente con el fin de evaluar la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector (Then, Pimentel, Olivero, & Soto, 2014).



**Figura 5. Diamante de competitividad**

*Fuente:* (Porter, 2009)

Entonces, el diamante de competitividad de Porter resalta la existencia de factores intrínsecos de una industria, pues si se toma como ejemplo un sector con una baja rivalidad, no sería suficiente para garantizar que en cuestión de poco tiempo otras empresas penetraran masivamente, por lo que la rentabilidad descendería alarmantemente. Por el contrario, sí se trata de un sector con baja rivalidad y además protegido contra nuevos ingresos, tampoco sería suficiente garantizar una alta rentabilidad, debido a la existencia de otras dos fuerzas como lo son los proveedores del sector y por supuesto los clientes, pues ambos tratarían de quedarse con la máxima porción de esta rentabilidad, razón por la cual las empresas del sector deben impulsar el poder de negociación para mantenerse a flote (Martínez & Milla, 2005).

1. **Participantes potenciales:** la entrada de nuevos competidores hace referencia a la posibilidad de disminución de la rentabilidad de la empresa secundario a la entrada de empresas que sean consideradas competitivas dentro del mismo sector. Por lo tanto, el alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada de nuevos competidores; en otras palabras, es necesario la creación de nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales (Martínez & Milla, 2005).
2. **Compradores.** Esta fuerza establece como se encuentra la posición de los compradores donde se pueden asociar en forma conjunta para adquirir un producto o servicio, para eso es necesario observar que entre mayor es su negociación, el valor del producto o servicio deberá ser más competitivo, lo que puede representar una mayor dificultad para la empresa, principalmente cuando está incursionando y aún se encuentra en busca del posicionamiento en el mercado. Según Porter citado por Rey (2016) los compradores que están concentrados en grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor, crece la importancia de la transacción, entonces se considera que son fuerzas muy poderosas, aun

cuando los compradores buscan un precio favorable y efectuar una compra selectiva. No obstante, el hecho que los compradores estén integrados también representa una amenaza, siendo necesario generar concesiones. Esto pasa generalmente cuando los compradores o clientes conocen perfectamente la demanda, los precios del mercado e incluso los costos de proveedor (Porter, 2009).

3. **Sustitutos.** Esta fuerza trata de la importancia que tienen no solo la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros iguales o con las mismas características, de esta forma cuando compiten las empresas de un sector con otras sectores que producen productos y servicios similares, ocasionan una limitación en el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector el cual pueden obtener provechosamente (Martínez & Milla, 2005). Para controlar este fenómeno, se debe estar atento a los cambios del mercado y prever lo mejor posible la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, para hacer los productos ofrecidos más atractivos.
4. **Proveedores.** Su capacidad para imponerse en un sector presionando en los precios y condiciones en la subida y bajada de los mismo, el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera sacar provecho en la rentabilidad del sector, razón por la cual son muy importantes en el progreso del sector en el que se encuentra la empresa. De acuerdo a Martínez y Milla (2005) un grupo de proveedores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:
  - ✓ *Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos.* En este caso, los proveedores escasos y unidos en asociaciones o consorcios,

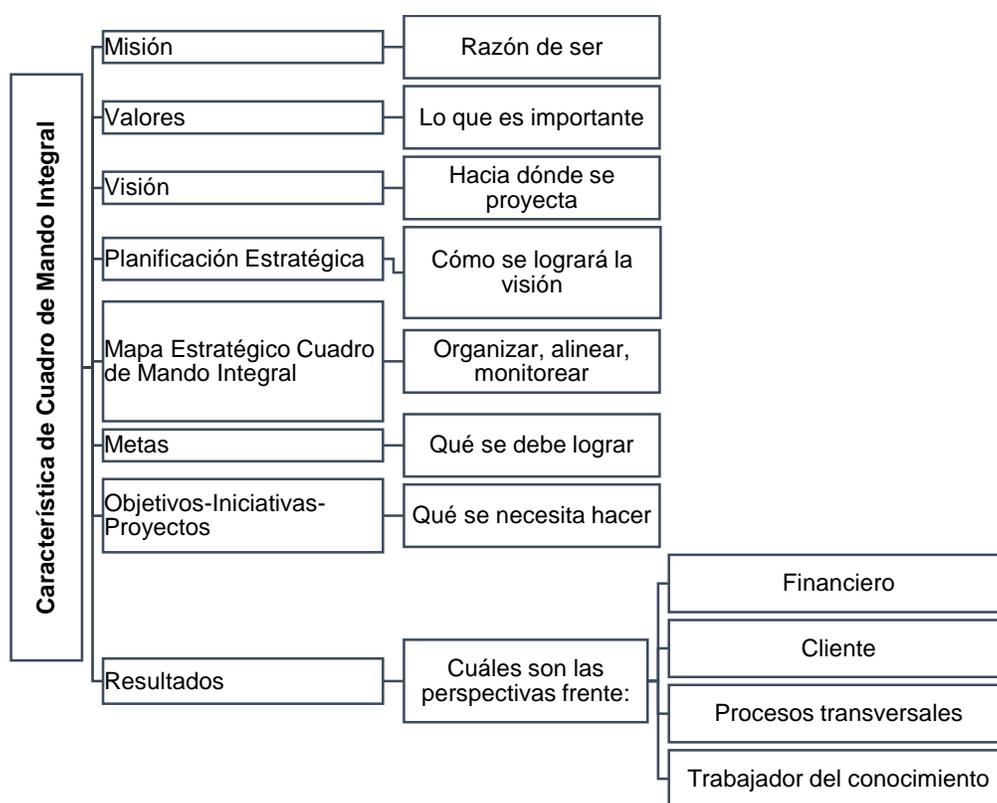
pueden fijar los precios con un mayor poder porque la oferta es limitada y está muy controlada por un determinado grupo de proveedores

- ✓ *Importancia del sector para el proveedor.* En este caso se trata de si para los proveedores el sector que opera no es estratégico, significa que no tienen excesiva dependencia de las ventas en el mismo y por lo tanto su poder de fijación de precios es mayor
- ✓ *Importancia del producto.* Si el producto del proveedor es indispensable en la producción de la sociedad, el poder del proveedor se incrementa dado que la sociedad no puede producir en su ausencia
- ✓ *Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante.* los fabricantes pueden ejercer una presión en el mercado ya que eliminan el mayorista para vender directamente al comercio minorista y ellos vender a los clientes.
- ✓ *Diferenciación del producto.* Si los proveedores compiten en relación a la diferenciación del producto, tendrán ventaja aquellos proveedores que logren un valor agregado de mayor calidad y mayor presión a la hora de vender sus productos en el mercado (Martínez & Milla, 2005).

**5.2.5. Balanced Scorecard.** Dentro de las metodologías útiles para lograr posicionamiento y nivel competitivo en las organizaciones, existen herramientas de tipo gerencial que combinan la metodología del Valor Económico Agregado (EVA) y se complementan con indicadores de desempeño futuro, por esta razón el Balance Scorecard (BSC) se traduce en una metodología útil para la implementación estratégica de las diferentes unidades de negocio (Sánchez, 2010).

De esta manera, el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado por Kaplan y Norton en 1992 y se trata nada más que de un medio para

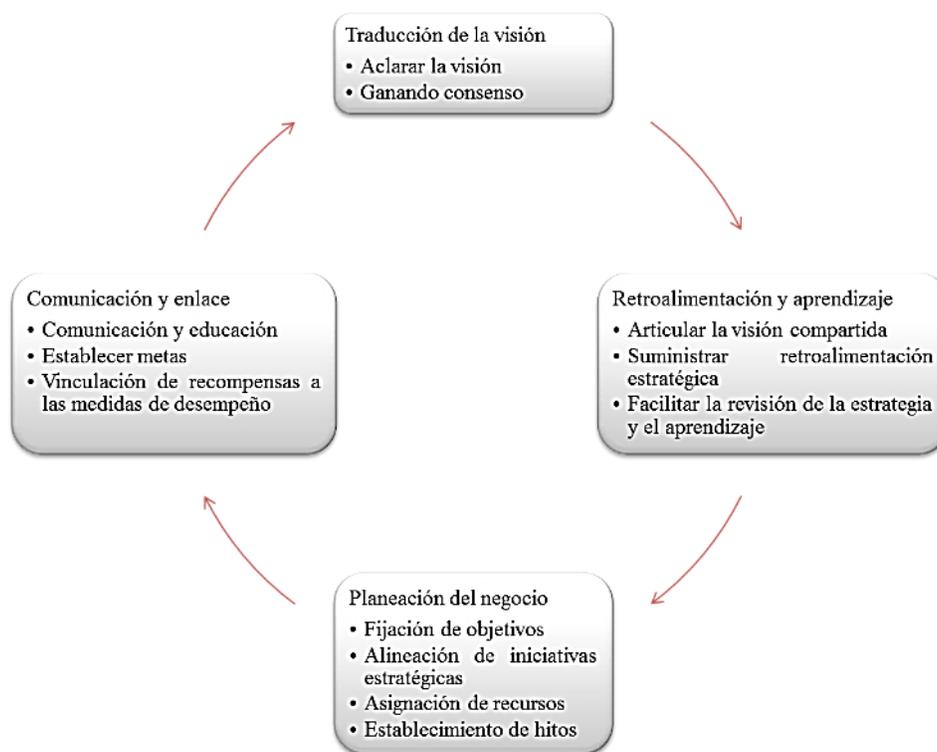
retroalimentar una empresa sobre su desempeño global, es decir, el CMI analiza la empresa como una totalidad. A su vez, se puede definir como una metodología o técnica de gestión, que beneficia a las organizaciones a transformar todas sus estrategias en objetivos operativos medibles y que se relacionan entre sí, ayudando a las personas claves de la organización para que sus recursos estén alineados estratégicamente. Entonces podemos definirlo como la dirección estratégica focalizada a la creación de valor. (Amo, 2010). En la figura 6 se ilustra como el BSC crea valor para una empresa.



**Figura 6. El cuadro de mando integral como dirección estratégica focalizada a la creación de valor**

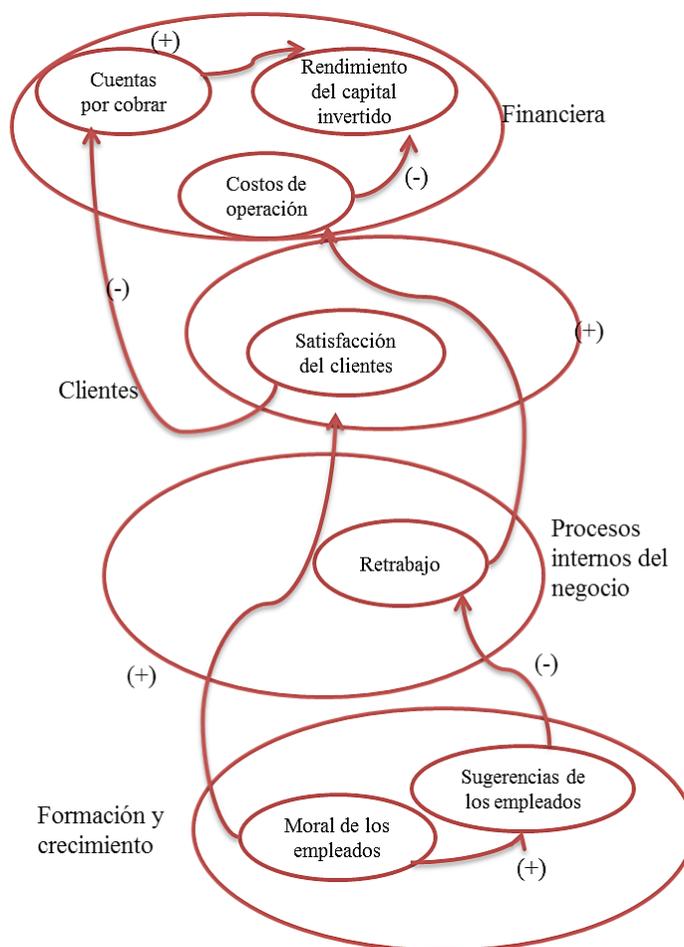
*Fuente:* (Amo, 2010)

**5.2.5.1. Composición del Balanced Scorecard.** El BSC trabaja en cuatro procesos importantes en una organización para que todos los recursos trabajen en una sola dirección como se muestra en la figura 6. El BSC transforma la estrategia en un proceso continuo perteneciente de cada empleado, no solo los gerentes. También permite comunicar los objetivos de alto nivel hacia todos los niveles inferiores. Lo más importante, el BSC no solo trata la estrategia desde la perspectiva financiera; este aumenta sus medidas y objetivos financieros en tres perspectivas adicionales-relación con los clientes, procesos internos y formación y crecimiento- que están vinculados de forma directa entre ellos como se muestra en la figura 7 y 8 y que se explicarán a continuación.



**Figura 7. Estrategia de gestión-Cuatro procesos**

*Fuente: (Kaplan y Norton, 2004)*



**Figura 8. Vinculación de medidas y/o indicadores en las cuatro perspectivas del BSC**

*Fuente: Adaptado de (Kaplan y Norton, 2004)*

- **Perspectiva financiera.** Mediante esta perspectiva se materializan los resultados de las estrategias financieras implementadas en la organización. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. (Kaplan y Norton, 2004).
- **Perspectiva de clientes.** La perspectiva del cliente determina la manera como la empresa logrará atraer nuevos clientes, mantener a los clientes existentes y profundizar en las relaciones con los clientes objetivos con el fin de sobresalir por encima de sus demás

competidores. La propuesta de valor es crucial, ya que ayuda a una organización a conectar sus procesos internos para mejorar los resultados con sus clientes. (Kaplan y Norton, 2004).

- **Perspectiva de procesos internos.** La perspectiva de procesos internos define cuáles son las actividades clave en donde debe enfocarse la organización para así poder tener el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización puede aumentar sus inversiones internas en investigación y desarrollo y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto desempeño para sus clientes. (López, 2012).
- **Perspectiva de formación y crecimiento.** La base de cualquier mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que contempla las competencias y habilidades básicas, las tecnologías y la cultura corporativa necesitada para soportar la estrategia de una organización. Estos objetivos ayudan a la empresa a llevar su información tecnológica y recursos humanos alineados con su estrategia. (Kaplan y Norton, 2004).

### 5.3. Marco de Antecedentes

Existen en la literatura muchos tipos de planes estratégicos para todo tipo de empresas, sin embargo, se exponen algunos estudios regionales, nacionales e internacionales, que se enfocan específicamente a empresas de calzado o empresas afines.

**5.3.1. Estudio Regional.** En cuanto al estudio a nivel local, se analizó un estudio de Herrera y Martínez (2012) fundamentado específicamente en la estructuración de una herramienta para la aplicación del Balanced Scorecard en las fábricas de calzado de Bucaramanga. Para tal fin, Herrera y Martínez (2012) implementaron un instrumento que permitiera diagnosticar desde 4 perspectivas, el cuadro de mando integral, es decir desde aspectos financieros, clientes, procesos internos de desarrollo y aprendizaje de las fábricas de calzado de Bucaramanga. También, con ayuda del Balanced Scorecard estructuró una herramienta de control que facilitara el cálculo de los resultados y así saber el desempeño de las fábricas, obteniendo una retroalimentación para tomar medidas correctivas.

De esta manera Herrera y Martínez (2012) consolidaron un universo de 934 empresas de calzado de la ciudad, de manera que obtuvieron una muestra no probabilística por conveniencia, correspondiente a 63 empresas. Los resultados del estudio dieron a conocer que el 63% de las fábricas no cuentan con un sistema para medir el rendimiento de los procesos involucrados en la producción de calzado, de manera que no saben cómo medir adecuadamente el rendimiento de la empresa. En la misma línea, el 35% no cuenta con un plan estratégico y el 97% no cuenta con certificado de calidad.

A partir de esos datos Herrera y Martínez (2012) diseñaron una herramienta para que los empresarios pudieran disponer de esta estrategia, de manera que pueden elaborar no solo la

misión y visión, sino que, a partir del ingreso de todos los componentes financieros, de producción, y las metas a obtener a corto plazo, la herramienta presenta una perspectiva financiera, de los clientes y de los procesos internos, además de una perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

**5.3.2. Estudio Nacional.** Para el estudio nacional se analizó el plan de direccionamiento para la empresa Calzado PX S.A. de la Ciudad de Cali (Molina y Gómez, 2017). Para esto, se propuso como objetivos específicos la revisión de los diversos modelos de planeación estratégica, que permitan proponer ideas innovadoras para el direccionamiento, a partir de estudios y experiencias históricos; de la misma manera, Molina y Gómez (2017) contemplaron realizar un diagnóstico de la empresa como requerimiento para elaborar la propuesta de formulación de direccionamiento estratégico, y finalmente determinar al interior de la empresa, cuáles son las estrategias, necesidades y posibilidades para la elaboración del plan con una visión innovadora.

Por su parte, Molina y Gómez (2017) optaron por una metodología cualitativa de tipo exploratorio y descriptivo, a partir de observación directa, a manera de comprender el comportamiento de los diferentes empleados de la empresa. De igual manera, Molina y Gómez (2017) encontraron que la estructura física no es suficientemente flexible para dar respuesta a los cambios que exige la cadena productiva del calzado y cuero en Colombia y el mundo.

Asimismo, Molina y Gómez (2017) encontraron que hay desperdicio del área de diseño, y que el personal antiguo no está alineado con las necesidades futuras que requiere la empresa. Adicionalmente, entre las debilidades de tipo técnico, Molina y Gómez (2017) señalan que la empresa desaprovecha la temporada extraordinaria para lograr aumentar las exportaciones, y finalmente que el pensamiento impartido por la gerencia está limitado en el desarrollo y diseño

de nuevos productos; en gran parte para la falta de mecanismos de cobertura para la negociación de la materia prima básica.

En cuanto a las propuestas de desarrollo humano, Molina y Gómez (2017) se centraron en proponer que los trabajadores vinculados a la empresa tengan las capacidades y habilidades, sin descartar el dinamismo que exige el mercado actual. Por esta razón, se propone la estrategia de capacitación, en alianza con el SENA, para potencializar y certificar las competencias laborales. Por último, Molina y Gómez (2017) proponen el replanteamiento de las estrategias de comprar para poder cumplir con los compromisos adquiridos por la empresa.

Desde luego, la metodología propuesta por Molina y Gómez (2017) está basada en las fases del direccionamiento estratégico, en las que se establecen: misión, visión, políticas, objetivos, procedimientos, estrategias y mapa estratégico. Para tal fin, se llevó a cabo la verificación de los procedimientos sobre la calidad del producto, los ingresos de los productos al sistema y la colocación de los productos en el mostrador, la atención a los clientes, el proceso de realización de la venta de productos y la verificación de stock de los mismos.

Por lo tanto, el mapa estratégico propuesto para los años 2017 a 2020 está fundamentado en objetivos, entre los que se destacan por ejemplo que a 2017 se propuso establecer descuentos especiales por la adquisición de los productos, e incrementar las ventas sobre atención personalizada a los clientes. A 2018 Molina y Gómez (2017) propusieron el diseño de un catálogo de productos, a manera de ser difundido en prensa escrita. Finalmente, para los años restantes se propuso participar en ferias de comercialización y promoción de productos, sin dejar a un lado el mejoramiento de la infraestructura de la ferretería para mayor comodidad de los clientes.

**5.3.3. Estudio Internacional.** Para esta sección se analizó un estudio de Sáez (2017) acerca de las herramientas de control de gestión de empresas de calzado, teniendo en cuenta las características del sector calzado de España. Así pues, entre los indicadores de gestión de Sáez (2017) se destaca el cuadro de mando integral, como el apoyo central en la toma de decisiones además que contribuye al soporte operativo y control de gestión e implantación de la dirección por objetivos.

Entre los factores clave para el éxito en el sector calzado de España, se encontró el área tecnológica, el área de distribución, el área de marketing y de recurso humano. Así mismo, los indicadores útiles encontrados por Sáez (2017) para las empresas del sector calzado de España son aquellos que tengan que ver con el valor económico agregado, la variación de los ingresos por productos nuevos y existentes, la contribución de estos productos a los clientes y el periodo de recuperación de las inversiones teniendo en cuenta la rentabilidad de los accionistas.

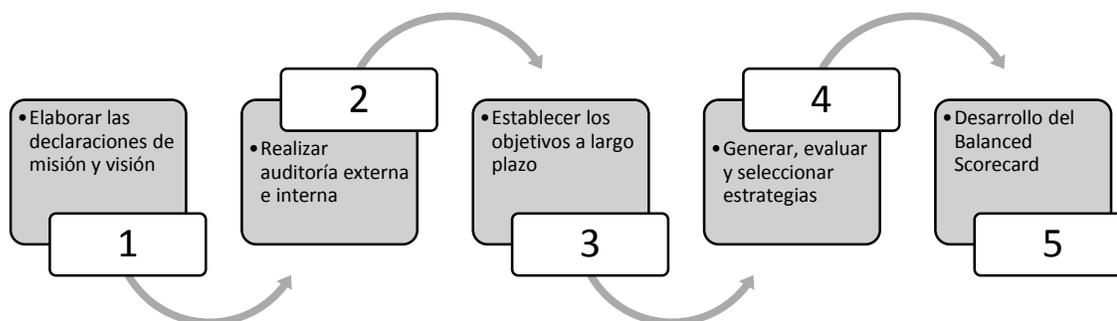
Finalmente, Sáez (2017) concluye que las empresas del sector calzado, aunque pueden adoptar distintos sistemas de control que fomenten el cambio en las organizaciones y mejoren la productividad, pueden centrarse en el foco del problema determinando el método 5S, el sistema SMED y el *total quality management* para la intervención adecuada sobre cualquier dirección estratégica establecida.

## 6. Metodología

### 6.1. Tipo de Estudio

La investigación que aquí se plantea es cualitativa-descriptiva por cuanto estudia una realidad objetiva para el caso de la Empresa de Calzado MANDARK; de hecho, una investigación descriptiva se caracteriza porque permite explorar las costumbres, situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos, objetos y personas. Asimismo, lo señalado por Sampieri & Fernández (2006) sobre la investigación cualitativa permite profundizar sobre fenómenos en un ambiente natural, ya sea para la comprensión de individuos o grupos pequeños de acuerdo a sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados; en otras palabras, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.

Por otro lado, la metodología que se seguirá es similar a la desarrollada en el libro de Gerencia estratégica de Gómez (2010), en la figura 9



**Figura 9. Metodología para el desarrollo de la tesis de grado**

*Fuente: Elaboración propia con base en información tomada de (Gómez, 2010)*

## 6.2. Instrumento

Como se trata de una investigación descriptiva, se implementará una herramienta de análisis externo micro-entorno, elaborada por Castillo y Suárez (2015) como se evidencia en el apéndice 2. El instrumento vincula el modelo de evaluación de competitividad de Porter, razón por la cual concibe el análisis de fuerzas tales como: nuevos competidores, productos sustitutos, competidores actuales, compradores y proveedores como se muestra en la figura 10.



**Figura 10. Componentes de la herramienta de Análisis Externo Micro-entorno**

*Fuente: (Castillo y Suárez, 2015)*

Cada sección de la herramienta del micro-entorno se compone de dos columnas para determinar si la gerencia de la empresa CALZADO MANDARK lo utiliza, se responde “Sí” en caso que el aspecto pregunta se presente en la organización, y responde “No” en caso contrario. Adicionalmente, se evalúa cualitativamente en una escala de calificación de 1 a 4, siendo 1- Respuesta mala, 2- Respuesta media, 3- Respuesta superior a la media, 4- Respuesta superior.

A su vez, se considera de forma paralela el análisis interno y externo de CALZADO MANDARK, en el cual se determina por un lado las condiciones del funcionamiento y

desarrollo que actualmente limita en gran medida las decisiones estratégicas, a su vez que se analiza el conjunto de funcionamiento del entorno lejano de la empresa, para identificar las posibilidades funcionamiento y desarrollo de la misma.



**Figura 11. Análisis de forma paralela del micro y macro-entorno de la empresa**

*Fuente: Autor con base en información tomada de (Gestión empresarial, 2018)*

### 6.3. Instrumentos del trabajo

A continuación, se presentan los instrumentos que se utilizaron en el presente trabajo para dar solución a cada uno de los objetivos específicos propuestos

#### 6.3.1. Diagnóstico estratégico

En este primer paso se involucran diferentes actividades para tener un panorama claro de la situación actual en cuanto a la estrategia que están desarrollando. Para tal fin, se implementará el instrumento de Castillo y Suárez (2015) a la gerencia de CALZADO MANDARK, el cual permitirá el análisis del micro-entorno de la empresa teniendo en cuenta la teoría de las fuerzas de competitividad de Porter. (ver apéndice 2)

**6.3.2. Marco estratégico.** Obtenida la información en el punto anterior, se evaluarán los criterios que se tendrán en cuenta para la definición del marco estratégico que consiste en el nuevo planteamiento principalmente de la misión y visión, aclarando el direccionamiento que debe tener la compañía y hacia donde deben estar orientados sus esfuerzos.

**6.3.3. Mapa estratégico.** El mapa estratégico es una representación gráfica que contiene una breve descripción en donde se identifica los parámetros y variables que definen la nueva estrategia de la compañía. Aquí se plasma de forma visual, la dirección y relación de las actividades de los diferentes procesos que deben ser ejecutados para que la estrategia definida se pueda cumplir. De esta forma, todos los trabajadores, tendrán conocimiento del plan a seguir y de su responsabilidad para el alcanzar las metas.

**6.3.4. Desarrollo Balanced Scorecard.** El desarrollo del Balanced Scorecard se da cuando la información es analizada, organizada y estructurada. En este punto se describirán cada una de las perspectivas, indicadores y actividades a realizar para que se ejecute la nueva estrategia en la empresa.

**6.4. Fuentes de Información.** La información que se requiere para el desarrollo del presente proyecto, será tomada de fuentes primarias y secundarias.

**6.4.1. Fuentes Primarias.** Se extraerá información inicialmente de la observación directa sobre la empresa objeto de la investigación, así como de los procesos industriales adelantados. Igualmente, se obtendrá la información a partir de entrevistas con el gerente de la empresa y algunos empleados

**6.4.2. Fuentes Secundarias.** Se extraerá la información de fuentes escritas, como documentos de investigación, libros, artículos, páginas web, acuerdos comerciales, y demás bibliografía necesaria para la delimitación conceptual del trabajo.

Páginas web a consultar:

1. Cámara de Comercio de Bucaramanga.
2. ACICAM
3. ASOINDUCALS
4. Promoción de turismo, inversión y exportaciones.
5. Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
6. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)
7. Acuerdos Comerciales y de Inversión.
8. PROCOLOMBIA

## **6.5. Actividades**

A continuación, se relaciona cada uno de los objetivos específicos y las actividades propuestas a realizar para dar cumplimiento a cada uno de estos (ver tabla 2)

**Tabla 2. Objetivos y actividades**

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>
Definir misión, visión y valores para la empresa CALZADO MANDARK	Proponer la misión, visión y los valores corporativos de acuerdo con lo acordado en una reunión previa con la gerencia de la empresa
Realizar un diagnóstico organizacional como proceso analítico que permite conocer la situación actual y real de la empresa, tanto en el contexto interno como externo de la compañía.	Diagnóstico interno y externo Matriz EFI Matriz EFE Matriz del Perfil Competitivo (MPC)
Plantear objetivos y estrategias que contribuyan al reto estratégico establecido por la compañía, y que permitan buscar la creación de valor de manera sostenible.	Matriz Interna-Externa Matriz DOFA Evaluación y selección de estrategias
Diseñar el Mapa Estratégico de la organización, a partir de la metodología Balanced Scorecard, de tal forma que permite una ejecución efectiva de la estrategia empresarial de la organización	Definir los objetivos estratégicos y su relación en el mapa estratégico Evaluar e integrar los indicadores derivados de las estrategias planteadas de acuerdo con las categorías: 1. Financiera, 2. Clientes, 3. Procesos internos, y 4. Formación y crecimiento

*Fuente: Autor*

## **7. Misión, visión y valores corporativos**

La implementación de un plan estratégico tiene como finalidad obtener beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, disminuyendo errores en los procesos, utilizando de manera óptima los recursos humanos y materiales, entre otras acciones lo que culmina en una eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

De acuerdo con (Pimentel, 1999) definir la misión, establecer una visión, y determinar los valores corporativos, beneficia y mejora el desempeño de la organización. La planificación estratégica implementa mejoras que se reflejan en un futuro, visualiza nuevas oportunidades y amenazas, le da un foco a la misión de la organización y permite llevar un rumbo a donde va dirigida la empresa, facilitando el liderazgo de la misma.

La declaración de la misión y la visión que se presenta a continuación, fue estructurada en reuniones con el gerente de la empresa y los líderes de cada departamento de la empresa. Esta misión y visión, presenta de manera crítica, los objetivos de la empresa alineados con su actividad comercial.

Para la estructuración de la misión y la visión, se definieron los valores de la empresa los cuales le permiten destacarse frente a la competencia. Estos valores permitieron definir la filosofía empresarial, estableciendo los objetivos a largo y mediano plazo para así, buscar asegurar la implementación de las actividades necesarias para cumplir con la efectividad de la organización.

Para la elaboración de la misión y la visión se siguieron unos pasos, mediante los cuales se logró conocer la razón de la organización (misión) y dar respuesta a la pregunta ¿A dónde se quiere llegar? (visión).

Los pasos para la formulación de la misión de la empresa se nombran a continuación:

1. Identificar el propósito general de la organización
2. Considerar a los clientes y grupos de interés dentro de la definición
3. Revisar la definición de la misión existente, en caso, y preparar un borrador de una nueva definición que resulte apropiada

Finalmente, los pasos de la visión deberán responder a las siguientes tres preguntas

1. ¿Qué es lo que quiere la organización?
2. ¿Cómo desea la organización ser reconocida por sus clientes, empleados y la sociedad en general?
3. ¿Cómo mejoraría la organización la calidad de vida de aquellos que utilizan sus productos o servicios?

Para la conformación de la misma, se tomó como referencia el libro de Fred David, “Conceptos de administración estratégica” como una herramienta de recolección de los aspectos clave, buscando ordenar la información que se debatió mediante una lluvia de ideas.

### **7.1.1. Misión**

La empresa no contaba con una misión previamente establecida, por lo tanto, para su elaboración, se realizó una reunión, donde se concientizó a todos los trabajadores sobre la importancia que esta debe reflejar dentro de la organización. Con base en esta reunión se formula la siguiente misión:

*“Construir una relación de confianza con los clientes que requieran calidad, comodidad e innovación en calzado formal para dama y caballero a un precio justo. Para ello, la maquinaria especializada trabaja en armonía con los valiosos colaboradores capacitados que buscan brindar no solo producto sino una experiencia al caminar.”*

### **7.1.2. Visión**

*“En el 2020 CALZADO MANDARK será una organización reconocida en Santander con personal profesionalizado y un proceso organizativo fortalecido y afianzado en todas las áreas, ofreciendo un calzado de excelente calidad a todos sus clientes”*

### **7.1.3. Valores corporativos**

Los valores corporativos hacen parte de la cultura empresarial y son propios de cada empresa, es por esto por lo que Calzado Mandark establece en forma clara los principios que rigen la organización, haciendo énfasis en la calidad humana, lo anterior, permitirá ofrecer un ambiente de trabajo más propicio hacia todos sus trabajadores, buscando de esta forma, su compromiso hacia los objetivos y las metas organizacionales.

Estos valores corporativos, deben reflejar las ventajas competitivas que Calzado Mandark espera exteriorizar dentro del mercado buscando proyectar sus características competitivas, así como el reconocimiento y fidelización por parte de sus clientes. Cumpliendo con lo anterior, se espera que, mediante la definición de estos valores corporativos, se determinen y estipulen los elementos que permitirán el posicionamiento estratégico que permitirá marcar un diferenciador importante dentro del mercado.

Lo más importante que se debe resaltar para la estructuración de estos valores corporativos, es que deben relacionarse con las estrategias y objetivos que la gerencia diseña para liderar el mercado en temas como ventas y fidelización de sus clientes, esto se cumplirá a través de la calidad de todos los productos que ofrece la organización. Finalmente, se espera ofrecer servicios post-venta, lo cual permitirá hacer un seguimiento a cada uno de los productos y de esta forma brindar confianza y seguridad como valor esencial de la organización.

De acuerdo a lo anterior, los valores corporativos para la empresa Calzado Mandark son: 1. Calidad, 2. Compromiso, 3. Confianza, 4. Transparencia, 5. Constancia y 6. Pasión

## 8. Diagnóstico organizacional

En este apartado se realiza el análisis interno y externo de la empresa CALZADO MANDARK con el fin de establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la organización.

### 8.1. Análisis interno

Para evaluar los factores internos se diseñó una encuesta la cual tiene como finalidad identificar la percepción de los trabajadores de la empresa para lograr estudiar las estrategias que poseen frente a las ventajas competitivas que a su vez se comparan con las que se pueden observar en la misma industria.

Se identificaron cinco áreas fundamentales en la empresa: área financiera, área administrativa, área de producción, área de recursos humanos y área de marketing y ventas. En el cuestionario se presentan tres tipos de respuestas: SI, NO, NS/NR (No sabe/ No responde)

**Tabla 3. Guía de verificación para el diagnóstico interno**

	Pregunta	Si	No	NS/NR
<b>Área de marketing y ventas</b>				
Nº	¿Están los mercados eficientemente segmentados?	X		
1	¿Realiza la empresa investigaciones de mercado para estudiar y evaluar las necesidades de los consumidores?			X
2	¿Se realizan control sobre las ventas?	X		
3	¿Posee la organización un buen posicionamiento dentro del mercado?	X		
4	¿Considera que es buena la calidad del producto y el servicio al cliente?	X		
5	¿Tienen los productos un precio justo y competitivo en comparación con otros productos similares en el mercado?	X		
6	¿La empresa cuenta con página web o publicidad en redes sociales?		X	
7	¿Se cuenta con una base de datos de los diferentes clientes de la empresa?		X	
8	¿Realizan una evaluación periódica de la M.P para la producción de calzado?		X	

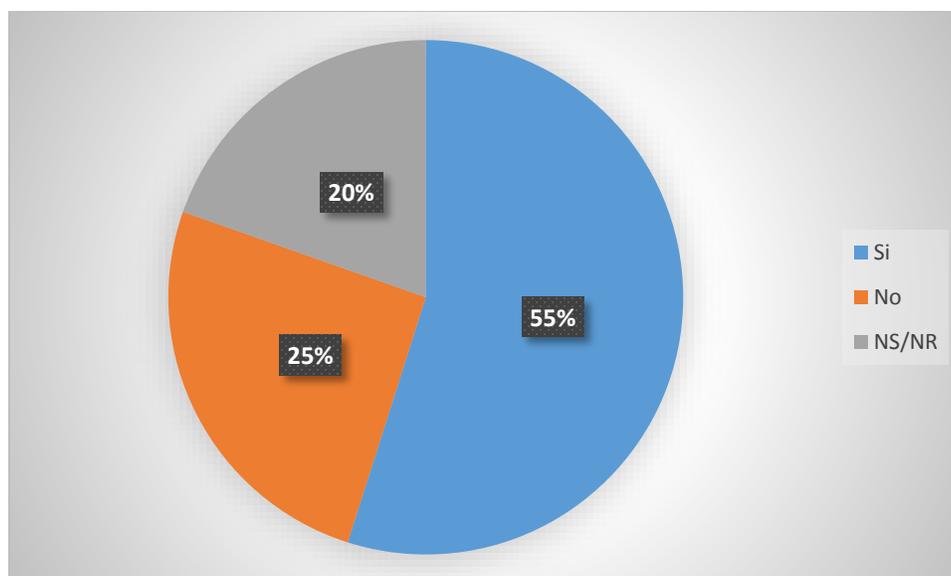
	<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NS/NR</b>
9	¿Se utiliza información contable para la toma de decisiones?		X	
10	¿La rotación de cartera es aceptable y satisfactoria?			X
<b>Área de producción</b>				
11	¿Poseen las máquinas idóneas para la elaboración del producto?		X	
12	¿Las instalaciones tienen suficiente capacidad de almacenamiento?	X		
13	¿La empresa posee un manual de procesos, procedimientos e instructivos con el fin de estandarizar los diferentes procesos de producción?		X	
14	¿La empresa planea su capacidad de producción de acuerdo a datos históricos de demanda para lograr niveles óptimos de servicio y atención al cliente?	X		
15	¿Cuenta un programa de Seguridad y Salud en el Trabajo que garantice la integridad de todos los trabajadores de la organización?	X		
16	¿Se realiza algún tipo de mantenimiento a las diferentes máquinas y equipos?			X
17	¿Se realizan estudios periódicos para evaluar la eficacia de los diferentes proveedores de la empresa?			X
18	¿Los diferentes proveedores de la empresa se encuentran certificados y cumplen con los requerimientos técnicos de ley?			X
19	¿La distribución de planta es adecuada garantizando el mayor grado de eficiencia en los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa?			X
20	¿Se cuenta con personal capacitado que inspeccione la calidad del producto terminado?	X		
<b>Área de administración</b>				
21	¿El nivel salarial y prestaciones es el adecuado?	X		
22	¿Se realizan programas de capacitación a los empleados?	X		
23	¿El ambiente laboral dentro de la empresa es pertinente y apropiado para los diferentes empleados?	X		
24	¿La empresa posee un programa de comunicación asertiva y resolución de inconvenientes internos a través de un conducto regular que es respetado y asimilado por todos los colaboradores internos de la empresa?	X		
25	¿Está claramente definida la estructura de autoridad?	X		
26	¿Son claras las descripciones de puestos y las especificaciones del trabajo?	X		
27	¿La empresa hace uso de indicadores de gestión para medir los resultados?		X	
28	¿La estructura y el estilo gerencial permiten la participación e iniciativa personal?			X
29	¿Es baja la rotación de los empleados?	X		
30	¿Posee la organización un buen posicionamiento en el mercado respecto a sus competidores?	X		
<b>Área de finanzas</b>				

	<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NS/NR</b>
31	¿La empresa usa razones financieras?	X		
32	¿La rentabilidad de los activos es aceptable y satisfactoria?			X
33	¿La situación de liquidez es aceptable y satisfactoria?			X
34	¿La rotación de carrea es aceptable y satisfactoria?			X
35	¿Se realizan planes de presupuestos de ingresos y egresos?		X	
36	¿Existen planes de inversión?		X	
37	¿La capacidad de endeudamiento es buena para sostener la estructura operativa y los proyectos de inversión?		X	
38	¿La información contable es oportuna y confiable?	X		
39	¿Se utiliza la información contable para la toma de decisiones?	X		
40	¿La alta gerencia de la empresa se encuentra capacitada en el área financiera?		X	
<b>Área de recursos humanos</b>				
41	¿La empresa tiene estructurado algún proceso de selección y contratación de personal cuando es necesario?		X	
42	¿La empresa brinda capacitaciones a los empleados?	X		
43	¿La calidad del talento humano corresponde a las necesidades y exigencias de los planes actuales de la empresa?	X		
44	¿Se hace inducción al puesto de trabajo?	X		
45	¿Se evalúa su desempeño para incentivar o recomendar mejoras a los empleados?	X		
46	¿Se le da al personal la oportunidad de ascender y hacer carrera dentro de la empresa?		X	
47	¿Se apoya al personal para realizar programas de capacitación externa?	X		
48	¿El ambiente de trabajo evita los accidentes y enfermedades profesionales?	X		
49	¿Considera usted que los empleados tienen sentido de pertenencia hacia la empresa?	X		
50	¿Las condiciones de trabajo son agradables y saludables?	X		

*Fuente: Elaboración propia con base en información tomada de ( David, 2008)*

La lista de chequeo anterior se realizó en las diferentes áreas de la empresa con información proporcionada por Martín Sánchez Carreño, representante legal de CALZADO MANDARK.

Se obtiene una respuesta positiva al analizar el ambiente interno, ya que la empresa cumple con 28 de los 51 ítems analizados que se traducen en una aprobación del (55%), dejando 13 ítems con una respuesta desfavorable (25%) y 10 ítems (20%) con una respuesta nula (ver figura 12).



**Figura 12. Resultados guía de verificación**

*Fuente: Elaboración propia*

### **8.1.1. Identificación de fortalezas y debilidades**

Con base en la guía de verificación para el diagnóstico interno, se procedió a entrevistar al gerente de la empresa CALZADO MANDARK el señor Martín Sánchez Carreño. Con la información suministrada y las entrevistas previamente resueltas se identificaron las principales fortalezas y debilidades dentro de la empresa (ver tabla 4). El peso asignado a cada uno de los factores corresponde a un valor cuantitativo asignado por el gerente de la empresa con el fin de identificar los factores más representativos que presenta la empresa. Se calificará en una escala de 1 a 4, siendo 1 el valor más bajo y 4 el más alto.

**Tabla 4. Identificación y peso de los factores**

Definición del Peso de los factores		
Factor	Peso	Justificación
<b>Fortalezas</b>		
Se realizan controles en la calidad del calzado	3	CALZADO MANDARK cuenta con un proceso de inspección del producto terminado donde se verifica que el calzado cumpla con los estándares mínimos de calidad esperados por el cliente
El ambiente laboral es adecuado para los colaboradores	4	Se cuenta con muy baja rotación de personal y de ausentismo, y una alta motivación y sentido de colaboración entre los empleados, lo cual le permite a la empresa alcanzar las metas propuestas.
Se cuenta con programas de capacitación interna para el personal	3	Se realizan capacitaciones constantes al personal de producción y de ventas para asegurar que los empleados cuenten con los conocimientos necesarios en el manejo de los diferentes equipos y así mismo asegurar un excelente servicio al cliente por parte del departamento de ventas.
Se cuenta con el programa de Seguridad y Salud en el Trabajo	2	La empresa cuenta con un SG-SST de acuerdo con los requerimientos de la resolución 1111:2017 y el decreto 1443:2014
La empresa cuenta con un sistema de inventarios que le permite ser eficiente en los procesos productivos	3	CALZADO MANDARK cuenta con un sistema el cual le permite manejar de forma sistematizada sus ventas y tener un control sobre los niveles de inventario que posee. Este sistema se actualiza cuando se registra la venta.
<b>Debilidades</b>		
No se usa la planeación estratégica	1	A pesar que la empresa tiene más de 8 años en el mercado, no ha realizado ningún tipo de estudio basado en la planeación estratégica lo cual puede haber sido la razón en la disminución de las ventas, ocasionado pérdida de clientes y flujos de caja negativos en los últimos dos años
No se ha implementado el uso de indicadores de gestión	1	Medir la gestión es necesario para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.
No se realiza un control o planificación financiera	2	Verificar el cumplimiento de los rubros en el presupuesto garantiza una estabilidad financiera.
Carece de implementación de tecnologías	2	Es importante que la empresa invierta en equipos que le permitan ser mucho más competitiva para aumentar su producción con el propósito de ampliar su mercado y lograr llegar a otras regiones del país
Carece de capital para la realización de proyectos	1	El crecimiento de la empresa requiere inversión en proyectos incluyendo infraestructura y capital humano.
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

### 8.1.2. Matriz Estratégica de Factores Internos (EFI)

De acuerdo con (David, 2008) La matriz EFI es una herramienta que nos permite estudiar las fortalezas y debilidades más relevantes de cada área, realizando una auditoria interna y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas.

A continuación, se presenta la matriz EFI de acuerdo con la información previamente recolectada en la guía de verificación y los resultados obtenidos en la tabla 4.

Tabla 5. Matriz EFI

N°	Factor	Peso	Cal	Pond.
1	Se realizan controles en la calidad del calzado	0.12	3	0,36
2	El ambiente laboral es adecuado para los colaboradores	0.09	4	0,36
3	Se cuenta con programas de capacitación interna para el personal	0.12	3	0,36
4	Se cuenta con el programa de Seguridad y Salud en el Trabajo	0.09	2	0,18
5	Sistema de inventarios	0.12	3	0,36
6	No se usa la planeación estratégica	0.1	1	0,1
7	No se ha implementado el uso de indicadores de gestión	0.1	1	0,1
8	No se realiza un control o planificación financiera	0.09	2	0,18
9	Carece de implementación de tecnologías	0.08	2	0,16
10	Carece de capital para la realización de proyectos	0.9	1	0,9
TOTAL		1.00	F*	3,06

*Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada con el gerente de la empresa*

Después de realizar la EFI, se obtuvo como resultado un total de 3.06, esto indica que la empresa CALZADO MANDARK cuenta con una posición interna fuerte, por lo cual se puede decir que la organización cuenta con más fortalezas que debilidades. A partir de lo anterior, la empresa debe estudiar sus debilidades y buscar estrategias para disminuirlas, principalmente en ampliar su portafolio y realizar procesos de planificación dentro de la empresa, lo que le permitirá en un futuro ser más competitiva en el mercado.

## 8.2. Análisis externo

El análisis externo toma en consideración, los factores ambientales que pueden impactar de manera positiva y negativa en la empresa. Es así como, el análisis externo define las oportunidades y amenazas con las cuales cuenta la empresa en el momento. El panorama externo se puede dividir en Entorno General y Entorno Específico.

### **8.2.1. Entorno general**

El entorno general mide el impacto que se genera sobre el sector que se encuentra la empresa, determinando los factores que afectan todas las empresas que poseen una actividad comercial similar de una determinada sociedad o ámbito geográfico. Para lograr determinar estos factores se realizará un análisis PESTA

#### ***8.2.1.1. Análisis PESTA***

El análisis PESTA es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PESTA es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales del contexto. Cuando se presentan estos factores externos la organización no puede controlarlos y se pueden presentar como amenazas o como oportunidades.

Describir el macro entorno a través del análisis PESTA permitirá representar el entorno actual y futuro de algunas variables que podrán afectar la estabilidad de la organización. La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno de la organización y poder actuar estratégicamente sobre los mismos. A continuación, se detalla cada uno de los factores.

- Político: En este apartado se engloban elementos relacionados con las políticas desarrolladas en el país, los niveles de pobreza del entorno, Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos, los índices de desigualdad, el desarrollo económico, posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad, así

como la forma en que todo ello afecta a la actividad de la empresa. (Business School, 2015)

- **Económicos:** Hace referencia a todos aquellos factores que puedan afectar el poder de consumo de productos y/o servicios, así como el patrón de gasto de los consumidores, pronosticando la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: renta de capital, crecimiento de la renta, tipos de interés, tasa de jubilación, tasa de desempleo, entre otros.
- **Sociales:** Determina los aspectos como actitud hacia la actividad económica, estilos de vida de los consumidores, costumbres y normas que influyen en la ubicación de la empresa.
- **Tecnológicos:** Mediante este factor se analiza el impacto que tienen las nuevas tecnologías en las nuevas oportunidades a las empresas para crear, vender y promocionar sus productos/servicios. (Zona económica, 2016)
- **Ambientales:** Incluye en los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente. Por ejemplo, los efectos del cambio climático, Leyes de protección medioambiental, el nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, terremotos, maremotos, entre otros. Y, por supuesto, la legislación que regula la actividad de las empresas en este terreno, sobre todo si el negocio mantiene un contacto directo con los recursos naturales o materias primas.

Para realizar el análisis PESTA, se elabora una lista de factores para cada dimensión y se analiza el impacto que este factor pueda generar sobre la empresa. A continuación, se presentan algunas guías donde se estudia cada uno de los factores.

**Tabla 6. Factores políticos**

<b>Factores</b>	<b>Impacto</b>
Reducción en la tasa de renta del 33% al 30% lo cual beneficia al sector del cuero y el calzado con base en una sanción de la Ley de financiamiento por parte del Gobierno Nacional (La República, 2019).	Con una disminución en los impuestos, las empresas pueden concentrar el capital en estrategias que ayuden a su crecimiento, como por ejemplo: nuevas inversiones, nuevas tecnologías, exportaciones, etc.
Aumento nacional del contrabando afectando drásticamente las industrias textiles, los dispositivos electrónicos, el calzado y el cuero (Jáuregui, 2018).	Con el aumento del contrabando, la industria del calzado se ve drásticamente perjudicada debido a que se instaura una competencia desigual por los bajos precios que maneja el calzado que entra al país ilegalmente.

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 7. Factores económicos**

<b>Factores</b>	<b>Impacto</b>
Sector calzado espera aprovechar beneficios que propone la economía naranja (La República, 2019)	Con el impulso a la industria de la moda, se favorecen los diseñadores jóvenes emprendedores, con mejoramiento en el proceso de producción, venta y mercadeo.
El Gobierno Colombiano crea una línea de crédito de 50.000 millones de pesos para fomentar las exportaciones del sector y mejorar la infraestructura de las empresas del sector de calzado (Cantini, 2018) .	Con el apoyo económico del Gobierno, se puede ampliar el mercado internacional, ya sea aumentando cantidad de productos exportados, encontrando nuevos compradores y generando nuevas alianzas estratégicas.

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 8. Factores sociales**

<b>Factores</b>	<b>Impacto</b>
El Gobierno Nacional lanza la campaña “Compra lo Nuestro” en donde se incentiva la compra de productos colombianos aumentando su consumo dentro del país (Presidencia de la República, 2018).	Impacto positivo en la industria comercial del país, con aumento en sus ventas, respaldo del gobierno para la promoción de los productos, alianzas con proveedores y otras empresas.
En Santander se realizan Expocalzado y la Feria Internacional del Cuero, Calzado y manufactura organizado por Asoinducals. En esta última participaron durante el 2018 aproximadamente 362 expositores, contándose también con la visita de empresarios a nivel nacional e internacional (Ruiz, 2018).	La participación en ferias impulsa la venta de productos, da a conocer la marca, amplía las opciones para contratación de proveedores y brinda la opción de abrir nuevos mercados con mayoristas de la región, a nivel nacional e internacional.

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 9. Factores tecnológicos**

<b>Lista de factores</b>	<b>Impacto</b>
Colombia mantiene dentro de su industria la cultura orientada al trabajo manual, manteniendo con esto, un factor agregado en sus productos (Procolombia, 2019).	El uso de trabajo manual puede implicar altos costos en mano de obra con una baja producción en comparación con industrias netamente tecnificadas.
El aprovechamiento de las redes sociales y el internet, ha generado facilidades en cuanto a la venta y mercadeo de productos de calzado en Bucaramanga, Santander (Díaz, 2018).	El uso de marketing y otros recursos digitales permite abarcar ampliamente el mercado, no sólo en el sector nacional, con la ventaja de ser una medida de bajo costo para la empresa.

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 10. Factores ambientales**

<b>Lista de factores</b>	<b>Impacto</b>
Cierre de varias curtiembres en la capital del país, al no cumplir con los requisitos necesarios para su operación (Banco Caja Social, 2017).	El mal uso de residuos puede generar impacto negativo en la población cercana a la planta de tratamiento de la materia prima, representando efectos colaterales perdurables en el tiempo.
Durante la producción de un par de zapatos se mezclan diferentes clases de materiales como, por ejemplo: cuero, espumas, textiles, adhesivos, plásticos, cauchos, hilos, herrajes y sintéticos. Algunos de estos materiales producen desechos tóxicos los cuales deben tener un adecuado proceso de recolección, según la normativa colombiana (Martínez & Romero, 2018).	El uso de plantas de tratamiento implica un alto costo, alto consumo de recursos hídricos, así como uso de material químico para mitigar la contaminación por residuos.

*Fuente: Elaboración propia*

### **8.2.2. Entorno específico**

El entorno específico está formado por el conjunto de variables que afectan solamente a las empresas de un determinado sector. Todas las empresas que integran un sector, pretenden satisfacer el mismo tipo de necesidades de los compradores, por lo tanto, estas variables pueden convertirse en una oportunidad o amenaza para la empresa Calzado Mandark.

Para analizar el entorno específico de la empresa, se realiza una evaluación por medio de la Matriz del perfil competitivo y las 5 fuerzas de Porter.

### **8.2.2.1. Fuerzas de PORTER**

Las Cinco Fuerzas de Porter hace referencia a un modelo de análisis que permite estudiar cualquier tipo de industria en términos de rentabilidad. Este modelo constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis para la empresa a través del examen de la industria o sector al cual pertenece. El modelo de las cinco fuerzas de Porter está compuesto por:

- Poder de negociación con los proveedores
- Poder de negociación con los clientes
- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Amenazas de posibles productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores existentes

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas que buscan recopilar información con el objetivo de realizar un diagnóstico del entorno específico teniendo en cuenta las cinco fuerzas de Porter.

Para la valoración de estas preguntas se realiza el siguiente procedimiento:

- a. Se identifica si la pregunta planteada se presenta en la empresa marcando con la casilla Sí o No según corresponda.
- b. La calificación de las preguntas va 1 a 4, siendo 1- Respuesta mala, 2- Respuesta media, 3- Respuesta superior a la media y 4- Respuesta superior

### 8.2.2.2. Poder de negociación con los proveedores

**Tabla 11. Poder de negociación con los proveedores**

Concepto	¿Cumple?		Calificación			
	Sí	No	1	2	3	4
<b>Cuestionario para la medición de indicadores</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
¿Tiene acceso a proveedores que le brindan materias primas económicas y de calidad?	x				x	
¿La cantidad de proveedores es suficiente para satisfacer las necesidades de todos los compradores?	x				x	
¿La mayoría de insumos de la compañía son suministrados por un mismo proveedor?	x				x	
¿Puede cambiar fácilmente de proveedor?		x		x		
¿Los proveedores de las empresas de la industria cuentan con una alta reputación?	x				x	
¿Los proveedores amenazan con instalar negocios como el suyo?		x		x		
¿Existen materias primas sustitutas?	x					x
¿Los precios de los insumos influyen en la determinación del precio del producto?	x				x	
¿Son importantes los insumos en la diferenciación de los productos de la industria?	x					x
¿Es fácil que sus proveedores accedan a bajar los precios?		x		x		
¿Ofrecen los proveedores plazos de pago?	x					x
¿Ofrecen los proveedores modalidades de pago como tarjetas de crédito, por internet, cheques, etc.?	x				x	
¿Existe una alta diferencia en los precios de los proveedores?		x			x	
¿Es fácil que los proveedores encuentren nuevos clientes?	x			x		
¿Son sus proveedores asequibles a establecer alianzas estratégicas que permitan reducir costos?	x					x

*Fuente: Elaboración propia con base en (Castillo & Suárez, Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana, 2016)*

De acuerdo con los resultados de la tabla 11 se logra identificar un cumplimiento del 73% con base en las preguntas formuladas.

A pesar de haber producción de cuero en Santander, el cual es la principal materia prima para la producción de calzado, esta no supe la necesidad de esta industria. La mayoría de proveedores de cuero para este sector, se encuentran en departamentos como Cundinamarca y Antioquia (Moyano & Sierra, 2016), teniendo que pagar sobrecostos de transporte e intermediación. Teniendo en cuenta todo lo anterior, se considera que el poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que al haber una diversidad de proveedores en el sector, el coste de cambio de proveedor disminuye

### 8.2.2.3. Poder de negociación con los clientes

**Tabla 12. Poder de negociación de los clientes**

Concepto	¿Cumple?		Calificación			
	Sí	No	1	2	3	4
<b>Cuestionario para la medición de indicadores</b>						
¿Cuenta con muchos clientes potenciales para sus productos?	x					x
¿Los clientes suelen comprar grandes volúmenes?		x		x		
¿Se asocian frecuentemente los clientes con otras empresas para comprar?		x		x		
¿Los consumidores son exigentes?	x					x
¿Conoce el nivel de satisfacción de sus compradores?		x			x	
¿Los compradores son leales a la marca?	x			x		
¿Los clientes compran frecuentemente productos de la empresa?	x			x		
¿Es fácil para las empresas de la industria conseguir un espacio favorable en las estanterías de distribuidores fuertes quienes son sus principales clientes?	x			x		

Concepto	¿Cumple?	Calificación
¿Los compradores de los productos de las empresas de la industria le dan mucha importancia a las reducciones en los precios?	x	x
¿Es importante la compra de sus productos para los clientes, es decir, no tienen la posibilidad de posponerla, de comprar productos usados, etc.?	x	x
¿Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras?	x	x
¿Los compradores fácilmente podrían integrarse como proveedores?	x	x
¿Los compradores presionan para que los precios bajen?	x	x
¿Para los compradores es importante el precio a la hora de adquirir el producto o servicios?	x	x

*Fuente: Elaboración propia con base en (Castillo & Suárez, Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana, 2016)*

Los resultados obtenidos en la tabla 12 evidenciaron un cumplimiento del 64% con base en las preguntas formuladas, lo que muestra un poder de negociación de los clientes alto. Lo anterior debido a que existe un gran número de empresas que ofrecen productos similares a los comercializados por CALZADO MANDARK. Para el año 2017 existían aproximadamente 2.200 empresas de calzado en Santander (La FM, 2017). Sumado a esto, se registran actualmente muchas otras empresas que trabajan bajo la informalidad lo cual hace que puedan ofrecer productos a precios más bajos. Al ser el calzado un producto que no es de primera necesidad, el cliente tendrá muy en cuenta su economía y el precio del producto a la hora de la compra

#### 8.2.2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores

**Tabla 13. Nuevos competidores**

Concepto	¿Cumple?		Calificación			
	Sí	No	1	2	3	4
<b>Cuestionario para la medición de indicadores</b>						
¿Cree que es fácil que otras empresas ingresen a ofrecer sus mismos productos o servicios?	x					x
¿La competencia tendría necesidad de tecnología y dificultad de acceder a esta?	x				x	
¿La competencia tendría dificultad al enfrentarse a empresarios que cuentan con experiencia al momento de desarrollar sus actividades?	x					x
¿La competencia tendría necesidad de conocimientos especializados?	x					x
¿La competencia tendría la necesidad de un cuantioso capital?	x				x	
¿La competencia tendría que enfrentar una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas?	x			x		
¿Los nuevos competidores tendrían que enfrentar una probable reacción por parte de los demás competidores?	x				x	

*Fuente: Elaboración propia con base en (Castillo & Suárez, Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana, 2016)*

A pesar que Santander se encuentra en un momento de auge y emprendimiento gracias al nuevo plan de gobierno por parte de la Gobernación y algunas entidades estatales, existe poca posibilidad de incursión de nuevos competidores en el mercado del calzado en la región. Lo anterior se debe principalmente a que existen empresas de calzado con amplia experiencia ya reconocidas a nivel regional y nacional las cuales mantienen preferencia dentro de los consumidores. A lo anterior se suma el hecho de la disponibilidad del cuero como materia prima y el alto costo que implica la incursión en el mercado del calzado. Bajo esta aseveración y con

base en los resultados obtenidos, se puede indicar que existe un alto riesgo para la entrada de nuevos competidores al mercado

### 8.2.2.5. Amenaza de posibles productos sustitutos.

**Tabla 14. Amenaza de los productos y servicios sustitutos**

Concepto	¿Cumple?		Calificación			
	Sí	No	1	2	3	4
<b>Cuestionario para la medición de indicadores</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
¿En el sector en el que usted trabaja participan muchos competidores?	x					x
¿Aparecen nuevos competidores rápidamente?	x				x	
¿Hay pocos clientes?		x			x	
¿El número de clientes está aumentando?	x				x	
¿Existen productos o servicios que actualmente sean o puedan convertirse en sustitutos de los de la industria?	x			x		
¿Reconoce cuáles son los productos por los que los clientes pueden cambiar los suyos?	x				x	
¿Existe poca publicidad de productos existentes?	x				x	
¿Los productos o servicios sustitutos representan una amenaza para los competidores de esta industria?		x		x		
¿Poseen los productos o servicios sustitutos menores precios que los productos existentes?	x				x	
¿Los clientes aumentan la compra de los productos o servicios cuando se realizan reducciones en los precios?	x				x	
¿Los compradores tienden a cambiar sus productos por otros que satisfacen las mismas necesidades?	x			x		
¿Hay poca lealtad en los consumidores hacia los productos existentes?	x				x	
¿Se diferencian los productos de las empresas de la industria frente a los de sus competidores?		x			x	

Fuente: Elaboración propia con base en (Castillo & Suárez, Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana, 2016)

Los resultados de la tabla 14 evidencian la información presentada anteriormente, donde se evidencia un nivel de cumplimiento del 77% con base en las preguntas formuladas

#### 8.2.2.6. Rivalidad entre competidores existentes.

Tabla 15. Rivalidad entre competidores existentes

Concepto	¿Cumple?		Calificación			
	Sí	No	1	2	3	4
<b>Cuestionario para la medición de indicadores</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
¿Los competidores actuales son de igual tamaño?		x				x
¿Hay presencia de grandes empresas?	x					x
¿Hay presencia de competencia extranjera en la industria?	x					x
¿La competencia está ofreciendo productos más atractivos?	x				x	
¿La demanda de la industria varía constantemente? (según temporadas, ciclos,..)	x				x	
¿Resultan comunes las guerras de precios en la industria?	x				x	
¿Los productos de la industria sólo se venden en ciertas temporadas?		x			x	
¿Las empresas rivales difieren en cuanto a visiones, propósitos, estrategias, recursos, origen y culturas?		x		x		
¿Las empresas rivales pueden responder con contraataques a los cambios en estrategias?	x				x	
¿Sus productos tienen un buen posicionamiento frente a los de la competencia?		x		x		
¿Conocen las principales fortalezas de la competencia?		x		x		
¿Conocen las principales debilidades de sus competidores?		x			x	

Concepto	¿Cumple?	Calificación
¿Conoce cuáles son las principales estrategias de los competidores?	x	x
¿Las empresas de la industria poseen una marca posicionada y con buena reputación en el mercado?	x	x
¿Las empresas de la industria ofrecen descuentos a los compradores?	x	x
¿Las empresas de la industria ofrecen la posibilidad de plazos de pago?	x	x
¿Ofrecen las empresas de la industria modalidades de pago como tarjetas de crédito, por internet, cheques, etc.?	x	x
¿Las empresas de la industria dependen en un gran porcentaje de los pedidos totales de los clientes que poseen?	x	x

*Fuente: Elaboración propia con base en (Castillo & Suárez, Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana, 2016)*

Existe una alta rivalidad entre los competidores del sector, lo anterior se explica por diversas razones; en primera medida, la cantidad de competidores que existen actualmente en el mercado, junto con el crecimiento que ha tenido la industria en los últimos años. Además de esto, no se aprecia una diferenciación en la oferta de los productos entre los competidores lo cual hace que el cliente tenga en cuenta como factor decisivo, el precio.

A pesar de las regulaciones que se tienen actualmente para disminuir el contrabando, este último sigue golpeando a la industria del calzado en la región. Para el año 2018, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), seccional Bucaramanga realizó operativos en donde se confiscaron productos de contrabando. Dentro de los productos decomisados, el 16% correspondió a calzado, lo que equivalió a \$379.435.378 pesos (Rodríguez, 2018). Por sus bajos costos, los productos de calzado del extranjero que ingresen por tráfico ilegal, seguirán siendo una amenaza dentro de la industria.

### 8.2.2.7. Matriz Estratégica de Factores Externos (EFE)

Esta matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, en el cual resume y evalúa información económica, social, cultural, política, ambiental etc. Permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de los productos que ofrece la empresa Calzado Mandark.

Esta matriz permite estudiar cuantitativamente cada uno de los factores previamente analizados mediante el análisis PESTA y las fuerzas de Porter, por lo cual, se estableció un peso para cada uno de estos factores, siendo el más significativo aquellos que tienen mayor peso. El puntaje ponderado, total puede abarcar desde 1.0 hasta 4.0, siendo 1.0 el puntaje menor y 4.0 el mayor. Esta calificación se realizó con base en el criterio del gerente de Calzado Mandark.

**Tabla 16. Matriz EFE**

N°	Factor	Peso	Cal	Pond.
<b>Entorno general</b>				
1	Ley de Financiamiento	0,1	2	0,2
2	Ley para enfrentar el contrabando	0,12	3	0,36
3	Economía Naranja	0,07	2	0,14
4	Línea de crédito por el Gobierno Nacional	0,12	2	0,24
5	Campaña Compra lo Nuestro	0,1	2	0,2
6	Expo-calzado y Feria Internacional del cuero, calzado y manufactura	0,12	2	0,24
7	Cultura de trabajo manual	0,09	4	0,36
8	Redes sociales e internet	0,12	2	0,24
9	Desechos producidos en curtiembres	0,01	1	0,01
10	Manejo de desechos tóxicos durante producción del calzado	0,15	4	0,6
	TOTAL	1	B	2,59
<b>Entorno específico</b>				
11	Poder de negociación con los proveedores	0,25	2	0,5
12	Poder de negociación con los clientes	0,18	3	0,54
13	Amenaza de entrada de nuevos competidores	0,19	4	0,76
14	Amenaza de posibles productos sustitutos	0,12	3	0,36
15	Rivalidad entre competidores existentes	0,26	3	0,78
	TOTAL	1	B	2,94

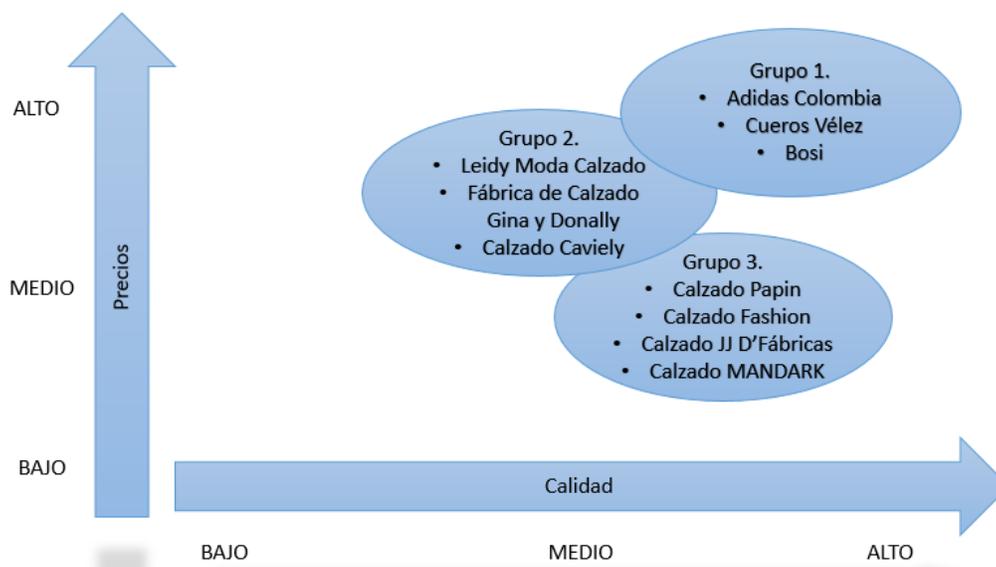
*Fuente: Elaboración propia*

El resultado del entorno general fue de 2,59 y el resultado del entorno específico arrojó 2.94. Lo anterior indica que la empresa se encuentra en un escenario fuerte, en cuanto a los factores externos, ya que estos resultados, se encuentra por encima de la media (2,50). Sin embargo, se espera que, mediante la implementación de algunas estrategias, la empresa logre fortalecer sus factores para asegurar su competitividad dentro del mercado

### **8.2.3. Mapa de Grupos Estratégicos**

Este mapa indica los principales competidores de la compañía analizando sus oportunidades y amenazas. Las características críticas que encontramos dentro del sector que más afectan a la empresa son el precio y la calidad a pesar que no son independientes su escogencia se debió a que, el precio de un producto o servicio es un determinante principal de la demanda de mercado ya que una empresa no puede cobrar un precio más alto que el valor percibido por los productos de la competencia, y la calidad permite ser un importante factor diferenciador para la empresa, debido a que se busca fidelizar el cliente, ofreciendo productos de primera calidad, para que así la empresa logre posicionarse dentro del mercado y sea reconocida en el sector.

Para la selección de estos tres competidores, se realizó una reunión con el gerente general y los diferentes líderes de departamento, donde se debatieron ideas sobre las principales empresas que podrían ser una amenaza para Calzado Mandark. El resultado de esta reunión permitió identificar algunas empresas, las cuales se ubicaron en el Mapa de Grupos Estratégico (ver figura 13), teniendo en cuenta las variables analizadas.



**Figura 13. Mapa de Grupos Estratégicos**

*Fuente: Elaboración propia*

Mediante la estructuración de este mapa, se logró identificar aquellas empresas de la industria que representan una amenaza para Calzado Mandark diferenciándolas en 3 grupos. La distribución de estas empresas se relaciona a continuación:

- Grupo 1: En este grupo se encuentran las empresas de Adidas Colombia, Cueros Vélez y Bosi. Estas empresas se caracterizan por tener una amplia gama de productos de alta calidad y precios muy elevados.
- Grupo 2: En este grupo se encuentran las empresas de Fábrica de Calzado Gina y Donally, Leidy Moda Calzado, y Calzado Caviely. Estas empresas, se caracterizan por tener entre 2 y 4 sucursales en el departamento de Santander, con una trayectoria entre 10 a 15 años en el mercado. Lo anterior, ha permitido que estas empresas tengan un buen posicionamiento de marca, logrando fidelizar a muchos de sus clientes.
- Grupo 3: En este grupo se encuentran las empresas de Calzado Papin, Calzado Fashion y Calzado JJ D'Fábricas, los cuales son los principales competidores, esto, debido a que

manejan productos y precios muy similares a los de la empresa. Lo anterior, representa una amenaza debido a que estas empresas tienen una trayectoria y un reconocimiento muy similar a Calzado Mandark.

#### **8.2.4. Matriz del perfil competitivo**

Para la evaluación de estos competidores se realizará el siguiente procedimiento:

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado
2. Se asigna una ponderación a cada factor con el objetivo de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. La calificación de estos factores irá de 1 a 4 siendo 1= Debilidad principal, 2= Debilidad menor, 3= Fortaleza menor y 4= Fortaleza principal
3. A continuación, se multiplica la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa
4. Seguidamente, se suman las columnas de los resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicará al competidor más amenazador y el menor al más débil.

**Tabla 17. Matriz del perfil competitivo para Calzado Mandark**

Factores críticos	Ponderación	CALZADO MANDARK		CALZADO PAPIN		CALZADO FASHION		CALZADO JJ D'FABRICAS	
		C	P	C	P	C	P	C	P
Publicidad	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4	4	0,8
Participación en el mercado	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Calidad de los productos	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Competitividad de los precios	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Lealtad de los clientes	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Sucursales/Expansión regional	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	3	0,45
Participación en el mercado	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	3	0,45
Total	1		2,9		2,8		2,3		3,1

*Fuente: Elaboración propia*

Los resultados obtenidos en la tabla 17 reflejan a “Calzado JJ D’ Fabricas” como la empresa con los factores críticos más altos con un total de 3.1 después de hacer la sumatoria de cada uno de ellos. Sin embargo, estos números revelan las fortalezas en que se encuentran las empresas, pero la precisión es muy ambigua ya que el objetivo es evaluar la información de una manera significativa para la toma de decisiones. Así mismo, se evidencia que el resultado obtenido de la empresa Calzado Mandark fue de 2.9. Este resultado permite evidenciar que la empresa se encuentra en una posición fuerte frente a Calzado Papin y Calzado Fashion, con base en los factores analizados, sin embargo, es importante que la empresa formule estrategias que le permitan aumentar este margen y estar en una posición más cómoda.

## **9. Definición de objetivos y estrategias**

Este capítulo hace parte de la etapa de conciliación, la cual se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores internos y externos. Las técnicas de esta etapa incluyen la matriz DOFA y la matriz SPACE

### **9.1. Matriz DOFA**

Al realizar la matriz DOFA se busca aprovechar las fortalezas que se presentan en la empresa y las oportunidades halladas en el entorno con el fin de mitigar el riesgo por las debilidades y las amenazas del sector económico (ver tabla 18).

Tabla 18. Matriz DOFA

Matriz DOFA							
DOFA		Oportunidades			Amenazas		
		O1	Línea de crédito con el Gobierno Nacional		A1	Ley de Financiamiento	
		O2	Expo-calzado y Feria Internacional del cuero, calzado y manufactura		A2	Economía Naranja	
		O3	Cultura de trabajo manual		A3	Campaña Compra lo Nuestro	
		O4	Redes sociales e internet		A4	Poder de negociación de los clientes	
Fortalezas		Estrategias FO			Estrategias FA		
F1	Se realizan controles en la calidad del calzado	O1- (F1- F2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de mercados para conocer las preferencias de los clientes.</li> <li>• Crear alianzas estratégicas con el clúster del calzado y el programa de Técnico SENA.</li> </ul>	A1- F4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar alianzas estratégicas con otros almacenes que puedan comprar el producto al por mayor.</li> </ul>		
F2	El ambiente laboral es adecuado para los trabajadores			A2- F2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un plan de fidelización para los clientes</li> <li>• Contar con un diseñador dentro del grupo de trabajo en el departamento de producción.</li> </ul>		
F3	Se cuenta con programas de capacitación interna para el personal	F3- (O2- O3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar programa de incentivos para los empleados lo cual anime a aumentar la productividad.</li> <li>• Atraer la atención e interés de nuevos compradores, mediante las diferentes técnicas de marketing y redes sociales.</li> </ul>	A3- F3- A1-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en eventos en donde se exalte la creatividad de los diseñadores, como el Premio Nacional de Diseño de Calzado.</li> </ul>		
F4	Sistema de inventarios	O4- F4					
Debilidades		Estrategias DO			Estrategias DA		
D1	No se realiza un control o planificación financiera	O1- D1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar una planeación estratégica de manera que la empresa cumpla con la demanda y generar estrategias para atraer a los nuevos clientes.</li> <li>• Hacer parte de eventos sociales como ferias del calzado en donde se puede dar a conocer la marca</li> <li>• Impulsar el trabajo manual como pilar e insignia de la empresa.</li> <li>• Incorporarse a las agremiaciones de la industria del calzado presentes en Bucaramanga.</li> </ul>	A3- (D4- D2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar una cultura de apoyo a los productos nacionales.</li> </ul>		
D2	Carece de capital para la realización de proyectos	O2- D2		A1- D1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir dentro de las capacitaciones, la asistencia a eventos organizados por ACICAM.</li> <li>• Como empresa estipular metas de largo, mediano y corto plazo en el área financiera, producción y calidad.</li> </ul>		
D3	Carece de implementación de tecnologías	O3- (D3- D4)		(A2- A4)- D3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un fondo en la empresa y préstamos con los bancos para que los dineros recaudados solo sean utilizados en nuevas inversiones, en nuevas tendencias, para el crecimiento de la misma.</li> </ul>		
D4	No se usa la planeación estratégica						

Fuente: Elaboración propia

El propósito de cada herramienta de conciliación que se aplica en las empresas es generar estrategias alternativas viables, y no seleccionar qué estrategias son las mejores. Por ende, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz DOFA serán seleccionadas para su implementación en la compañía.

### **9.1.1. Estrategias FO**

- Realizar un estudio de mercados para conocer las preferencias de los clientes. Ante la gran cantidad de competidores en el sector, ofreciendo productos de similares características, es indispensable destacar dentro del mercado. Para esto, se realizará un estudio, en donde se identifiquen las tendencias de la moda del calzado por temporadas, las necesidades y deseos de los compradores, así como la evaluación de su situación económica y la relación que tiene esta con los indicadores de ventas en la industria.
- Crear alianzas estratégicas con el clúster del calzado y el programa de Técnico SENA, lo anterior con el fin de complementar el conocimiento que ya tienen los trabajadores de la industria, quienes podrán ampliar su conocimiento y poner en práctica nuevas técnicas que estén vigentes para mejorar la producción del calzado y así mejorar la calidad de producto.
- Atraer la atención e interés de nuevos compradores, mediante las diferentes técnicas de marketing y redes sociales. Crear un plan de marketing digital con el cual se pueda llegar a más clientes regionales y nacionales a través de plataformas como Facebook e Instagram. Crear una página web de la empresa, en donde se den a conocer las generalidades de la empresa, así como sus puntos de ventas, catálogo de productos, información de promociones especiales, entre otros.

- Realizar programa de incentivos para los empleados lo cual anime a aumentar la productividad. Ya que la base de la producción es manual, hay que tener en cuenta que para una producción en cadena, a tiempo y de buena calidad, los empleados de la empresa deben sentirse a gusto dentro de la misma. Es por esto, que dentro de las políticas de la institución, deben incluirse incentivos, ya sea económicos o en especie, para poder mantener un buen ambiente de trabajo y consigo una adecuada producción.

### **9.1.2. Estrategias FA**

- Realizar alianzas estratégicas con otros almacenes que puedan comprar el producto al por mayor. Contactar tiendas de ropa, boutiques, almacenes en sitios estratégicos en donde pueda venderse el producto sin necesidad de requerir personal directo de la empresa. Al aumentar los distribuidores, la empresa puede ampliar sus mercados y por ende se vería también en la obligación de crecer para poder dar abasto con la demanda exigida.
- Crear un plan de fidelización para los clientes. Mejorar la atención al cliente y proponer facilidades durante las compras asegura la fidelización. Realizar temporadas en donde se puedan vender productos “a precios de bodega”, iniciar ventas en línea con la posibilidad de pagos con tarjeta, domicilios sin costo, entre otros genera un plus que produce satisfacción en los consumidores y los aliente a continuar comprando la marca.
- Contar con un diseñador dentro del grupo de trabajo en el departamento de producción. Contratar a una persona encargada y especializada en diseño de calzado, que pueda crear nuevos productos basados en las tendencias actuales y que marque la diferencia en el mercado. Esto hace que el producto adquiera mayor valor monetario y sea también más apetecido por el consumidor.

- Participar en eventos en donde se exalte la creatividad de los diseñadores, como el Premio Nacional de Diseño de Calzado. Al tener la empresa diseños de su propia autoría, puede hacer parte de eventos en donde se exalte la creatividad de los creadores. Esto, con el fin de buscar reconocimiento dentro del mercado, abrir posibilidades de financiación para proyectos que se planteen en la empresa y poder competir con otras empresas que tengan mayor recorrido y expansión dentro de la industria.

### **9.1.3. Estrategias DO**

- Generar una planeación estratégica de manera que la empresa cumpla con la demanda y generar estrategias para atraer a los nuevos clientes. Al realizar un plan de acción y unas metas a corto, mediano y largo plazo, la institución puede crecer y desarrollarse plenamente para poder llevar a cabo dichas metas. Una empresa con adecuada estructura organizacional concibe más ventas.
- Hacer parte de eventos sociales como ferias del calzado en donde se puede dar a conocer la marca. La asistencia a estos eventos ayuda a que se creen nuevas alianzas con proveedores, se materialicen negocios al por mayor, y se dé a conocer la marca en el sector regional y nacional.
- Impulsar el trabajo manual como pilar e insignia de la empresa. Mantener como premisa que el trabajo manual de la manufactura de calzado de la empresa le da un toque de diferenciación y calidad a los productos comercializados.
- Incorporarse a las agremiaciones de la industria del Calzado presentes en Bucaramanga. Al formar parte de asociaciones como la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero, el Calzado y sus Manufacturas (ACICAM), la empresa crece dentro del sector ya que estas

instituciones ayudan al desarrollo y tecnificación de sus afiliados, y brindan apoyo en temas relacionados con tributación, legislación y créditos.

#### **9.1.4. Estrategias DA**

- Impulsar una cultura de apoyo a los productos nacionales. Enseñar dentro de la empresa y a todos los compradores, y distribuidores la importancia de promover la compra de productos nacionales. Para esto, la empresa deberá formar parte de la campaña Compra lo Nuestro liderada por Propaís. Con esto, no sólo se refuerzan las ventas del producto ofrecido, sino también se ayuda a disminuir la compra de calzado extranjero que ingresan de manera ilegal al mercado.
- Incluir dentro de las capacitaciones, la asistencia a eventos organizados por ACICAM. Al hacer parte de la asociación, deben incluirse como parte del currículo de la empresa, la asistencia a los eventos de formación y capacitación que organice ACICAM. Esto con el fin de adquirir nuevos conocimientos tanto para el sector operativo como para el sector administrativo de la empresa.
- Como empresa estipular metas de largo, mediano y corto plazo en el área financiera, producción y calidad. Para esto, se debe contar con el personal capacitado dentro del área administrativa que pueda planear, ejecutar, controlar y vigilar, todos los procesos que se ejecuten dentro de la empresa y se puedan generar informes que determinen el estado de cumplimiento de las metas.
- Crear un fondo en la empresa y préstamos con los bancos para que los dineros recaudados solo sean utilizados en nuevas inversiones, en nuevas tendencias, para el crecimiento de la misma. Al generar una organización financiera, con un fondo de la empresa y la utilización de recursos a través de préstamos se puede trabajar en la reestructuración de la compañía,

contratación de personal, adecuaciones de planta, capacitaciones, asistencia a eventos, entre otros.

## **9.2. Matriz SPACE**

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic, Position and Action Evaluation SPACE), es un instrumento de conciliación de las empresas, se divide en cuatro cuadrantes donde nos indica si las estrategias son agresivas, defensivas, conservadoras o competitivas, y nos lleva a que estrategias son las más adecuadas para aplicarle a la empresa. Los ejes de la matriz SPACE se representan en dos dimensiones internas y dos dimensiones externas fortalezas financieras FF, ventaja competitiva VC y estabilidad ambiental EA, fortaleza de la industria FI. Estos cuatro factores determinan la importancia de la posición estratégica general de una organización. (Garzón, 2017).

Así mismo. David (2008) indica los pasos requeridos para realizar correctamente una matriz SPACE:

- Seleccione una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).
- Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, compare con otras industrias.
- Calcule una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva

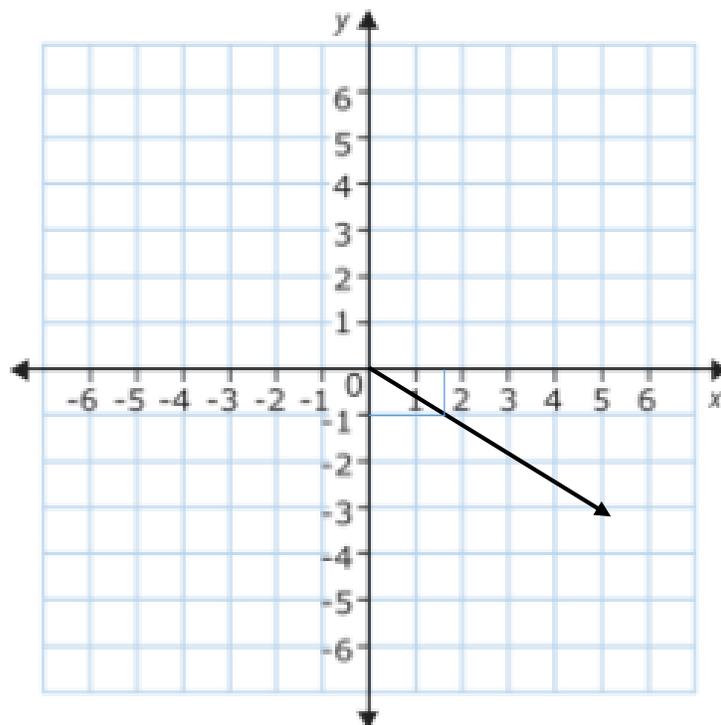
- Trace las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz SPACE
- Sume las dos puntuaciones en el eje  $x$  y trace el punto resultante en X. Sume las dos puntuaciones en el eje  $y$  y trace el punto resultante en Y. Trace la intersección del nuevo punto  $xy$ .
- Dibuje un vector direccional desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

**Tabla 19. Matriz SPACE**

<b>Factores de la matriz SPACE</b>			
<b>Posición estratégica interna</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Posición estratégica externa</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Fortaleza financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad ambiental (EA)</b>	
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios tecnológicos	-4
Endeudamiento	2	Tasa de inflación	-3
Liquidez	3	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de trabajo	3	Barreeras para entrar en el mercado	-4
Flujo de efectivo	3	Presión de la competencia	-5
<b>Sumatoria</b>	<b>14</b>	<b>Sumatoria</b>	<b>-19</b>
<b>Promedio</b>	<b>2.8</b>	<b>Promedio</b>	<b>-3.8</b>
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>		<b>Fortaleza de la industria (FI)</b>	
Participación de mercado	-2	Potencial de crecimiento	4
Calidad de producto	-1	Potencial de ganancia	3
Ciclo de vida de producto	-2	Estabilidad financiera	4
Lealtad de los clientes	-3	Conocimientos tecnológicos	3
Utilización de la capacidad de la competencia	-4	Utilización de los recursos	6
<b>Sumatoria</b>	<b>-12</b>	<b>Sumatoria</b>	<b>20</b>
<b>Promedio</b>	<b>-2.4</b>	<b>Promedio</b>	<b>4</b>

*Fuente: (David, 2008)*

Coordenadas del vector direccional:      eje  $x$  (VC + FI):  $-2.4 + (+4) = 1.6$   
eje  $y$  (EA + FF):  $-3.8 + (2.8) = -1$



**Figura 14. Resultado matriz SPACE**

*Fuente: Elaboración propia*

Con base en el resultado obtenido, eje  $x= 1.6$  y eje  $y= -1$ , Calzado Mandark se ubica dentro del cuadrante IV, el cual indica que la empresa puede implementar las siguientes estrategias: 1. Diversificación relacionada, 2. Diversificación no relacionada y 3. Empresas conjuntas (ver tabla 20)

**Tabla 20. Estrategias competitivas**

<b>Estrategia</b>	<b>Definición</b>
Diversificación relacionada	La diversificación relacionada es aquella que busca combinar dos o más actividades que guarden algún tipo de relación. También cuando existen recursos compartidos entre las empresas, mercados comunes, canales de distribución similares, tecnologías compartidas o todo aquello que busca explotar de forma conjunta su producción.
Diversificación no relacionada	Es caso contrario a la relacionada, las nuevas actividades son completamente diferentes y no llevan ninguna relación con los productos o servicios. Su objetivo es financiero, no busca aprovechar habilidades o buscar sinergias, sino que persigue una reducción del riesgo global de la empresa.
Empresas conjuntas	Se trata de una alianza o acuerdo de cooperación entre dos o más empresas a través del cual se constituye una empresa nueva con personalidad jurídica propia, en cuyo capital participan las empresas que deciden constituirla (sociedad mixta o empresa conjunta)

*Elaboración propia con base en (Royo, 2014) (Sanchis, 2019)*

- **Diversificación relacionada:** La diversificación relacionada, es entonces la introducción de nuevas actividades que impulsan el crecimiento de la empresa y le permiten diversificar en la gama de productos que se ofrecen al cliente. Para la puesta en marcha de esta estrategia, la empresa ampliará su portafolio de productos, mediante el desarrollo de correas y bolsos. Lo anterior, con el propósito de abrir un nuevo mercado que pretende captar nuevos clientes y fidelizar a los que ya posee la empresa.
- **Diversificación no relacionada:** Esta estrategia supone una inversión muy alta para Calzado Mandark, lo anterior debido a que la empresa debe incursionar dentro de un nuevo mercado, ofreciendo otro tipo de productos o servicios a sus clientes.
- **Empresas conjuntas:** Cuando se unen dos empresas se les denomina empresa corporativa las cuales entran unidas al mercado. Esta unión evita muchos riesgos para las empresas de manera financiera, ya que es mucho mejor que hacerlas en solitario, estas se pueden formar como corporación independiente o una asociación. Para cumplir con este objetivo, la empresa Calzado Mandark, buscará una alianza con empresas que realicen una

actividad comercial similar para proponer estrategias de crecimiento conjuntas donde se establezcan alianzas para poder ofrecer de esta manera, diferentes productos y nuevos servicios pre y post venta a los clientes.

### **9.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa(MPEC)**

Según (David, 2008) existe una técnica diseñada para determinar la viabilidad de las estrategias propuestas en la etapa 1 (EFI, EFE y MPC) y la etapa 2 (DOFA y SPACE). Esta técnica indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores.

La MPEC es una herramienta que permite evaluar las estrategias alternativas de manera objetiva con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados.

Sin embargo, David (2008) afirma:

“La MPEC no carece de limitaciones. En primer término, siempre requiere de juicios intuitivos y conjeturas meditadas. Las clasificaciones y las puntuaciones del grado de atractivo requieren decisiones críticas, aun cuando se basen en información objetiva. La discusión entre estrategias, gerentes y empleados durante el proceso de formulación de estrategias, incluyendo el desarrollo de una MPEC, es constructiva y mejora las decisiones estratégicas. Es posible que durante el análisis y la elección de las estrategias surjan discusiones constructivas, motivadas por diferencias genuinas en la interpretación de la información y por las diversas opiniones que surgen. Otra limitación de la MPEC es que sólo será tan buena como lo sean la información previa y los análisis sobre los cuales se basa”.

(p.240)

Los pasos para el desarrollo de la matriz MCPE son los siguientes:

1. Realizar una lista donde se encuentren las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la empresa

2. Adjudicar peso a cada uno de los factores
3. Identificar las estrategias alternativas cuya aplicación se debe considerar en la empresa. La escala de las calificaciones es 1= No es atractiva, 2= atractiva, 3= bastante atractiva, 4= muy atractiva.
4. Determinar la calificación.
5. Calcular las calificaciones del atractivo.
6. Totalizar.

Tabla 21. Matriz MPEC

Factores críticos para el éxito	Peso	Diversificación relacionada		Diversificación no relacionada		Empresas conjuntas	
		CA	TCA	CA	TCA	TA	TCA
<b>Oportunidades</b>							
Línea de crédito con el Gobierno Nacional	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Expo-calzado y Feria Internacional del cuero	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Cultura de trabajo manual	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Redes sociales e internet	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
<b>Amenazas</b>							
Ley de Financiamiento	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
Economía naranja	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Campaña “Compa lo Nuestro”	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Poder de negociación de los clientes	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15
<b>Fortalezas</b>							
Controles en la calidad del calzado	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24
Adecuado ambiente laboral	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Programas de capacitación interna	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18
Sistema de inventarios	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
<b>Debilidades</b>							
No existe planificación financiera	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Carece de capital para la realización de proyectos	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21
Carece de implementación tecnológica	0,06	3	0,18	1	0,06	4	0,24
No existe un plan estratégico	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,88</b>		<b>2,17</b>		<b>2,94</b>

Fuente: Elaboración propia

Mediante la matriz MPCE (ver tabla 21) se analizaron tres estrategias que se obtuvieron después de hacer el estudio de las estrategias competitivas previamente seleccionadas, donde se obtuvo un resultado de 2.94 para la estrategia Empresas Conjuntas, un 2,17 para la estrategia de Diversificación no Relacionada y 2.88 para Diversificación Relacionada. Con base en este resultado, se concluye que la estrategia seleccionada será “empresas conjuntas” la cual aplicaremos a la empresa Calzado Mandark y la estrategia contingente será “diversificación relacionada” por último la estrategia de “diversificación no relacionada”, no la aplicaremos a la empresa ya que tiene una inversión muy alta y actualmente no hay recursos para incursionar en un nuevo mercado, ofreciendo otro tipo de productos o servicios a sus clientes.

### **9.3.1. Estrategia seleccionada**

Finalmente se plantean los objetivos, las metas y las políticas con base en la estrategia seleccionada por medio de la matriz MPEC

#### ***9.3.1.1. Objetivo***

- Crear alianzas con la empresa CALZADO JJ D’FABRICAS con el propósito de expandir el mercado, ampliando la red de distribución y aprovechando el posicionamiento de esta asegurando un crecimiento de la empresa.

#### ***9.3.1.2. Meta***

- Aumentar el número de puntos de ventas en el área de Bucaramanga, en una cifra de 3 para el año 2020 con el fin de ampliar la participación en el mercado.

### **9.3.2. Estrategia contingente**

La estrategia contingente, con base en los resultados obtenidos en la tabla 21, será la diversificación relacionada. Esta estrategia se implementará dentro del plan estratégico de la empresa si los resultados obtenidos al aplicar la estrategia seleccionada (empresas conjuntas) no son los esperados

#### ***9.3.2.1. Objetivo***

- Ofrecer a los clientes de la empresa una nueva gama de productos como correas y bolsos que se puedan fabricar de la materia prima (M.P) o de los excedentes de la fabricación del calzado.

#### ***9.3.2.2. Meta***

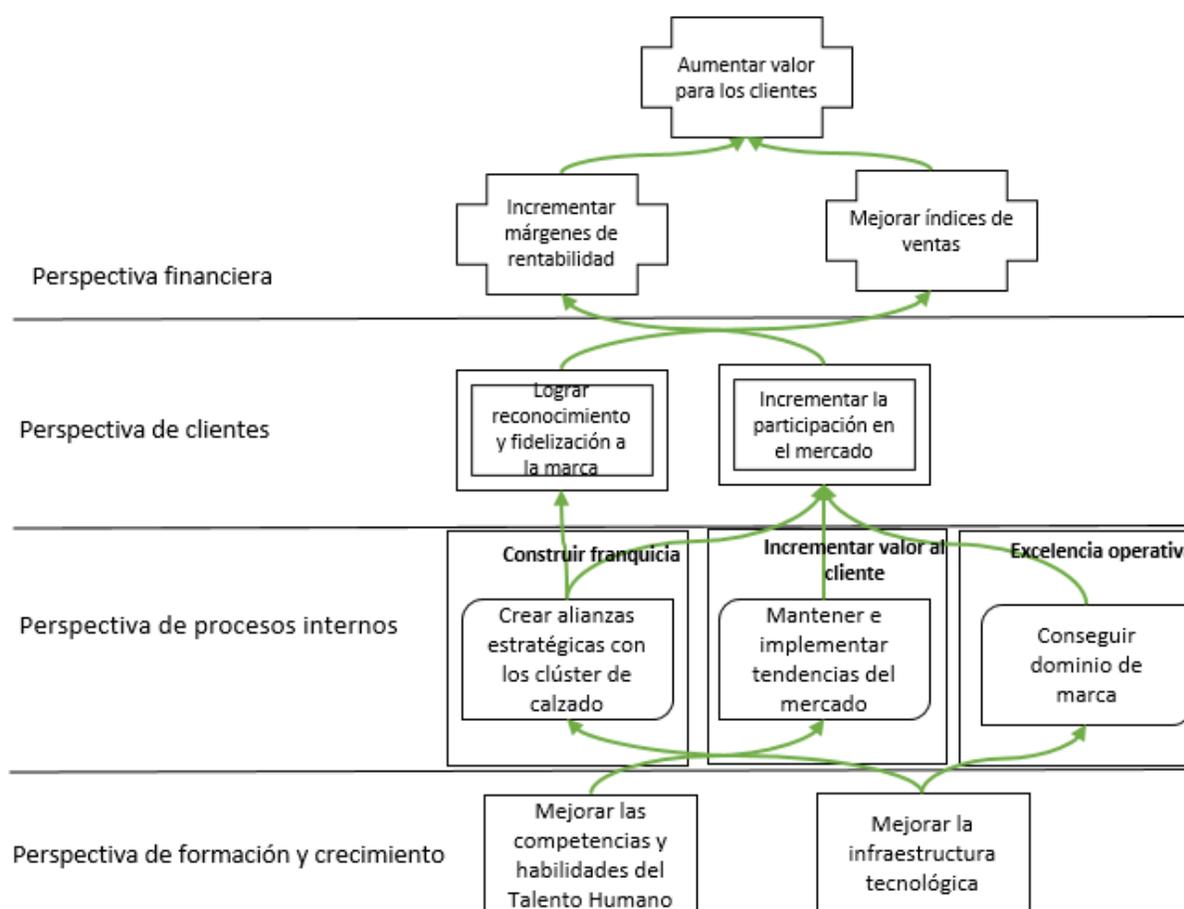
- Aumentar el número de clientes en un 15% para el año 2020 y mantener a los que ya posee la empresa.

## 10. Balanced Scorecard

De acuerdo a la revisión y todos los hallazgos de la auditoría interna y externa y la evaluación de todos los grupos estratégicos, se realiza el mapa estratégico y se definen los objetivos desde la perspectiva del cuadro de mando, los cuales se integran con la estrategia seleccionada.

### 10.1. Mapa estratégico

El mapa estratégico que se evidencia en la figura 15, representa visualmente la estrategia de la empresa, describiendo cada uno de los procesos de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.



**Figura 15. Mapa estratégico**

*Fuente: Elaboración propia*

En el mapa estratégico se compone de cuatro perspectivas que integran el Cuadro de Mando Integral estas equilibran la empresa y permiten elaborar objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados. Para el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, se destina a los líderes de cada uno de los departamentos (finanzas, mercadeo, investigación y desarrollo y recursos humanos) como los responsables del análisis y medición de cada indicador.

A continuación, se muestra cada uno de los objetivos del Cuadro de Mando Integral CMI, su descripción, la fórmula de cálculo, la periodicidad de medición y la meta prevista de cada uno de ellos.

**Tabla 22. Perspectiva financiera**

Objetivo	Descripción	Fórmula de cálculo	Periodicidad	Meta prevista
Incrementar márgenes de rentabilidad	Medida de lo eficiente y la capacidad de competir dentro del mercado	$\left(\frac{Utilidad\ pt}{Activos}\right)*100$	Trimestral	25%
Mejorar índices de ventas	Establece una relación entre las ventas del periodo actual con las ventas del periodo anterior	$\left(\frac{Ventas\ periodo\ actual}{Ventas\ periodo\ anterior} - 1\right)*100$	Bimensual	15%

*Fuente: Elaboración propia*

\*pt: periodo actual

\*pt-1: periodo anterior

Tabla 23. Perspectiva de clientes

Objetivo	Descripción	Fórmula de cálculo	Periodicidad	Meta prevista
Lograr reconocimiento y fidelización de la marca	Diseñar una nueva imagen para atraer la atención de nuevos clientes	$\frac{\text{Clientes frecuentes} - \text{Nuevos clientes}}{\text{Clientes frecuentes}} - 1 * 100$	Mensual	25%
Incrementar la participación en el mercado	Determinar el nivel de lealtad de los clientes con lo que cuenta la empresa calzado Mandark	$\frac{\frac{\text{Clientes que vuelven}}{\text{ClientesAtendidos}_t} - \frac{\text{Clientes que vuelven}}{\text{ClientesAtendidos}_{t-1}}}{\frac{\text{Clientes que vuelven}}{\text{ClientesAtendidos}_{t-1}}} * 100$	Mensual	20%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Perspectiva de procesos internos

Objetivo	Descripción	Fórmula de cálculo	Periodicidad	Meta prevista
Crear alianzas con los clúster de calzado	Realizar alianzas estratégicas con algunas empresas de calzado	$\left( \frac{\text{Alianzas actuales}}{\text{Alianzas realizadas}} \right) * 100$	Mensual	15%
Mantener e implementar las tendencias del mercado	Conocer y aplicar las preferencias del mercado	Cantidad de incorporaciones	Semestral	2
Conseguir dominio de marca	Posicionamiento de la marca de la empresa en distintos concursos de moda	$\left( \frac{\text{Participación en eventos actuales}}{\text{Participación en eventos nuevos}} \right) * 100$	Semestral	10%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Perspectiva de formación y crecimiento

Objetivo	Descripción	Fórmula de cálculo	Periodicidad	Meta prevista
Mejorar las competencias y habilidades del Talento Humano	Ofrecer capacitaciones internas y externas al personal operativo de la empresa para garantizar las metas y los resultados esperados por la gerencia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal capacitado}}{\text{Total trabajadores}} * 100$	Mensual	35%
Mejorar la infraestructura tecnológica	Innovar en las máquinas para la producción de calzado	$\frac{\frac{\text{Inversión en tecnología}}{\text{InversiónTotal}_t} - \frac{\text{Inversión en tecnología}}{\text{InversiónTotal}_{t-1}}}{\left( \frac{\text{Inversión en tecnología}}{\text{InversiónTotal}_{t-1}} \right)} * 100$	Anual	15%

Fuente: Elaboración propia

## 11. Conclusiones

El análisis interno permitió identificar que la empresa CALZADO MANDARK obtuvo como resultado un total de 3.06, esto indica que se encuentra en una posición interna fuerte, por lo cual se puede decir que la organización cuenta con más fortalezas que debilidades, siendo el fuerte de la empresa los controles de calidad y las habilidades de la mano de obra. Este diagnóstico permite priorizar los procesos que necesitan de planes de mejora con premura, así como determinar las ventajas que se tienen frente a los competidores.

Mediante el análisis externo, se logró identificar todos los factores que impactan significativamente en la empresa; las leyes que favorecen el mercado como la ley de financiamiento y la ley para enfrentar el contrabando, la economía naranja, el esfuerzo que realiza el gobierno para impulsar la compra de productos nacionales y el impacto que tienen las redes sociales en la promoción y venta de productos. Esto permitió conocer la situación actual y real de la empresa, identificando las oportunidades y amenazas y así poder definir las estrategias que se deben implementar para que el negocio sea altamente competitivo.

En la selección de estrategias se plasmaron aquellas que son más importantes de acuerdo a los requerimientos de la organización frente a las diferentes oportunidades y amenazas que se encontraron durante la realización del proyecto, seleccionando la estrategia de “Empresas Conjuntas”. Esta estrategia permite fortalecer el objeto principal de la organización al poder aliarse con otras empresas que tengan más experiencia en el sector, clientes fijos, reconocimiento comercial, mayor número de puntos de venta y mejores tecnologías.

Con el diseño del BSC es posible realizar la medición y el seguimiento a los objetivos propuestos para la empresa, los cuales se medirán por medio de indicadores y a través de un tablero de control donde se puede mantener el registro de los resultados obtenidos. Lo anterior permite determinar a futuro si las estrategias implementadas funcionaron para la organización, y en caso de no cumplir con las metas, se podrá realizar un proceso de realimentación para determinar nuevas estrategias de mejora. Igualmente, se puede aludir a la importancia en la implementación de una herramienta para el control permanente del BSC que permita realizar un seguimiento a cada una de las estrategias propuestas.

## 12. Recomendaciones

Los objetivos propuestos brindarán las herramientas para asegurar el mejoramiento continuo dentro de la empresa buscando generar un impacto positivo en su posicionamiento y competitividad dentro del mercado, mediante una alianza con empresas del sector buscando expandir el mercado, aumentar la productividad y finalmente afianzar la confianza de los clientes de la empresa

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos es importante que todos los colaboradores internos participen activamente en la metodología estructurada, entendiendo la razón por la cual fue realizado el presente trabajo con el propósito de reconocer los beneficios y la importancia que tiene estructurar un plan estratégico para la empresa.

La conformación del BSC a partir de la estructuración del mapa estratégico es muy general, sin embargo, se recomienda seguir implementando esta herramienta para un mejor futuro o buscar otras herramientas que se puedan enlazar con el mapa estratégico y el BSC, para así, implementar y utilizar el instrumento que más se ajuste a las necesidades de la empresa.

### 13. Referencias

- ACICAM. (15 de Mayo de 2015). *Resumen Ejecutivo "Combate al contrabando puntos para una agenda interinstitucional"*. Obtenido de <http://www.portaldelcuero.com/informa/informa22.asp>
- ACICAM. (2016). *¿Cómo va el sector? Enero a Mayo de 2016*. Bucaramanga: Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, El cuerpo y sus Manufacturas.
- Amo, F. (2010). *El cuadro de mando integral <Balanced Scorecard>*. Madrid: ESIC Editorial.
- Augusta, M. (2017). Planeación Estratégica en pymes: limitaciones, objetivos y estrategias. *UTCiencia* , 171-182.
- Banco Caja Social. (Enero de 2017). *Oportunidades y riesgos Calzado, cuero y marroquinería*. . Recuperado el Febrero de 2019, de [https://www.bancocajasocial.com/sites/default/files/page/file/calzado\\_cuero\\_y\\_marroquineria\\_-\\_primer\\_semestre\\_2017.pdf](https://www.bancocajasocial.com/sites/default/files/page/file/calzado_cuero_y_marroquineria_-_primer_semestre_2017.pdf)
- Banco de la República. (2013). *Boletín Económico Regional Centro Oriente: Panorama Económico Regional*. Bogotá: Banco de la República.
- Business School. (2015). *Análisis PESTEL: en qué consiste*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Cantini, M. (Febrero de 2018). *Colombia inyecta 17 millones de dólares para potenciar la industria del calzado*. Recuperado el Febrero de 2019, de <https://www.modaes.com/entorno/colombia-inyecta-17-millones-de-dolares-para-potenciar-la-industria-del-calzado.html>

- Castillo, D. M., & Suárez, L. J. (2015). *Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Castillo, D. M., & Suárez, L. J. (2016). *Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana*. Bucaramanga: Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniera Industrial.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración México*. México: McGraw Hill .
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson. Prentice Hall.
- Díaz, W. (Julio de 2018). *A pasos firmes camina la industria del calzado*. Recuperado el Febrero de 2019, de <https://www.vanguardia.com/economia/500-empresas-generadoras/a-pasos-firmes-camina-la-industria-del-calzado-JEVL439437>
- El Colombiano. (2017). *Pymes en desaceleración*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/pyme-colombiana-presta-menos-NC7040719>
- EOI. (2003). *El cuadro de mando integral en las pymes como factor clave en el crecimiento y en la generación de empleo*. Madri: Escuela de Organización Industrial.
- FAO. (2012). *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Recuperado el 5 de Abril de 2016, de Departamento Económico y Social: <http://www.fao.org/docrep/008/y4936s/y4936s03.htm>
- Garzón, J. (2017). *Matriz SPACE*. Obtenido de <http://asistenciaadministrativacolsem.blogspot.com/2016/08/matriz-space.html>

- Gestión empresarial. (2018). *Análisis de micro-entorno*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/analisis-macro-y-micro-entorno/>
- Gómez, H. S. (2010). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Herrera, S. J., & Martínez, M. R. (2012). *Estructuración de una herramienta para la aplicación del Balanced ScoreCard en las fábricas de calzado de la ciudad de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- INCP. (2017). *Las pymes son la verdadera locomotora económica colombiana*. Obtenido de <https://www.incp.org.co/las-pymes-la-verdadera-locomotora-economica-colombiana/>
- Jáuregui, D. (Marzo de 2018). *Hasta 14 años de prisión contempla la ley para enfrentar el contrabando*. Recuperado el Febreo de 2019, de <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/hasta-14-anos-de-prision-contempla-la-ley-para-enfrentar-el-contrabando-2706372>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Focusing your organization on strategy-with the balanced scorecard*. Cambridge: Harvard Business School Publishing.
- Kotler, P. (2007). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- La FM. (Julio de 2017). *Cámara de Comercio de Bucaramanga: la ciudad no es representativa en industria del calzado*. Recuperado el Febrero de 2019, de <https://www.lafm.com.co/economia/camara-comercio-bucaramanga-la-ciudad-no-representativa-industria-del-calzado>

La República. (Febrero de 2019). “*Quiero ver a la manufactura colombiana conquistando el mundo*”: *Presidente Duque*. Recuperado el Febrero de 2019, de

<https://www.larepublica.co/empresas/quiero-ver-a-la-manufactura-colombiana-conquistando-el-mundo-presidente-duque-2824254>

La República. (Enero de 2019). *Sector calzado espera aprovechar beneficios que propone la economía naranja*. Recuperado el Febrero de 2019, de

<https://www.larepublica.co/economia/sector-calzado-espera-aprovechar-beneficios-que-propone-la-economia-naranja-2816346>

Loaiza, L. M. (2011). *Diseño de un plan estratégico para la organización FABENPLAST de Bogotá*. Bogotá: Univesidad de La Salle.

López, S. M. (2012). *Diseño de una herramienta Balanced Scorecard para la disminución de las devoluciones de aceites lubricantes en una empresa petrolera*. Bogotá D.C: Pontificia Universidad Javeriana- Facultad de Ingeniería-Departamento de procesos productivos- Ingeniería Industrial.

Malevsky A, R. (2008). *El terremoto empresarial. Capítulo 3. Todo comienza con una visión y misión claras*. Recuperado el 5 de Febrero de 2016, de Science and Technology:

[http://www.science.oas.org/oea\\_gtz/libros/terremoto/cap3\\_ter.htm](http://www.science.oas.org/oea_gtz/libros/terremoto/cap3_ter.htm)

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Altair.

Martínez, L. A. (2015). *Planteamiento de una metodología para el diseño de estrategias de flexibilidad operacional: el caso de pymes del sector calzado en Bogotá*. Bogotá:

Universidad Nacional de Colombia.

Martínez, S., & Romero, J. (Junio de 2018). *Revisión del estado actual de la industria de las curtiembres en sus procesos y productos: un análisis de su competitividad*. Recuperado el Febrero de 2019, de

<http://www.scielo.org.co.bdigital.ces.edu.co:2048/pdf/rfce/v26n1/0121-6805-rfce-26-01-00113.pdf>

MINCIT. (2018). *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*.

Obtenido de

[http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/imprimir/2761/definicion\\_tamano\\_empresarial\\_micro\\_pequena\\_mediana\\_o\\_grande](http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/imprimir/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande)

Molina, O. A., & Gómez, E. V. (2017). *Plan de Direccionamiento Estratégico para la Empresa de Calzado PX-SA de la ciudad de Cali*. Cali: Universidad Cooperativa de Colombia.

Moyano, A. M., & Sierra, J. K. (2016). *Estructura industrial del sector cuero, calzado y marroquinería en la región de Bogotá y Cundinamarca para el periodo 2000 al 2012*.

Obtenido de

<http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/2988/1/MoyanoCalder%C3%B3nAndr%C3%A9sMauricio2016.pdf>

Pérez Moya, J. (1996). *Estrategia gestión y habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Pimentel, L. (1999). *Introducción al concepto de administración estratégica*. Bogotá.

Presidencia de la República. (Noviembre de 2018). *'Compra lo nuestro', nueva campaña del Gobierno para promover el consumo de productos nacionales y el crecimiento empresarial*. Recuperado el Febrero de 2019, de

<https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2018/181109-Compra-lo-nuestro-campana-del-Gobierno-para-promover-el-consumo-de-productos-nacionales-y-el-crecimiento-empresarial.aspx>

Procolombia. (2019). *La mano de obra, el plus del calzado colombiano*. Recuperado el Febrero de 2019, de <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/calzado-e-insumos-0>

PTP. (2013). *Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva*. Bogotá: Programa de Transformación Productiva.

Ramírez, J. L. (2002). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Revista Dinero. (2015). *¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?* Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Rey, C. D. (2016). *Aplicación del modelo de competitividad de Porter a las áreas administrativas de una empresa de servicios de hidrocarburos*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Rodríguez, Y. (Junio de 2018). *Confecciones y calzado representan más del 40% de las aprehensiones de la Dian en Santander*. Recuperado el Febrero de 2019, de <https://www.vanguardia.com/economia/local/confecciones-y-calzado-representan-mas-del-40-de-las-aprehensiones-de-la-dian-en-santander-LEVL437369>

- Royo, G. (2014). *La diversificación relacionada*. <https://capitalibre.com/2014/04/la-diversificacion-relacionada>.
- Ruiz, L. F. (Agosto de 2018). *Sector calzado reactiva el negocio en Santander*. Recuperado el Febrero de 2019, de <https://www.vanguardia.com/economia/local/sector-calzado-reactiva-el-negocio-en-santander-KBVL440785>
- Sáez, T. (2017). *Herramientas de control de gestión de empresas de calzado. Especial referencia a sistemas de indicadores*. España: Universidad de La Rioja.
- Sallenave, J.-P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sampieri, R., & Fernández, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de [https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis\\_sampieri\\_unidad\\_1-1.pdf](https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf)
- Sánchez, F. A. (2010). *El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI*. Cali: Revista Gestión y Desarrollo.
- Sanchis, J. R. (2019). *Empresa conjunta*. Obtenido de [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjUwNztlLUouLM\\_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAL6n00zUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjUwNztlLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAL6n00zUAAAA=WKE)
- Tejada, B. D. (2007). *Administración de Servicios de Alimentación*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Then, L., Pimentel, S., Olivero, P., & Soto, A. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria del gran Santo Domingo. *Ciencia y Sociedad*, 441-476.

Valencia, G., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 335-344.

Vega, C. (2014). *Propuesta para la implementación del Balanced Scorecard en la empresa TIP LTDA*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander-Facultad de Ingenierías Fisicomécanicas-Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Ventura, J. (2009). *Análisis estratégico de la empresa*. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=geR\\_9VTPOM4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=modelos+de+an%C3%A1lisis+estrat%C3%A9gico&ots=k3xxl-YRv4&sig=soB0pD6ZHl3wqxHVNWTQm4bjFK0#v=onepage&q=modelos%20de%20an%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=geR_9VTPOM4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=modelos+de+an%C3%A1lisis+estrat%C3%A9gico&ots=k3xxl-YRv4&sig=soB0pD6ZHl3wqxHVNWTQm4bjFK0#v=onepage&q=modelos%20de%20an%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico&f=false)

Zona económica. (2016). *Qué es el análisis PESTEL*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>

Zuluaga, P. (2010). *Una perspectiva de las empresas de familia. El caso de las empresas de familia manizaleñas*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

## Apéndices

### Apéndice 1. Manual de funciones actual de CALZADO MANDARK



**CALZADO MANDARK**  
**UN CONCEPTO APARTE**



ARMADO

**FUNCIONES:**

- Puntualidad y cumplimiento de sus labores.
- Mantener su puesto de trabajo organizado y aseado.
- Contribuir con el buen desarrollo y ambiente de trabajo dentro de la empresa.
- Recibir las tareas asignadas y pedir el material necesario para armado.
- Pasar las tareas a la oficina.
- Entregar las tareas completas.

Atte.

MARTIN SANCHEZ CARREÑO  
GERENTE

Bucaramanga, San Francisco Calle 13 # 17<sup>a</sup>-03 Tel. 6904827

## CALZADO MANDARK

### UN CONCEPTO APARTE



#### REGLAMENTO DE TRABAJO

- Puntualidad:
 

Entrada jornada de la mañana:	7:00 a.m.	> 9:00	
Salida jornada de la mañana:	12:00 a.m.		> 15 min.
Entrada jornada de la tarde:	1:00 p.m.	> 4:00	
Salida jornada de la tarde:	7:30 p.m.		

 (Horarios sujetos a cambios según la temporada laboral).
- Cumplimiento con las tareas asignadas.
- Respetar las órdenes y funcionamiento de la fábrica.
- Colaborar con el buen manejo y mantenimiento de las instalaciones.
- Reportar todo daño y/o queja con la Gerencia.
- Solicitar los permisos con tiempo.
- Se realizarán los llamados de atención por el no cumplimiento de dichas normas, al tercer llamado de atención dentro del mismo mes, se dará efectivo a la suspensión por un día de trabajo.
- Contribuir con el buen desarrollo del ambiente laboral con respeto y buen vocabulario.
- No se permiten las llamadas largas o chatear por celular en horas laborales.
- Dirigir sus inquietudes según el conducto regular:
  1. Supervisora/Secretaría
  2. Gerencia

Reglamento sujeto a cambios según el cumplimiento o no cumplimiento del mismo.

Atte.

MARTIN SANCHEZ CARREÑO

MARTIN SANCHEZ CARREÑO

GERENTE

Bucaramanga, San Francisco Calle 13 # 17<sup>a</sup>-03 Tel. 6904827

**Apéndice 2. Nuevos competidores**

<b>NUEVOS COMPETIDORES</b>							
<b>INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>							
<p>A continuación, se presenta un conjunto de preguntas que buscan recopilar información con el objetivo de realizar un diagnóstico del micro entorno teniendo en cuenta las cinco fuerzas de Porter. Agradecemos su participación y colaboración.</p>							
<p><b>Instrucciones:</b> a) Tenga en cuenta el significado de los siguientes términos para responder las preguntas. <b>Canales de distribución:</b> conjunto de medios utilizados para hacer que el producto o servicio llegue desde el fabricante hasta el consumidor final. <b>Industria:</b> Conjunto de empresas que produce un mismo bien o servicio. <b>Mercado:</b> es un conjunto de personas con poder adquisitivo, con una misma necesidad o deseo. b) Marque con una X en la columna <b>Sí</b> si la pregunta correspondiente se presenta en la organización, de lo contrario marque con una X la columna <b>No</b>. c) Marque con una X la calificación 1, 2, 3 ó 4 que considere corresponda a cada pregunta, siendo 1- Respuesta mala, 2- Respuesta media, 3- Respuesta superior a la media, 4- Respuesta superior</p>							
<b>NOMBRE</b>							
<b>CARGO</b>							
<b>AMENAZA DE ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES</b>							
Cuestionario para la medición de indicadores	Sí	No	Calificación				Complemento
			1	2	3	4	
Cree que es fácil que otra empresas ingresen a ofrecer sus mismos productos o servicios?							
La competencia tendría necesidad de tecnología y dificultad de acceder a esta?							
La competencia tendría dificultad al enfrentarse a empresarios que cuentan con experiencia al momento de desarrollar sus actividades?							

<b>NUEVOS COMPETIDORES</b>							
La competencia tendría necesidad de conocimientos especializados?							
La competencia tendría la necesidad de un cuantioso capital?							
La competencia tendría que enfrentar una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas?							
Los nuevos competidores tendrían que enfrentar una probable reacción por parte de los demás competidores?							

*Fuente:* (Castillo & Suárez, 2015)

**Apéndice 3. Productos sustitutos**

PRODUCTOS SUSTITUTOS							
<p><b>Instrucciones:</b> a) Tenga en cuenta el significado de los siguientes términos para responder las preguntas. <b>Industria:</b> Conjunto de empresas que produce un mismo bien o servicio. <b>Mercado:</b> es un conjunto de personas con poder adquisitivo, con una misma necesidad o deseo. <b>Diferenciación del producto:</b> Característica de un producto que lo diferencia y distingue de los demás productos de la competencia. b) Marque con una X en la columna Sí si la pregunta correspondiente se presenta en la organización, de lo contrario marque con una X la columna No. c) Marque con una X la calificación 1, 2, 3 ó 4 que considere corresponda a cada pregunta, siendo 1- Respuesta mala, 2- Respuesta media, 3- Respuesta superior a la media, 4- Respuesta superior</p>							
<b>NOMBRE</b>							
<b>CARGO</b>							
LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS							
Cuestionario para la medición de indicadores	Sí	No	Calificación				Complemento
			1	2	3	4	
En el sector en el que usted trabaja participan muchos competidores?							
Aparecen nuevos competidores rápidamente?							
Hay pocos clientes?							
El número de clientes está aumentando?							
Existen productos o servicios que actualmente sean o puedan convertirse en sustitutos de los de la industria?							
Reconoce cuáles son los productos por los que los clientes pueden cambiar los suyos?							
Existe poca publicidad de productos existentes?							

<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>							
Los productos o servicios sustitutos representan una amenaza para los competidores de esta industria?							
Poseen los productos o servicios sustitutos menores precios que los productos existentes?							
Los clientes aumentan la compra de los productos o servicios cuando se realizan reducciones en los precios?							
Los compradores tienden a cambiar sus productos por otros que satisfacen las mismas necesidades?							
Hay poca lealtad en los consumidores hacia los productos existentes?							
Se diferencian los productos de las empresas de la industria frente a los de sus competidores?							

*Fuente: (Castillo & Suárez, 2015)*

**Apéndice 4. Competidores actuales**

COMPETIDORES ACTUALES							
<p><b>Instrucciones:</b> a) Tenga en cuenta el significado de los siguientes términos para responder las preguntas. <b>Industria:</b> Conjunto de empresas que produce un mismo bien o servicio. <b>Competencia directa:</b> Son todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual y que lo venden en el mismo mercado, es decir, buscan a los mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo. <b>Demanda:</b> Cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado b) Marque con una X en la columna Sí si la pregunta correspondiente se presenta en la organización, de lo contrario marque con una X la columna No. c) Marque con una X la calificación 1, 2, 3 ó 4 que considere corresponda a cada pregunta, siendo 1- Respuesta mala, 2- Respuesta media, 3- Respuesta superior a la media, 4- Respuesta superior</p>							
<b>NOMBRE</b>							
<b>CARGO</b>							
RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS							
Cuestionario para la medición de indicadores	Sí	No	Calificación				Complemento
			1	2	3	4	
Los competidores actuales son de igual tamaño?							
Hay presencia de grandes empresas?							
Hay presencia de competencia extranjera en la industria?							
La competencia está ofreciendo productos más atractivos?							
La demanda de la industria varía constantemente?(según temporadas, ciclos, ..)							
Resultan comunes las guerras de precios en la industria?							

<b>COMPETIDORES ACTUALES</b>							
Los productos de la industria sólo se venden en ciertas temporadas?							
Las empresas rivales difieren en cuanto a visiones, propósitos, estrategias, recursos, origen y culturas?							
Las empresas rivales pueden responder con contraataques a los cambios en estrategias?							
Sus productos tienen un buen posicionamiento frente a los de la competencia?							
Conocen las principales fortalezas de la competencia?							
Conocen las principales debilidades de sus competidores?							
Conoce cuáles son las principales estrategias de los competidores?							
Las empresas de la industria poseen una marca posicionada y con buena reputación en el mercado?							
Las empresas de la industria ofrecen descuentos a los compradores?							
Las empresas de la industria ofrecen la posibilidad de plazos de pago?							
Ofrecen las empresas de la industria modalidades de pago como tarjetas de crédito, por internet, cheques, etc.?							
Las empresas de la industria dependen en un gran porcentaje de los pedidos totales de los clientes que poseen?							

*Fuente:* (Castillo & Suárez, 2015)

**Apéndice 5. Proveedores**

<b>PROVEEDORES</b>							
<p><b>Instrucciones:</b> a) Tenga en cuenta el significado de los siguientes términos para responder las preguntas. <b>Industria:</b> Conjunto de empresas que produce un mismo bien o servicio. <b>Insumo:</b> Bien que se emplea en la producción de otros bienes. Puede utilizarse como sinónimo de materia prima. b) Marque con una X en la columna Sí si la pregunta correspondiente se presenta en la organización, de lo contrario marque con una X la columna No. c) Marque con una X la calificación 1, 2, 3 ó 4 que considere corresponda a cada pregunta, siendo 1- Respuesta mala, 2- Respuesta media, 3- Respuesta superior a la media, 4- Respuesta superior</p>							
<b>NOMBRE</b>							
<b>CARGO</b>							
<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES</b>							
<b>Cuestionario para la medición de indicadores</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Calificación</b>				<b>Complemento</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
Tiene acceso a proveedores que le brindan materias primas económicas y de calidad?							
La cantidad de proveedores es suficiente para satisfacer las necesidades de todos los compradores?							
La mayoría de insumos de la compañía son suministrados por un mismo proveedor?							
Puede cambiar fácilmente de proveedor?							
Los proveedores de las empresas de la industria cuentan con una alta reputación?							
Los proveedores amenazan con instalar negocios como el suyo?							
Existen materias primas sustitutas?							

PROVEEDORES							
Los precios de los insumos influyen en la determinación del precio del producto?							
Son importantes los insumos en la diferenciación de los productos de la industria?							
Es fácil que sus proveedores accedan a bajar los precios?							
Ofrecen los proveedores plazos de pago?							
Ofrecen los proveedores modalidades de pago como tarjetas de crédito, por internet, cheques, etc.?							
Existe una alta diferencia en los precios de los proveedores?							
Es fácil que los proveedores encuentren nuevos clientes?							
Son sus proveedores asequibles a establecer alianzas estratégicas que permitan reducir costos?							

*Fuente: (Castillo & Suárez, 2015)*

**Apéndice 6. Compradores**

COMPRADORES							
<p><b>Instrucciones:</b> a) Tenga en cuenta el significado de los siguientes términos para responder las preguntas. <b>Industria:</b> Conjunto de empresas que produce un mismo bien o servicio. <b>Mercado:</b> es un conjunto de personas con poder adquisitivo, con una misma necesidad o deseo. <b>Diferenciación del producto:</b> Característica de un producto que lo diferencia y distingue de los demás productos de la competencia. b) Marque con una X en la columna Sí si la pregunta correspondiente se presenta en la organización, de lo contrario marque con una X la columna No. c) Marque con una X la calificación 1, 2, 3 ó 4 que considere corresponda a cada pregunta, siendo 1- Respuesta mala, 2- Respuesta media, 3- Respuesta superior a la media, 4- Respuesta superior</p>							
<b>NOMBRE</b>							
<b>CARGO</b>							
PODER DE NEGOCACION DE LOS COMPRADORES							
Cuestionario para la medición de indicadores	Sí	No	Calificación				Complemento
			1	2	3	4	
Cuenta con muchos clientes potenciales para sus productos?							
Los clientes suelen comprar grandes volúmenes?							
Se asocian frecuentemente los clientes con otras empresas para comprar?							
Los consumidores son exigentes?							
Conoce el nivel de satisfacción de sus compradores?							

Los compradores son leales a la marca?							
Los clientes compran frecuentemente productos de la empresa?							
Es fácil para las empresas de la industria conseguir un espacio favorable en las estanterías de distribuidores fuertes quienes son sus principales clientes?							
Los compradores de los productos de las empresas de la industria le dan mucha importancia a las reducciones en los precios?							
Es importante la compra de sus productos para los clientes, es decir, no tienen la posibilidad de posponerla, de comprar productos usados, etc.?							
Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras?							
Los compradores fácilmente podrían integrarse como proveedores?							
Los compradores presionan para que los precios bajen?							
Para los compradores es importante el precio a la hora de adquirir el producto o servicios?							

Fuente: (Castillo & Suárez, 2015)