

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA DE CALZADO LIBELULA
EN GIRON SANTANDER**

**GENNI JOHANNA CORREA MOSQUERA
CONSUELO TOSCANO DELGADO**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2018**

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA DE CALZADO LIBELULA
EN GIRON SANTANDER**

**GENNI JOHANNA CORREA MOSQUERA
CONSUELO TOSCANO DELGADO**

**Trabajo de grado para optar por el título de Profesional en Gestión
Empresarial**

**Director
JOSE FELIX REYES ALVAREZ
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
BUCARAMANGA**

2018

(Firma).....
Nombre: **CONSUELO TOSCANO DELGADO**

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a Dios, a nuestras familias, y a todas las personas que nos brindaron sus conocimientos y que permitieron que aprendiéramos de ellas.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos la fuerza para continuar y culminar nuestros estudios positivamente, a cada una de nuestras familias por el apoyo incondicional, la paciencia y la comprensión en el transcurso de este tiempo de estudio ya que ellos son el motivo principal para alcanzar cada una de las metas propuestas.

A cada uno de los profesores que a lo largo de este tiempo nos brindaron su asesoría y conocimiento para ser aprovechado de la mejor manera y que con sus observaciones permitieron ver otras perspectivas en el aprendizaje y la práctica.

A cada una de las personas que en este caminar de alguna manera influyeron para seguir adelante y llegar a feliz término.

Gracias a la amistad incondicional creada a lo largo de la carrera por el grupo de cipas.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-------------|
| INTRODUCCION | 20 |
| 1. ASPECTOS GENERALES..... | 22 |
| 1.1 SITUACION ACTUAL | 22 |
| 1.2 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA DE CALZADO LIBELULA | 25 |
| 1.3 PRODUCTOS | 26 |
| 1.4 ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA | 29 |
| 2. AUDITORIA O EVALUACIÓN EXTERNA..... | 31 |
| 2.1 FACTOR ECONÓMICO..... | 31 |
| 2.1.1 Desempleo..... | 31 |
| 2.1.2 El contrabando..... | 32 |
| 2.1.3 Importaciones | 32 |
| 2.1.4 La inflación..... | 33 |
| 2.1.5 Tasas de interés | 34 |
| 2.1.6 Tratados de libre comercio..... | 34 |
| 2.2 FACTOR COMPETITIVO..... | 36 |
| 2.2.1 Alianzas estratégicas | 36 |
| 2.2.2 Capacidad negociadora | 38 |
| 2.2.3 Mano de Obra | 39 |
| 2.2.4 Competencia..... | 39 |
| 2.2.5 Entorno | 42 |
| 2.3 FACTOR SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS..... | 42 |
| 2.3.1 Responsabilidad social | 42 |
| 2.3.2 Población | 44 |
| 2.3.3 Seguridad..... | 46 |
| 2.3.4 Calidad de vida | 47 |

| | |
|--|----|
| 2.3.5 vías de acceso | 48 |
| 2.4 FACTOR POLÍTICO, GUBERNAMENTALES Y LEGALES | 49 |
| 2.4.1 Plan de negocios del sector del cuero, calzado y marroquinería | 49 |
| 2.4.2 Reforma tributaria | 50 |
| 2.4.3 Plan de desarrollo | 50 |
| 2.4.4 Leyes laborales | 51 |
| 2.5 FACTOR TECNOLÓGICO | 52 |
| 2.5.1 Nuevas tendencias | 52 |
| 2.5.2 Sistemas de comunicación e información | 53 |
| 2.5.3 Innovación en materiales | 53 |
| 2.5.4 Facilidad acceso a nuevas tecnologías o procesos | 54 |
| 2.6 MATRIZ DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM) | 55 |
| 2.6.1 Grupo estratégico | 55 |
| 2.6.2 Lluvias de ideas | 55 |
| 2.6.3 Elaboración de la matriz de oportunidades y amenazas POAM | 56 |
| 3. ANALISIS INTERNO | 61 |
| 3.1 AUDITORIA GERENCIAL | 62 |
| 3.1.1 Planeación | 62 |
| 3.1.2 Organización | 63 |
| 3.1.3 Dirección | 64 |
| 3.1.4 Control | 65 |
| 3.1.5 Análisis de Matriz PCI – Auditoria Gerencial | 66 |
| 3.2 AUDITORIA DE MERCADOS | 66 |
| 3.2.1 Estructura de Área de Mercadeo de Calzado Libélula shoes | 67 |
| 3.2.2 Análisis de los clientes | 68 |
| 3.2.3 Portafolio de productos | 75 |
| 3.2.4 Participación del mercado | 76 |
| 3.2.5 Canales de distribución | 77 |
| 3.2.6 Ventas | 77 |
| 3.2.7 Precios | 78 |

| | |
|---|-----|
| 3.2.8 Publicidad y promoción | 78 |
| 3.2.9 Matriz PCI- Auditoría de mercados | 79 |
| 3.3 AUDITORIA FINANCIERA..... | 80 |
| 3.3.1 Estructura de Costos | 80 |
| 3.3.2 Estados Financieros | 81 |
| 3.3.3 Índices Financieros | 81 |
| 3.3.4 Matriz PCI- Auditoria Financiera | 81 |
| 3.4 AUDITORIA OPERATIVA..... | 82 |
| 3.4.1 Proceso de producción | 82 |
| 3.4.2 Distribución de planta de producción | 84 |
| 3.4.3 Capacidad de producción instalada por año | 85 |
| 3.4.4 Control de calidad | 86 |
| 3.4.5 Seguridad..... | 87 |
| 3.4.6 Perfil de Capacidad Interna PCI- auditoría operativa..... | 87 |
| 3.5 AUDITORIA DE TALENTO HUMANO | 88 |
| 3.5.1 Personal..... | 103 |
| 3.5.2 condiciones de trabajo | 104 |
| 3.5.3 Capacitación del personal..... | 105 |
| 3.5.4 Motivación..... | 105 |
| 3.5.5 Rotación..... | 105 |
| 3.5.6 Clima Laboral..... | 106 |
| 3.5.7 Matriz Perfil del talento humano..... | 106 |
| 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO..... | 108 |
| 4.1 MISIÓN | 108 |
| 4.2 VISIÓN..... | 108 |
| 4.3 VALORES CORPORATIVOS | 109 |
| 4.3.1 Compromiso..... | 109 |
| 4.3.2 Trabajo en equipo | 109 |
| 4.3.3 Responsabilidad | 109 |
| 4.3.4 Equidad..... | 110 |

| | |
|---|-----|
| 4.4 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS..... | 110 |
| 4.4.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A) | 110 |
| 4.4.2 Matriz DOFA | 113 |
| 4.4.3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica..... | 119 |
| 5. OPCIONES ESTRATÉGICAS | 122 |
| 5.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS | 122 |
| 5.2 OBJETIVOS..... | 123 |
| 5.3 METAS | 124 |
| 5.4 POLÍTICAS | 125 |
| 5.5 PLAN DE ACCIÓN (A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO) ACCIONES RESPONSABLES, TIEMPO, INVERSIÓN, INDICADORES..... | 126 |
| 5.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION | 132 |
| 5.6.1 Indicadores internos..... | 132 |
| 5.6.2 Indicador de Rentabilidad | 133 |
| 5.6.3 Indicador de la participación en el mercado..... | 134 |
| 5.6.4 Indicador de Productividad..... | 134 |
| 5.6.5 Indicador de Ventas | 134 |
| 5.7 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS | 135 |
| 5.8 IMPLEMENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN | 136 |
| 6. CONCLUSIONES | 137 |
| 7. RECOMENDACIONES..... | 139 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 140 |
| ANEXOS..... | 143 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Organigrama propuesto para la empresa de Calzado Libélula..... | 67 |
| Figura 2. Valeta Referencia arrunchado. | 75 |
| Figura 3. Valeta Referencia Elegante. | 76 |
| Figura 4. Valeta Referencia Talón correa. | 76 |
| Figura 5. Factura realizada en Agosto | 77 |
| Figura 6. Orden de Pedido..... | 78 |
| Figura 7. Imagen de logo Impreso en Factura | 79 |
| Figura 8. Proceso de Producción..... | 83 |
| Figura 9. Diagrama de Flujo, Proceso de producción | 84 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Gráfica 1. Empresas manufactureras por regiones y segmento de productos | 24 |
| Gráfica 2. Empresas del sector según el tamaño | 24 |
| Gráfica 3. Variación de la inflación por meses | 33 |
| Gráfica 4. Crecimiento demográfico por departamentos..... | 45 |
| Gráfica 5. Tiempo de conocimiento de la empresa..... | 71 |
| Gráfica 6. Frecuencia de compra..... | 72 |
| Gráfica 7. Materiales de la Valeta | 73 |
| Gráfica 8. Grado de satisfacción del cliente con el producto Libélula | 74 |
| Gráfica 9. Instalaciones adecuadas y de fácil acceso..... | 75 |
| Gráfica 10. Conceptos de las instalaciones físicas de la empresa por parte de los trabajadores | 89 |
| Gráfica 11. Conformidad con salario devengado | 90 |
| Gráfica 12. Incentivos Adicionales | 91 |
| Gráfica 13. Como califican los empleados los productos de la empresa de calzado | 92 |
| Gráfica 14. Ambiente laboral..... | 93 |
| Gráfica 15. Mantenimiento de máquinas o elementos de trabajo | 94 |
| Gráfica 16. Atención de los directivos a las inquietudes de los empleados | 95 |
| Gráfica 17. Capacitación por parte de la empresa a los empleados..... | 96 |
| Gráfica 18. Personal Suficiente para las tareas que deben desempeñar | 97 |
| Gráfica 19. Estabilidad económica de los empleados..... | 98 |
| Gráfica 20. Promedio de permanencia de los empleados en la empresa..... | 99 |
| Gráfica 21. Nivel educativo | 100 |
| Gráfica 22. Requisitos para contratar | 101 |
| Gráfica 23. Condiciones puestos de trabajo | 103 |

Gráfica 24. Vector direccional de la matriz PEEA112

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Cuadro 1. Ficha técnica de Valeta arrunchada | 26 |
| Cuadro 2. Ficha Técnica de Valeta ejecutiva..... | 27 |
| Cuadro 3. Ficha técnica de Valeta semi descubierta (capellada y talón)..... | 28 |
| Cuadro 4. Ficha técnica de Valeta tipo canasta..... | 29 |
| Cuadro 5. Factores y Competencia | 40 |
| Cuadro 6. Proyecciones de Población | 44 |
| Cuadro 7. Principales indicadores Demográficos | 45 |
| Cuadro 8. Variables de auditoria externa..... | 56 |
| Cuadro 9. Matriz POAM- Factor Económico..... | 57 |
| Cuadro 10. Matriz POAM- Factor Competitivo..... | 58 |
| Cuadro 11. Matriz POAM- Factor social- cultural y demográfica | 59 |
| Cuadro 12. Matriz POAM- Factor Político- Gubernamental | 59 |
| Cuadro 13. Matriz POAM- Factor tecnológico..... | 60 |
| Cuadro 14. Matriz PCI Auditoria Gerencial | 66 |
| Cuadro 15. Tiempo de conocimiento de la empresa Libélula | 70 |
| Cuadro 16. Frecuencia de compra..... | 71 |
| Cuadro 17. En qué tipo de material prefiere la valeta | 72 |
| Cuadro 18. Grado de satisfacción frente a la calidad de los productos de calzado Libélula | 73 |
| Cuadro 19. Instalaciones adecuadas y de fácil acceso | 74 |
| Cuadro 20. Matriz PCI- Auditoria de Mercados..... | 80 |
| Cuadro 21. Matriz PCI- Auditoria Financiera | 81 |
| Cuadro 22. Perfil de capacidad interna PCI-Auditoría operativa..... | 88 |
| Cuadro 23. Instalaciones Físicas..... | 89 |
| Cuadro 24. Conformidad de salario devengado | 90 |

| | |
|---|-----|
| Cuadro 25. Incentivos Adicionales..... | 91 |
| Cuadro 26. Calificación de los productos de la empresa | 92 |
| Cuadro 27. Ambiente laboral en la organización | 93 |
| Cuadro 28. Mantenimiento de máquinas o elementos de trabajo | 94 |
| Cuadro 29. Atención de los directivos a las inquietudes de los empleados..... | 95 |
| Cuadro 30. Capacitación por parte de la empresa a sus empleados..... | 96 |
| Cuadro 31. Personal suficiente para las tareas que deben desempeñar..... | 97 |
| Cuadro 32. Estabilidad económica de los empleados | 98 |
| Cuadro 33. Promedio de permanencia de los empleados en la empresa..... | 99 |
| Cuadro 34. Nivel Educativo | 100 |
| Cuadro 35. Requisitos para contratar | 101 |
| Cuadro 36. Estructura de ascenso dentro de la empresa..... | 102 |
| Cuadro 37. Condición del puesto de trabajo..... | 102 |
| Cuadro 38. Matriz Talento Humano | 107 |
| Cuadro 39. Matriz PCI- Auditoria Interna | 107 |
| Cuadro 40. Matriz Posición Estratégica PEEA..... | 111 |
| Cuadro 41. Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas..... | 115 |
| Cuadro 42. Matriz CPE | 121 |
| Cuadro 43. Plan 1. Direccionamiento Organizacional..... | 128 |
| Cuadro 44. Plan 2. Procesos de Calidad | 129 |
| Cuadro 45. Plan 3. Inversión Tecnológica | 130 |
| Cuadro 46. Plan 4. Estudios de Mercados o Nuevas Alianzas | 131 |
| Cuadro 47. Indicadores Internos..... | 133 |
| Cuadro 48. Indicadores de Rentabilidad..... | 133 |
| Cuadro 49. Indicadores de Participación en el Mercado..... | 134 |
| Cuadro 50. Indicador de Productividad..... | 134 |
| Cuadro 51. Indicador de Ventas | 135 |
| Cuadro 52. Cronograma de Actividades del Plan de Acción | 136 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|--|-------------|
| ANEXO A. FORMATO DE CUESTIONARIO REALIZADO A CLIENTES..... | 143 |
| ANEXO B. FORMATO DE CUESTIONARIO REALIZADO AL PERSONAL INTERNO..... | 146 |
| ANEXO C. FORMATO DE FACTURA QUE MANEJA LA EMPRESA ACTUALMENTE | 150 |
| ANEXO D. FORMATO DE ORDEN DE PEDIDO QUE MANEJA LA EMPRESA ACTUALMENTE | 151 |

RESUMEN

TITULO: PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA DE CALZADO LIBELULA EN GIRON SANTANDER*

AUTORES: Genni Johanna Correa Mosquera, Consuelo Toscano Delgado **

PALABRAS CLAVES: Planeación, estrategias, fortalezas, amenazas, matriz, dirección estratégica, objetivos.

CONTENIDO

La empresa de calzado Libélula es una empresa del sector secundario de la economía, cuyo objeto social es la elaboración, producción, comercialización de calzado para dama, en estos años la empresa se ha mantenido con clientes fijos, gracias a la calidad de sus productos.

Su propietaria es consciente que en la actualidad la empresa presenta muchas falencias en cuanto a organización y planeación al interior de la empresa, para lo cual se creó una Planeación Estratégica, lo que permitió hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa de Calzado Libélula, para tal fin se diseñó las siguientes matrices: DOFA, POAM, PCI, PEEA, además de la creación de la visión, misión, principios corporativos y por consiguiente el establecimiento de objetivos, metas, políticas estratégicas, y por último el Plan Estratégico a seguir para cumplir los objetivos planeados anteriormente a través de estrategias que permitan alcanzar lo planeado.

Se determinó cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitieron determinar hacia donde enfocar o encaminar el plan estratégico que se debía seguir.

El resultado obtenido, así como la implementación de este plan estratégico permitirá que la empresa de Calzado Libélula, logre enfocarse, mantenerse en el mercado existente y penetrar a nuevos mercados con productos de calidad, y precios asequibles.

* Proyecto De grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director José Félix Reyes Álvarez Ingeniero industrial

SUMMARY

TITLE: STRATEGIC PLANNING FOR THE COMPANY OF FOOTWEAR LIBELULA IN GIRON SANTANDER*

AUTHORS: Correa Mosquera Genni Johanna, Toscano Delgado Consuelo**

KEYWORDS: Planning, strategies, strengths, threats, matrix, strategic direction, objectives.

CONTENT

The shoe company Libelula is a company of the secondary sector of the economy, whose social object is the elaboration, production and marketing of footwear for women, in these years the company has maintained with fixed customers, thanks to the quality of its products.

Its owner is aware that at present the company presents many shortcomings in terms of organization and planning inside the company, for which a Strategic Planning was created, which made it possible to make a diagnosis of the current situation of the company of Footwear Libelula for this purpose, the following matrices were designed: DOFA, POAM, PCI, PEEA, in addition to the creation of vision, mission, corporate principles and therefore the establishment of objectives, goals, strategic policies, and finally the Strategic Plan a continue to fulfill the objectives previously planned through strategies that allow to achieve what is planned.

It was determined the strengths, opportunities, weaknesses and threats that allowed determining where to focus or to direct the strategic plan to be followed.

The result obtained as well as the implementation of this strategic plan will allow the company of Footwear Libelula manage to focus, stay in the existing market and penetrate new markets with quality products and affordable prices.

* Graduation project

** Institute of Regional Projection and Distance Education. Business management. Director José Félix Reyes Álvarez Ingeniero Industrial

INTRODUCCION

La planeación estratégica para la empresa de calzado libélula shoes, nace a partir de la necesidad de organizar, y direccionar la parte administrativa y comercial, a raíz que no se ha realizado proyecciones a corto, mediano y largo plazo, donde se puedan mirar las acciones del pasado, presente y sus repercusiones en el futuro.

Con la planeación estratégica la empresa desarrolla, organiza y utiliza todas las herramientas que el entorno le ofrezca, determina sus clientes existentes y potenciales, sus capacidades de producción y ser consciente de sus limitaciones.

El análisis de estrategias permite a la empresa de calzado libélula shoes, que identifique cuales son los factores que pueden afectarla positiva o negativamente, lo cual permite crear estrategias y planes de acción que le permitan poder ser competitiva en el sector del calzado y permanecer en el tiempo.

El proyecto desarrolla la siguiente temática.

- Aspectos generales del sector del calzado, su evolución y tendencias para determinar el sector donde está ubicada la empresa.
- Segundo capítulo se presenta la auditoria o evaluación externa donde se estudian los factores económicos, políticos que afectan de alguna manera a la organización.
- Tercer capítulo se estudia la auditoria o evaluación interna donde analizaremos factores de auditoria gerencial, de mercados, financiera, de producción o servicios y talento humano.

- Cuarto capítulo va el direccionamiento estratégico, visión, misión, valores corporativos, matriz DOFA.
- Quinto capítulo se encuentran las opciones estratégicas, objetivos, metas, políticas y planes de acción a corto, mediano y largo plazo, y el seguimiento a las acciones ejecutadas.
- Por ultimo encontraran las conclusiones, bibliografía y recomendaciones, y los anexos de soporte a la investigación.
- Con todo lo anterior se espera que la empresa de calzado libélula Shoes pueda establecer estrategias las cuales le permitan fortalecerse, consolidarse y expandirse en nuevos mercados del sector del calzado a nivel nacional.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 SITUACION ACTUAL

Para el 2018 se estima que en Colombia el sector del calzado llegue a ser el tercer productor en la región, este sector así llegaría a una participación del 4.1% en el empleo industrial del país, con un crecimiento anual de la producción de 8 %¹.

Este sector registró en las 2016 exportaciones por 179,8 millones de dólares, esto según análisis realizado por el ministerio de industria y comercio, con datos obtenidos del Dane los países donde se registró exportaciones de calzado e insumos fueron: Ecuador, Panamá, Chile, Estados Unidos y Venezuela. Para el ministerio y Pro Colombia tiene grandes oportunidades con sus productos en los siguientes países: Aruba, Canadá, Chile, Martinica, Países bajos, Reino Unido, República Dominicana entre otros.

El sector del calzado en Santander y norte de Santander aporta el 32.8% del subsector de las empresas en Colombia, teniendo Bucaramanga el 48.5% del total de las empresas de Santander, este sector empleo en el 2012 aproximadamente 29.000 personas en Santander².

En Santander existe la agremiación de los productores de calzado en Colombia, ACICAM, nació el 19 de marzo de 1999, como una fusión entre Asocueros y la corporación nacional de calzado, la cual tiene como objetivo la protección,

¹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO En 2018 Colombia será el tercer productor regional del sector [en línea] disponible en: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/7714/en_2018_colombia_sera_el_tercer_productor_regional_del_sector

² PORTAFOLIO 'Producción de calzado muestra un crecimiento importante' [en línea] disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/produccion-de-calzado-aumento-en-2017-503271>

desarrollo, tecnificación, dignificación y engrandecer la industria de calzado y la marroquinería en Colombia³.

En Santander también existe Asoinducals, asociación de calzado y similares, fundada el 28 de septiembre de 1998, con el objetivo de agrupar e impulsar a los industriales del gremio del calzado y a todos los empresarios que estén en esta rama del sector industrial. Asoinducals ha realizado convenios con la alcaldía de Bucaramanga, gobernación de Santander y Sena, donde se realizan cursos de capacitación sobre esta área. El SENA cuenta con un centro de Diseño y manufactura ubicado en Floridablanca, el cual posee maquinaria de última tecnología que permite capacitar al aprendiz con los mejores equipos y tendencias.

En el 2015 Asoinducals hizo la segunda versión de la asociación estratégica con la feria de moda infantil Eimi, lo que permite fortalecer en el ámbito nacional e internacional el sector del calzado y la confección⁴.

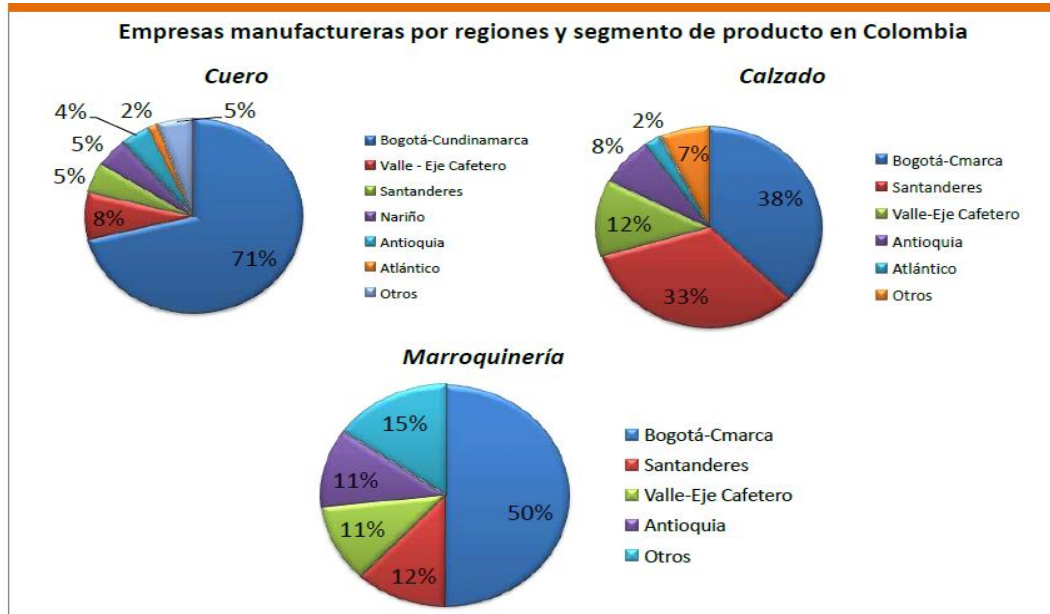
En la actualidad se puede decir que a nivel nacional el sector del calzado genera más de 100. 000 empleos directos y 60 empleos indirectos, pero se debe tener en cuenta que así como aumenta también aumenta la informalidad⁵.

³ ACICAM Como va el sector [en línea] disponible en: <http://acicam.org/como-va-el-sector>

⁴ ALCALDIA DE BUCARAMANGA. Expo-Asoinducals 2015 y la feria de Moda Infantil Emi's [en línea] disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/Prensa/post/2015/06/03/Expo-Asoinducals-2015-y-la-Feria-de-Moda-Infantil-Eimi-s.aspx>

⁵ PORTAFOLIO Sector del calzado genera más de 100.000 empleos en Colombia [en línea] disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-calzado-genera-100-000-empleos-colombia-108590>

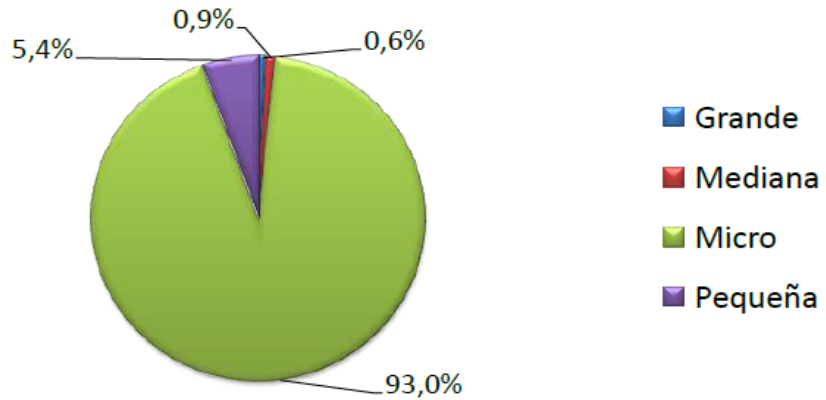
Gráfica 1. Empresas manufactureras por regiones y segmento de productos



Fuente. DANE

Gráfica 2. Empresas del sector según el tamaño

Empresas del sector Cuero, Calzado y Marroquinería según tamaño



base en cifras de registros públicos de las Cámaras de Comercio del país

Fuente. DANE

Podemos concluir que del 100% de las empresas del sector del cuero y marroquinería el 93% corresponden a microempresas⁶.

1.2 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA DE CALZADO LIBELULA

La empresa de calzado Libélula Shoes fue fundada en febrero del 2007, por la señora Ana Dolores Jaimes, ubicada en la transversal 54 N. 22C-62 Barrio Alto de Carrizal de Girón en la vivienda de la propietaria.

Su objeto social es la producción de valetas y sandalias para dama. La empresa de Calzado Libélula tiene 10 años en el mercado, su propietaria y fundadora cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector del calzado, la cual con esfuerzo y dedicación ha logrado mantenerse en el mercado durante este tiempo, años en los cuales el mercado ha sido cambiante. Al inicio solo tenía un par de personas que ayudaban a la fabricación del producto, hoy ya pasa de 8 colaboradores, además de contar con un punto de venta para atención a sus clientes.

La empresa de calzado libélula empezó con la elaboración de calzado para ofrecer a un par de personas, conocidos o familiares, así se dio a conocer y evidencio la calidad de estos, lo que le ha permitido permanecer en el mercado y aumentar sus clientes, que día a día hacen que se fortalezca en el sector. En la actualidad para aumentar sus ventas participa en las ferias de pueblos circunvecinos logrando que su producto se vaya consolidando, aunque la tecnología y mercadeo sería un factor importante si se implementa ya que su producción aumentaría de forma significativa.

⁶ Ibíd.

1.3 PRODUCTOS

La famy empresa de calzado libélula se especializa en la fabricación de Valeta para dama, cerrada y semi descubierta. Produciendo en material sintético las capelladas como los forros interiores, suela en PVC, Expanso y TR, manejando series del 34 al 40, logrando comercializar su producto en la línea de dama juvenil y señorial.

Algunos de los productos que se fabrican se presentan a continuación:

Cuadro 1. Ficha técnica de Valeta arrunchada

| FICHA TÉCNICA DE VALETA ARRUNCHADA | |
|---|--|
| Descripción | Valeta arrunchada: Es un tipo de zapato que se distingue por su comodidad y acople al pie, el sintético que se utiliza es el de mayor suavidad; Es un tipo de zapato que se puede utilizar en diferentes ocasiones de uso, casual o asistir a algún evento no formal. Se distingue por su diseño en la parte frontal tipo fruncido de ahí su nombre (arruchado). |
| Diseño |  |
| Talla | Tallas: 34, 35, 36, 37, 38, 39 y 40. |
| Materiales | Sintético, suela PVC. |
| Colores | Negro, blanco, beige, camel, café, dorado, rojo. |

Fuente: Fábrica de calzado Libélula Shoes.

Cuadro 2. Ficha Técnica de Valeta ejecutiva

| FICHA TÉCNICA DE VALETA EJECUTIVA | |
|--|--|
| Descripción | <p>Valeta Ejecutiva: Es un tipo de zapato que se distingue por su elegancia y comodidad. Ideal para mujeres de oficina que necesitan verse elegantes pero que por el rol que manejan en su día a día como madres y esposas necesitan estar cómodas y que se les facilite el desplazamiento y tener seguridad en el andar, lo que una zapatilla de tacón alto no les proporciona. Su textura es suave pero con cierta rigidez para darle al pie soporte pero que a su vez pueda recibir aire. Sus diseños están explícitamente marcados por el sintético, según la tendencia del momento.</p> |
| Diseño |  |
| Talla | Tallas: 34, 35, 36, 37, 38, 39 y 40. |
| Materiales | Sintético, suela PVC. |
| Colores | Negro, blanco, beige, camel, café, dorado, rojo, estampados diversos. |


Fuente: Fábrica de calzado Libélula Shoes

Cuadro 3. Ficha técnica de Valeta semi descubierta (capellada y talón)

| FICHA TÉCNICA DE VALETA SEMI DESCUBIERTA (CAPELLADA Y TALÓN) | |
|---|---|
| Descripción | Valeta Semi descubierta: Es un tipo de Valeta que permite tener el pie más al descubierto, logrando mayor frescura. Es un tipo de zapato que se adapta perfectamente a cualquier ocasión de uso ya que por su estilo se acopla perfectamente a la vestimenta que en su momento este usando la cliente. Es un zapato cómodo que por el agarre de la suela le da seguridad. |
| Diseño |  |
| Talla | Tallas: 34, 35, 36, 37, 38, 39 y 40. |
| Materiales | Sintético, suela PVC. |
| Colores | Negro, blanco, beige, camel, café, dorado, rojo, estampados diversos. |

Fuente: Fábrica de calzado Libélula Shoes

Cuadro 4. Ficha técnica de Valeta tipo canasta

| FICHA TÉCNICA DE VALETA TIPO CANASTA | |
|---|---|
| Descripción | Valeta Canasta: Este tipo de Valeta tiene un toque juvenil y alegre al incluir en su capellada tiras que se entrelazan para darle forma al pie, es un estilo que le brinda al pie frescura y comodidad ya que las tiras se adaptan al pie y los materiales usados son de gran suavidad. El estilo de la correa que rodea el tobillo para abrochar le da el toque de elegancia al zapato y es un sistema que le permite ajustarlo según la anatomía del pie. |
| Diseño |  |
| Talla | Tallas: 34, 35, 36, 37, 38, 39 y 40. |
| Materiales | Sintético, suela PVC. |
| Colores | Negro, blanco, beige, camel, café, dorado, rojo, estampados diversos. |

Fuente: Fábrica de calzado Libélula Shoes

1.4 ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

La fami empresa en el 2007 contaba con 2 empleados directos y tres talleres igualmente de familias que trabajaban al destajo o por tarea, actualmente cuenta con 8 empleados directos los cuales trabajan a destajo o por tarea y adicionalmente cuando hay temporadas se contratan los servicios de personas que realizan labores de zapatería en sus casas; La gerente y dueña de la empresa cuenta con una formación empírica ya que básicamente ese ha sido su trabajo toda la vida, igualmente se ha capacitado con cursos que le ofrece el gobierno por ser emprendedora y generadora de empresa; así mismo sus empleados son personas con alta experiencia empírica en los oficios de la zapatería pero no cuentan con

formación calificada, no cuenta con un organigrama, manual de funciones de cada operación o cargo de la cadena de valor, prácticamente todo es manual.

La fami empresa se encuentra ubicada en el barrio san Antonio del carrizal municipio de Girón, cuenta actualmente con ocho empleados los cuales trabajan por tarea realizada. La maquinaria con la cual cuenta actualmente es dos máquinas planas, molduras, hormas, mesa de corte, mesa de doblado y empaque, vulcanizadora. Se distingue por sus procesos artesanales que le dan al producto un sello de calidad.

Los clientes actuales con los que cuenta la empresa son pequeños negocios de barrio donde se venden diferentes tipos de mercancía, entre estos tiene variedades GEMAFER ubicado en la campiña de Girón, variedades TATIS el cual se encuentra ubicado en el Rincón de Girón, una vendedora externa la cual a su vez maneja un grupo de cinco vendedoras en diferentes zonas como San Gil, Socorro, Girón, Floridablanca y Bucaramanga, las cuales venden directamente al consumidor final. Igualmente Calzado Libélula participa activamente en ferias de pueblos cercanos a Bucaramanga, como Girón, Socorro, Vélez, Lebrija, Barbosa, Barichara, Cimitarra, Floridablanca, Piedecuesta, Málaga, en las cuales participa con el pago del stand donde exhibe el calzado y se vende tanto al menudeo como al por mayor, muchas veces en este tipo de ferias se consiguen clientes al por mayor pero se pierden debido a que la empresa no cuenta con un área comercial definida y sólida que realice el acompañamiento y debida atención que el cliente merece.

Igualmente la empresa cuenta con un local propio donde vende el calzado al detal, este está ubicado en la parte del frente donde funciona la fábrica, el cual queda en San Antonio del carrizal en Girón, el local es atendido por su propietaria o por algún empleado que esté disponible en el momento que se requiera⁷.

⁷ Datos obtenidos por la propietaria de Calzado Libelula.

2. AUDITORIA O EVALUACIÓN EXTERNA

Mediante la realización de encuestas, visitando el sector, algunas de las empresas que son competencia directa e indirecta y según las apreciaciones de los dueños que son los que conocen mejor su situación y el entorno se determinó cuáles son los factores que afectan de alguna manera a la empresa de calzado libélula.

2.1 FACTOR ECONÓMICO

En cuanto al factor económico se tienen variables como el desempleo, contrabando, exportaciones, importaciones y los TLC tratados de libre comercio, a continuación se enumera cada uno de estos.

2.1.1 Desempleo. El desempleo a nivel nacional subió de 8,2% al 8,9% comparando el mismo periodo del año pasado y se espera que debido al ritmo del crecimiento económico continúe moderándose, para que disminuya el desempleo.

La tasa de desempleo en Bucaramanga de marzo a mayo del 2017 se ubicó en 8,3% formando parte entre las 23 ciudades de Colombia con una de las tasas más bajas⁸, en estas ciudades la generación de empleo se debe al empleo particular o formal, en julio del 2016 se ubicó en 8.7%, siendo la cuarta ciudad con la tasa más baja en el país, según el DANE hubo en Santander 47.000 desempleados, comparada con el mismo periodo del año pasado, aumento en 0,2 puntos porcentuales, pero si se compara con el periodo trimestral de marzo a mayo del 2016, cayó 0,1 puntos porcentuales.

⁸ ibíd.

En cuanto a la ocupación en Bucaramanga fue del 61,6% y la tasa global de participación fue del 67.5%, según el estudio se detectó que hubo 17.000 personas menos ocupadas en comparación con el mismo periodo del año pasado.

Para la empresa Calzado Libélula tiene doble comportamiento esta variable, como amenaza ya que hay una parte que no tiene poder adquisitivo por lo cual no podrá comprar estos productos y afecta las ventas de la empresa, como oportunidad porque se puede encontrar mano de obra calificada en cualquier momento a precios justos.

2.1.2 El contrabando. Esta variable así como la doble facturación serán las que encaminen el sector del calzado en el 2017, el cual ha sido afectado desde años atrás. En el año 2013 más o menos 500 empresas de calzado familiares cerraron con la entrada de productos chinos, según asoinducals se dejó de elaborar aproximadamente 15.000 millones de pares de zapatos, para frenar un poco la entrada de contrabando se ha incrementado los controles del gobierno en la frontera y con la creación del arancel mixto al calzado que se importa⁹.

2.1.3 Importaciones¹⁰. A nivel nacional el gobierno adopto nuevas medidas con los decretos 1744 y 1745 en noviembre del 2016, que tienen como fin neutralizar las importaciones a precios anormalmente bajos, donde los miembros de la asociación Acicam afirman que si estas medidas se aplican correctamente permitirán el crecimiento a nivel nacional¹¹. El 46% de las importaciones que entra al país por debajo de los precios de referencia y de este porcentaje el 32%

⁹ VANGUARDIA LIBERAL. Este es el difícil panorama de los zapateros de Bucaramanga [en línea] disponible en: <http://www.vanguardia.com/economia/local/402729-este-es-el-difcil-panorama-de-los-zapateros-de-bucaramanga>

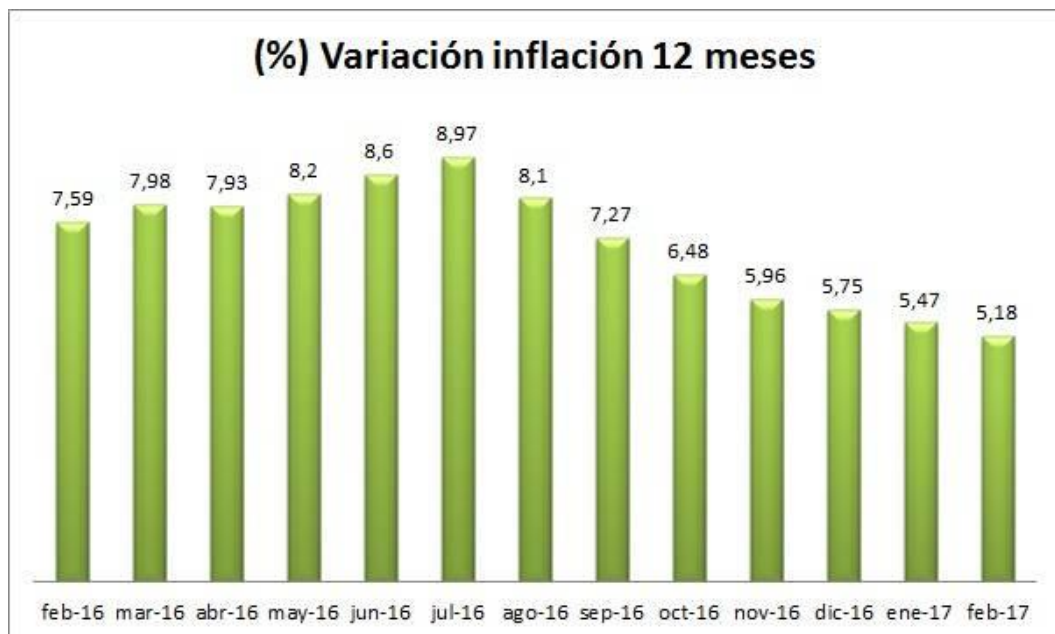
¹⁰ EL TIEMPO. Industriales del calzado esperan pisar duro en el 2017 [en línea] disponible en: <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/industriales-del-calzado-esperan-pisar-duro-en-el-2017-29271>

¹¹ REVISTA DINERO Perspectivas de la industria del cuero y el calzado en Colombia [en línea] disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/perspectivas-de-la-industria-del-cuero-y-el-calzado-en-colombia/242008>

aproximadamente entra a menos de un US\$ 1 par. El 47% del calzado que compran los colombianos es producido en el país, es por eso que este sector apunta a la innovación y a la inclusión de nuevas tecnologías para aumentar el porcentaje de participación en el mercado.

2.1.4 La inflación. La inflación sigue en Colombia en el séptimo mes consecutivo en desaceleración ya que en febrero del 2017 se ubicó en 5.1%, siendo la educación la de mayor incremento¹², con una variación mensual de 1.01%. Para septiembre del 2016 la inflación se situó en 7,27%, bajando por segundo mes comparado con la inflación más alta presentada en julio de ese año de 8,97%, esta desaceleración se debe al menor aumento de los precios en los alimentos así como por la moderación en los precios de bienes y servicios, se presume o estima que los próximos meses la inflación tienda a disminuyendo, así como el aumento en los precios de los alimentos entre otros.

Gráfica 3. Variación de la inflación por meses



Fuente: DANE. Cálculos: Dinero

¹² Ibíd.

Con esta variable la cual tendrá una disminución considerable permite que las materias primas no aumenten considerablemente y que el costo final en la elaboración de productos del sector del calzado no sea significativo, pero afecta de alguna forma al consumidor ya que el valor del poder adquisitivo se verá afectado y tendrán que saber racionalizar su dinero a la hora de comprar, eso último afecta las expectativas que la empresa tiene de crecer y alcanzar nuevos mercados.

2.1.5 Tasas de interés. Las tasas de interés en el 2017 según el banco de la republica disminuyeron en 25 puntos y se ubicaron en el 7% con una percepción de mayor desaceleración de la economía, pero para el 2018 el ministerio de hacienda estima un crecimiento de la economía de un 3%, esto también se da como resultado del paro camionero que duro 45 días¹³.

2.1.6 Tratados de libre comercio. Los TLC son acuerdos o convenios entre dos o más países, los cuales permiten facilitar el comercio entre ellos, estos se firman con el objetivo de facilitar el intercambio comercial, respetando los derechos y normas y la constitución de cada país involucrado.

Hace más de 30 años Colombia ha firmado TLC como el de países de la comunidad andina (Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela), con países de MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay) también tiene tratados con Chile, México, y Venezuela, entre otros, estos acuerdos han permitido que los productos elaborados en nuestro país entren a otros mercados sin pagar impuestos o pagando muy poco.

Analizando los factores económicos podemos determinar que en cuanto al desempleo es un factor que influye desfavorablemente para la empresa libélula ya que el hecho de que la tasa de desempleo suba implica que los consumidores o clientes potenciales no tendrán el mismo poder adquisitivo para comprar los zapatos

¹³ BANCO DE LA REPUBLICA Emisor [en línea] disponible en: <http://www.banrep.gov.co/economía/bsbb/emisor>

y se verá reflejado en un descenso en las ventas, pero a su vez puede tener a favor de la empresa el conseguir mano de obra calificada a bajo costo que puede reflejar en bajos costos.

En cuanto al factor contrabando se puede ver que esta variable afecta de manera directa como amenaza porque se deja de comprar el producto nacional, ya que en el mercado se encuentran similares a precios más bajos, ocasionando que el producto nacional no encuentre salida y para las empresas sus ingresos de ventas bajen considerablemente.

En cuanto a las importaciones se puede ver que la empresa también se ve afectada en doble vía, ya que se encuentran en el mercado materias primas con costos más bajos lo que permite que el costo final del producto sea más bajo, pero también se encuentran productos terminados de otros países, los cuales tienen subsidios del gobierno lo que les permiten entrar al mercado con precios mucho más bajos y así no se puede competir.

Estas tasas así como su presunción de que vayan en aumento, afectan a la empresa de calzado Libélula en cuanto a la adquisición de préstamos para su expansión y penetración a nuevos mercados, ya que el pago de estos créditos a tasas altas aumenta considerablemente los gastos financieros y su utilidad se va a ver disminuida.

Para la empresa aquí estudiada los tratados de libre comercio son una oportunidad de entrar a nuevos mercados, poder competir a precios razonables, esto permitirá a futuro posicionar la marca y que sea reconocida en cualquier lugar, esto si la empresa comienza a industrializar sus procesos y aplicar técnicas que les permitan competir con calzado de alta calidad, de lo contrario la empresa libélula se verá afectada en gran manera debido a que llegan productos de muy buena calidad a bajos precios lo que implica una mayor competencia.

2.2 FACTOR COMPETITIVO

En el factor competitivo, se relacionan todas aquellas variables que pueden afectar de manera directa o indirecta a la empresa de Calzado Libélula, en cuanto a la parte de competitividad, entre esas tenemos:

2.2.1 Alianzas estratégicas. En estas alianzas se pueden ver los tratados de libre comercio, ya que esto permite que entren nuevos productos al mercado, que las empresas creen productos o servicios mejorados, nuevos estilos o diseños, pero además comprar o adquirir nuevas tecnologías, máquinas que permiten colocar la empresa en las nuevas tendencias y logren así competir.

Hoy en día existen los clúster, los cuales son asociaciones de empresas del mismo sector que se asocian para ofrecer productos o servicios, adquirir tecnologías y estas a su vez se fortalecen para poder competir y así entrar a nuevos mercados. Estas alianzas estratégicas son buenas para la empresa ya que le permite fortalecerse al unirse con otras, permite entrar a nuevos mercados, tecnificar sus procesos y así ser más competitiva.

El análisis se realiza bajo las 5 fuerzas de Porter, que se enumeran a continuación:

Compradores: Los clientes actuales con los que cuenta la empresa son pequeños negocios de barrio donde se venden diferentes tipos de mercancía, entre estos tiene variedades GEMAFER ubicado en la campiña de Girón, variedades TATIS el cual se encuentra ubicado en el Rincón de Girón, una vendedora externa la cual a su vez maneja un grupo de cinco vendedoras en diferentes zonas como San Gil, Socorro, Girón, Floridablanca y Bucaramanga. Las cuales venden directamente al consumidor final. Igualmente Calzado Libélula participa activamente en ferias de pueblos cercanos a Bucaramanga, como Girón, Socorro, Vélez, Lebrija, Barbosa, Barichara, Cimitarra, Floridablanca, Piedecuesta, Málaga entre otros. En las cuales

participa con el pago del stand donde exhibe el calzado y se vende tanto al menudeo como al por mayor, muchas veces en este tipo de ferias se consiguen clientes al por mayor pero se pierden debido a que la empresa no cuenta con un área comercial definida y sólida que realice el acompañamiento y debida atención que el cliente merece.

Los clientes directos de LIBELULA son mujeres entre los 20 y 50 años, las cuales trabajan y tienen poder adquisitivo, pertenecen al sector geográfico de Bucaramanga y su área metropolitana, Girón, Piedecuesta, Lebrija, Florida y pueblos aledaños. Mujeres universitarias y Profesionales, a las cuales les gusta estar elegantes pero a la vez cómodas en todas sus ocasiones de uso. Son damas que en su gran mayoría son independientes, aunque estén casadas son autosuficientes ya que tienen empleos estables, les gusta compartir con su familia, les encanta viajar, les gusta estar a la moda pero sentirse en su zona de confort, son mujeres que tienen una agitada vida social por lo tanto siempre quieren verse bien.

A su vez las clientas potenciales o futuras son las hijas y sobrinas de los clientes actuales, las cuales referencian de sus familiares la marca de zapatos con la cual se verán en un futuro.

Adicionalmente Calzado LIBELULA ofrece a las señoras de más de 50 años que todavía les gusta estar a la moda una opción de zapato que pueden usar con estilos más sobrios pero sin perder elegancia y estando a la tendencia de la temporada.

Igualmente la empresa cuenta con un local propio donde vende el calzado al detal, este está ubicado en la parte del frente donde funciona la fábrica, el cual queda en San Antonio del carrizal en Girón, el local es atendido por su propietaria o por algún

empleado que esté disponible en el momento que se requiera¹⁴.

Proveedores: Son aquellas empresas a la que le compran la materia prima como el sintético, hebillas. Pegante, suelas, empaques.

Barreras de entrada: La competencia en Bucaramanga por la gran cantidad de pequeñas empresas de calzado ha generado una serie de barreras en cuanto a calidad, barreras como creatividad, innovación, el generar alianzas con otras empresas para ofrecer nuevos productos, para poder permanecer en el mercado.

Productos sustitutos: Productos sustitutos en el sector del calzado no se encuentran, existe diversidad de materiales que permiten reemplazar el cuero, por sintéticos u otros que cumplen con la misma función, generando productos a precios más baratos o más asequibles según las necesidades del mercado.

Competidores Potenciales: Competidores en el sector del calzado es variado por la diversidad de diseños, materiales, y según la creatividad y la innovación, también depende de los diferentes gustos de los compradores.

2.2.2 Capacidad negociadora. En este sector por el tamaño de estas empresas su capacidad negociadora se basa en el precio y su respuesta de entrega del producto, para la empresa de calzado Libélula la cual tiene clientes ya establecidos, algunos mayoristas y por tener punto de venta propio esto le permite llegar al consumidor final, sus ventas en la mayoría son de contado, pero tiene algunos créditos, esto es bueno para la empresa, debe crear con estos clientes lazos más fuertes para que no se vayan para la competencia, además crear estrategias que permitan tener parámetros claros y controles que permitan en cualquier momento saber con exactitud cuánto se nos adeuda.

¹⁴ Datos obtenidos por la propietaria de Calzado Libelula

2.2.3 Mano de Obra. La empresa cuenta con un taller donde se fabrican todos los diseños, pero como la idea es crecer, en la actualidad se están utilizando los talleres satélites, lo cuales permiten contratar para aumentar la producción y la entrega oportuna, sin descuidar la calidad del producto.

Para cada proceso es necesario contar con las personas expertas e idóneas para cada tarea, esto asegura la calidad de cada prenda o el producto final, el tener las personas necesarias asegura tener a tiempo el volumen suficiente para las entregas comprometidas. Este elemento es una oportunidad para la empresa porque en el mercado se puede encontrar buena mano de obra, capacitada y no tan costosa, además de asegurar un producto con estándares de calidad muy altos.

2.2.4 Competencia. En cuanto a las empresas que hacen competencia son Chachan¹⁵ y Linda Caro, son la competencia más directa, esta competencia está dada ya que es un sector amplio y muy competitivo, es por eso que se debe adquirir tecnología para poder competir, estas dos empresas se caracterizan por la calidad de sus productos y bajos precios, pero les falta organización para que tengan personas específicas, que logren establecer relaciones comerciales y conseguir nuevos clientes.

Los criterios que se tienen en cuenta para seleccionar estas empresas es la ubicación, los precios con los que ellos compiten, además son empresas innovadoras que están con las tendencias del momento y con materiales de calidad.

Para realizar la matriz de perfil competitivo según su propietaria, se compara con las fábricas de calzado CHACHAN Y LINDA CAROL. Entre los factores a destacar dentro de la empresa calzado libélula shoes está la gran experiencia acumulada de más de 10 años en el sector, la calidad y la competitividad en precios que los hace

¹⁵ SHOES CHACHAN [en línea] disponible en: <http://shoeschachan.wixsite.com/chachan/about>

de preferencia del mercado; como falencias en los factores está el relacionamiento con los clientes ya que no se cuenta con una página web ni con anuncios en redes sociales que les permita acercarse al cliente y crear una base de datos, ofrecer incentivos que ayuden en la búsqueda de la fidelización del cliente.

En cuanto a la variedad en diseños, estrategias de negociación y planeación estratégica la fábrica tiene una calificación baja, ya que no cuenta con una estructura organizada debido a que su propietaria es multifuncional y no cuenta con la capacitación para generar una planeación estratégica que la oriente en el logro de sus objetivos.

A continuación en el cuadro se presenta la matriz de perfil competitivo, en la cual calzado libélula quedo en segundo lugar con una puntuación de 3 debido más que todo a la experiencia de su propietaria en el sector, a los precios competitivos y a la calidad que caracteriza al producto. Debido a la globalización del mercado la empresa se enfrenta a miles de competidores de todo el mundo y es una lucha constante para sostenerse en el mercado.

Cuadro 5. Factores y Competencia

| Factores clave | Ponderación | CALZADO CHACHAN | | CALZADO LINDA CAROL | | CALZADO LIBELULA | |
|--------------------------------|-------------|-----------------|------|---------------------|------|------------------|------|
| | | Cal | Pon | Cal | Pon | Cal | Pon |
| Experiencia | 20% | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 |
| Calidad | 20% | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Competitividad con precios | 15% | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 |
| Relaciomaniento con clientes | 10% | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 |
| Variedad en diseños | 10% | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 |
| Estrategias para negociaciones | 13% | 4 | 0,52 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 |
| Planeacion estrategica | 12% | 3 | 0,36 | 2 | 0,24 | 2 | 0,24 |
| | 100% | | 3,63 | | 2,68 | | 3 |

Fuente. Empresa De Calzado Libélula

A continuación se describe cada uno de los factores claves que se tuvieron en cuenta en el desarrollo de la matriz anterior. Para sacar la ponderación de cada factor se hace dando a cada factor clave un valor, igual que a la competencia y este

se multiplica para sacar el promedio, después se hace un comparativo con los resultados obtenidos para saber cómo influye cada uno de estos factores y las empresas competidoras con la empresa estudiada.

Experiencia: Este factor es importante ya que garantiza el conocimiento de la empresa en este sector, los materiales necesarios, calidad en los productos que diseña.

Calidad: La experiencia le ha permitido conseguir clientes fijos e ir aumentando su área de cobertura de este producto, el cual se ha dado a conocer por la calidad de estos, y le ha permitido permanecer en el mercado.

Competitividad en precios: La empresa de calzado libélula puede competir con precios, ya que están en el promedio de los precios razonables en el sector y del mercado según el poder adquisitivo de la población a la que está dirigido este producto.

Relacionamiento de clientes: Tiene que ver con la fidelización de clientes y el poder de la empresa, esto permite al cliente conectarse más fácilmente con la empresa y sus servicios o viceversa la empresa ofrecerle los servicios o productos nuevos o innovadores.

Variedad de diseños: Esto permite a la empresa tener más gama de productos en cuanto a diseños, texturas, para llegar a otros segmentos del mercado y posicionar el producto en el sector calzado a nivel regional y nacional.

Planeación estratégica: Para la empresa de calzado Libélula la planeación estratégica le permite reorganizarse y estandarizar procesos y procedimientos, lo cual permitirá que la empresa obtenga más eficiencia y eficacia en cada área y generar estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

2.2.5 Entorno¹⁶. El Sector productivo está conformado por todas las empresas que fabrican y comercializan calzado a nivel regional y nacional. La cámara de comercio reporto un crecimiento del 10% en la creación de nuevas empresas en el 2014, del 22% de las empresas constituidas con fines industriales, seguida del sector del calzado con un 17% y confecciones 16%. Según el DANE en Santander en la generación de nuevas empresas de cada 10.000 habitantes se crearon 72 empresas. El año pasado las 360 empresas principales en Santander alcanzaron ventas de 12.1 billones de pesos y exportaciones de 31 millones de dólares.

Resumiendo lo anterior si hay formación de nuevas empresas es porque hay mercados y segmentos de clientes insatisfechos, lo que hace pensar que se pueden crear nuevos diseños que permitan llegar a otros mercados, lo que crea para la empresa de calzado Libélula la posibilidad de entrar a otros mercados y generar nuevos productos basados en las tendencias del momento.

2.3 FACTOR SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS

2.3.1 Responsabilidad social. La RSE son las cosas buenas que puede hacer la empresa por la sociedad para resarcir de alguna forma el impacto que esta ocasiona a la sociedad, además de cumplir con la normativa ambiental y ocasionar a este el mínimo daño¹⁷.

El tener claro que practicar en la empresa la RSE, esto le permite ser de alguna manera competitivo en el sector del cuero y calzado.

En el año 2013 empresas del sector calzado, donde el 90% de las empresas de la región son mí pymes, o sea que no tienen más de 15 empleados, se reunieron en

¹⁶ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA [en línea] disponible en: <https://www.dane.gov.co/>

¹⁷ MINISTERIO DE EDUCACION [en línea] disponible en: <https://www.mineducacion.gov.co/1675/article.html>

torno a este tema, para trabajar en la optimización de procesos. Los temas que impacta la RSE son:

- Reducción en la rotación de empleados: Este factor le conviene a la empresa debido a que si reduce la rotación de personal la empresa tendrá mano de obra más calificada y esto se verá reflejado en sus productos.
- Incrementar la cooperación con los proveedores, reduciendo costos y aumentar la innovación: Este factor es de conveniencia para libélula ya que si genera alianzas con proveedores lograra la reducción en costos de materiales lo que verá reflejado directamente en los costos de sus productos, inclusive lograra obtener materiales exclusivos.
- Reducir las consecuencias del medio ambiente: Este factor influye positivamente en la empresa, ya que contribuye con el mejoramiento del ecosistema y adicional genera una imagen ecológica frente al consumidor.
- Licencias de operación: Este factor incide en calzado libélula de forma positiva si la empresa contara con dichas licencias, pero actualmente esta no cuenta con licencias de operación y por esto podía verse afectada de forma negativa en caso de cualquier revisión por parte de organismos de control, ocasionaría cierre y sanciones legales para la misma.
- Uso eficiente de recursos: Dicho factor en la actualidad desfavorece a la empresa libélula debido a que no se cuenta con procesos estandarizados que permitan hacer uso eficiente de sus recursos, por tal motivo se están generando sobrecostos en materia prima y mano de obra.
- Atracción de inversionistas responsables: Para calzado libélula esta sería una buena oportunidad de captar algunos inversionistas que deseen invertir en su

empresa y poder generar músculo financiero sólido, que le ayude a ser sólida y posicionarse en un nicho de mercado, pero para esto la empresa debe organizar toda su estructura y es lo que se pretende con el plan estratégico desarrollado en este trabajo de grado.

2.3.2 Población. A continuación se observa que según el Dane para el 2020 la población de mujeres en Colombia será de 25.773.706 y hombres 25.138.723.

Cuadro 6. Proyecciones de Población

**Cuadro 1.
COLOMBIA, Estimaciones y Proyecciones de
Población. 1985-2020**

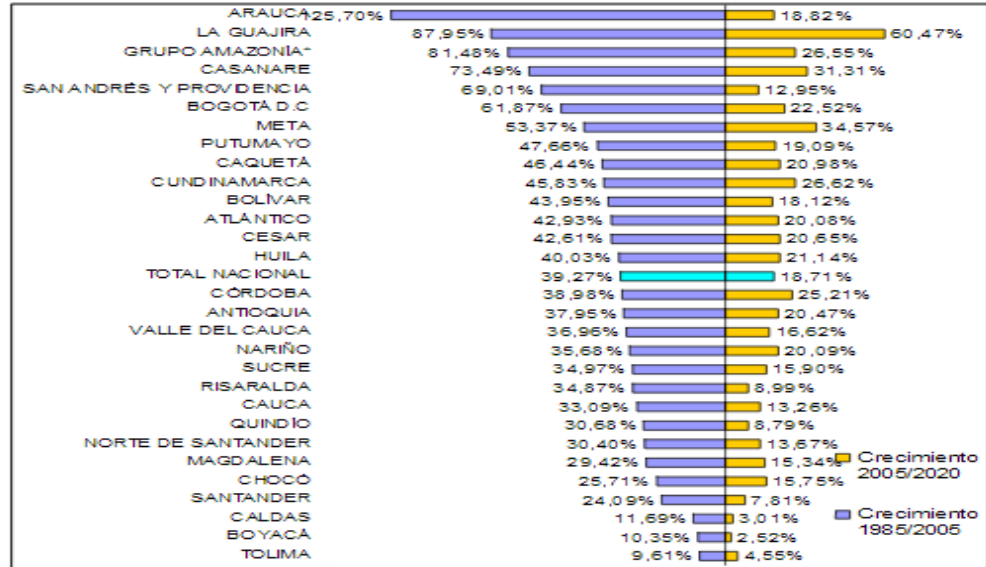
| Año | Hombres | Mujeres | Total |
|------|------------|------------|------------|
| 1985 | 15.187.066 | 15.607.359 | 30.794.425 |
| 1990 | 16.834.671 | 17.289.864 | 34.124.535 |
| 1995 | 18.497.463 | 18.992.203 | 37.489.666 |
| 2000 | 19.877.987 | 20.404.230 | 40.282.217 |
| 2005 | 21.169.835 | 21.718.757 | 42.888.592 |
| 2010 | 22.465.760 | 23.042.445 | 45.508.205 |
| 2015 | 23.799.306 | 24.403.311 | 48.202.617 |
| 2020 | 25.138.723 | 25.773.706 | 50.912.429 |

Fuente: DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

Fuente. IMEBU Indicadores demográficos [en línea] disponible en: http://www.imebu.gov.co/web2/documentos/observatorio/demografia/indicadores_demograficos_2020.pdf

Gráfica 4. Crecimiento demográfico por departamentos

Gráfico 1. COLOMBIA, Tasas de Crecimiento Demográfico por Departamento. 1985-2020



Fuente: DANE-Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

En cuanto al crecimiento de la población por regiones podemos ver que en Santander de una proyección del 1985/2005 con un porcentaje de 24,09% se estima que crezca un 7,81% más para el 2020.

Cuadro 7. Principales indicadores Demográficos

Cuadro 3. COLOMBIA, Principales Indicadores Demográficos. 1985-2020

| PERÍODO | TASA BRUTA DE NATALIDAD (a) | TASA BRUTA DE MORTALIDAD (b) | TASA DE MIGRACION NETA (c) | TASA DE CRECIMIENTO NATURAL (d) | TASA MEDIA DE CRECIMIENTO (e) |
|-----------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 1985-1990 | 28,80 | 6,77 | -1,51 | 22,03 | 20,54 |
| 1990-1995 | 26,86 | 6,57 | -1,50 | 20,29 | 18,82 |
| 1995-2000 | 24,20 | 6,22 | -3,62 | 17,98 | 14,36 |
| 2000-2005 | 21,66 | 5,95 | -3,18 | 15,71 | 12,45 |
| 2005-2010 | 19,86 | 5,81 | -2,26 | 14,05 | 11,78 |
| 2010-2015 | 18,88 | 5,80 | -1,59 | 13,07 | 11,48 |
| 2015-2020 | 18,03 | 5,95 | -1,14 | 12,08 | 10,94 |

Fuente: DANE -Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

(a) Número de nacimientos vivos ocurridos durante un año, por cada 1000 habitantes de la población calculada a mitad de período (30 de Junio)

(b) Número de defunciones ocurridas en un determinado período por cada 1000 habitantes de la población medida en ese mismo momento.

(c) Diferencia de los inmigrantes y emigrantes de un área en un período dado, por cada 1000 habitantes de la población media del lugar tomado como referencia.

(d) Mide el incremento o disminución del tamaño de una población, explicado por el balance entre los nacimientos y las defunciones

(e) Mide el incremento o disminución del tamaño de una población, explicado por el balance entre los nacimientos, las defunciones y la migración neta

Fuente: IMEBU Indicadores demográficos [en línea] disponible en: http://www.imebu.gov.co/web2/documentos/observatorio/demografia/indicadores_demograficos_2020.pdf

Estos son los indicadores demográficos podemos ver que en el 2020 baja la tasa de natalidad en comparación al 2010-2015, la tasa de mortalidad aumenta, la tasa de migración en el 2020 se proyecta a la que menos tasa alcance, es así como la tasa de crecimiento natural y la tasa media de crecimiento se presume serán los más bajos en comparación a la proyección anterior.

Todo lo anterior sirve para estimar la proyección de posibles compradores o nueva demanda, lo que afecta a la empresa ya que según estos datos se tiende a disminuir lo que afecta la parte de ingresos de la compañía y por ende su estabilidad económica. La empresa se verá afectada de forma negativa ya que la cantidad de consumidores será reducida, esto implica que haya menos gente a la cual se le pueda vender el calzado libélula, este indicador permite visionar hacia el futuro y ver que sería conveniente para libélula incursionar en otros nichos de mercado que no se vayan a ver tan afectados a largo plazo.

2.3.3 Seguridad. En cuanto a la seguridad en Santander se realizó un debate sobre prevención, rehabilitación, tráfico de autopartes, tráfico de drogas y feminicidios, son los principales problemas, que a pesar de que se han tratado de enfrentar estos problemas la ciudadanía no ve mayor disminución de estos, y que por el contrario los cabecillas siguen libres reclutando menores de edad¹⁸.

El tema del feminicidio no ha bajado pero se está trabajando en eso, además con la creación del conpes 161, la cual es una ley para la protección a la mujer, que trata de la igualdad de género. Este factor si afecta como amenaza ya que a los extranjeros les da miedo venir a comprar, esto hace que las ventas bajen considerablemente y afecte la estabilidad de la empresa.

¹⁸ VANGUARDIA LIBERAL. El jueves 8 de junio habrá una marcha contra los feminicidios [en línea] disponible en: <http://www.vanguardia.com/area-metropolitana/giron/399679-el-jueves-8-de-junio-habra-una-marcha-contra-los-feminicidios>

También cabe resaltar la firma de acuerdos de paz en el país con grupos al margen de la ley, ya que crea cierta incertidumbre en como afectara la economía del país, ya que puede ocasionar más seguridad para los empresarios, disminución de extorsiones, etc., pero a su vez puede aumentar el índice de desempleo que afectara de alguna forma la economía y estabilidad de las empresas.

Este factor es importante ya que crea o no confiabilidad a sus socios para invertir y buscar penetrar en nuevos mercados, genera que la economía sea más estable para sus empleados, clientes, proveedores y dueños.

2.3.4 Calidad de vida. Para la calidad de vida de los colombianos o santandereanos se incluyen variables como la vivienda (paredes, pisos, servicios públicos), salud educación, gastos, ingresos, fuerza de trabajo, la tenencia de bienes así como la percepción que tenga el cónyuge o jefe de hogar sobre las condiciones de vida.

La última encuesta realizada por el DANE en el 2015 da como resultado que el 23.1% de los conyugues o jefes de hogar consideraron que los ingresos no alcanzan a cubrir los gastos mínimos. El 92.4% de los hogares manifestaron tener al menos un televisor y el acceso a internet pasó del 38% del año 2014 al 41.8% en el 2015.

En Bucaramanga y municipios vecinos como Floridablanca, Girón y Piedecuesta el 55.9% conforman la clase media, superando el porcentaje de Bogotá y Medellín, es decir ganan aproximadamente entre 1.400.000 y 7 millones de pesos, en cuanto a la tasa de pobreza el 13.9% son pobres y en pobreza extrema el 1.7% que son los índices más bajos del país.

Se puede resumir que este factor para la empresa de calzado Libélula se toma como una oportunidad, por la capacidad de compra que tienen la mayoría de los santandereanos que es del 55.9% donde ganan aproximadamente \$1.400.000 o

más, este factor es favorable para calzado libélula, ya que sabiendo cual es el ingreso real de los consumidores puede establecerse muy bien los costos de su producto y ajustarlos a lo que el cliente necesita.

2.3.5 vías de acceso. La ciudad de Bucaramanga está ubicada en la cordillera oriental de los Andes, se puede llegar por vía aérea, terrestre o fluvial.

Vía aérea. Está el Aeropuerto Internacional Palonegro el cual está ubicado en el municipio de Lebrija, donde se podrá desplazar a más de 25 aeropuertos dispuestos en las principales ciudades del país y del exterior.

Vía Fluvial. Por medio del rio magdalena está el terminal fluvial de Barrancabermeja Yuma, para las personas que viven en la zona del Magdalena medio y desean llegar al municipio de Barrancabermeja, centro petrolero del país, de donde podrán tomar ruta terrestre a otras ciudades del país.

Vías terrestres. Para llegar a la ciudad cuenta con cuatro vías de acceso que son a Barrancabermeja, Cúcuta, costa caribe y departamento de Boyacá, pasando por Bogotá. La movilidad dentro de la ciudad se tiene el metro línea el cual es un servicio de transporte masivo, taxis y buses.

Cuenta con vías de acceso desde Piedecuesta las cuales van de sur a norte por la cra 15, cra 33 y cra 27.

El contar con varias vías de acceso permite a la empresa de calzado Libélula la posibilidad de tener día a día más potencial y la seguridad de que los clientes puedan llegar de manera segura y precisa al punto de venta.

2.4 FACTOR POLÍTICO, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

2.4.1 Plan de negocios del sector del cuero, calzado y marroquinería. Este plan de negocios tiene como principal objetivo fortalecer la estructura empresarial de la cadena de cuero, calzado y marroquinería abarcando desde los insumos, la transformación y la comercialización. Este plan tiene un proceso que va por las siguientes etapas:

- Línea base nacional del sector.
- Estado del sector en el mundo y benchmarking internacional
- Plan de negocios de cuero, calzado y marroquinería
- Presentación de resultados

Dentro del proceso de construcción del plan se trabaja por grupos focales, en los cuales se realizan socializaciones en Bucaramanga, Floridablanca y Cúcuta. Los ejes de intervención serán el fortalecimiento, promoción e innovación sectorial, marco normativo y regulatorio, capital humano e infraestructura y sostenibilidad. Según la base del plan de negocios se tiene como objetivo a corto plazo 2018, desarrollar y consolidar un modelo de gestión integral que mejore la productividad y competitividad de las empresas del sector, transforme la formación, articule con la oferta institucional del estado y genere círculos entre productores y comercializadores para garantizar la recuperación del mercado interno. Como objetivo a mediano plazo 2023, fortalecer el desarrollo de productos del calzado y marroquinería de gama media y alta, de calidad a partir de la incorporación del diseño, el trabajo conjunto entre eslabones de la cadena. Y como objetivo a largo plazo 2028 se estima consolidar una cadena productiva que cuente con empresas capaces y con marcas posicionadas en el mercado interno y mundial, en un marco de alta apropiación tecnológica y desarrollo sostenible.

Este plan de negocios al sector del calzado permite que empresas como la de calzado Libélula pueda posicionarse y mejorar su productividad, para así llegar a

ser más competitivos en el sector, para lo cual este factor es una oportunidad para la empresa.

2.4.2 Reforma tributaria. Para el 2017 el sector del calzado en Colombia espera sea positivo a pesar de la reforma tributaria la cual afecta el consumo de estos bienes¹⁹, en cuanto a este tema se espera la creación de una ley antidumping, ya que a este sector está entrando calzado a precios muy bajos de países con los cuales Colombia no tiene ningún tipo de convenio o tratado de comercio. Además de que la nueva reforma con el aumento del IVA en materias primas nacionales o importadas aumentan el costo final del producto terminado.

Esto afectaría de manera negativa significativamente no solo a los ingresos de la empresa de calzado Libélula, sino la capacidad de compra de cada persona, la cual tendrá que ser mesurada a la hora de comprar.

2.4.3 Plan de desarrollo. El gobierno creó el plan de vías 4G, el cual consta de vías de acceso de doble calzada al departamento, además de la construcción de una variante oriental que tiene como fin desviar el tráfico pesado y no entrar al centro de la ciudad, así como el mejoramiento de las vías intermunicipales, esto beneficia el ingreso de los visitantes o extranjeros al departamento, así como esto permitirá la inversión en nuevos proyectos o empresas del sector.

Este proyecto tan ambicioso abrirá las puertas al desarrollo de la economía en esta década, fortaleciendo de alguna forma cada una de las empresas y generando la estabilidad de estas y permitiendo así llegar a nuevos mercados con costos bajos en el transporte. Estas vías traerán reducción en tiempos de desplazamiento, además de seguridad en las vías. Lo anterior le permitirá a la empresa de calzado

¹⁹ Ibíd.

libélula la posibilidad de estabilizar sus ingresos a la vez que le permita entrar a nuevos mercados.

Este plan de desarrollo afectaría positivamente a la empresa calzado libélula ya que al contar con nuevas y mejoradas vías los costos de los fletes por ende disminuirían y esto se verá reflejado en los costos directos de los productos, igualmente se llegara más rápido al cliente en cuanto a las entregas se refiere, generando confiabilidad en el cliente.

2.4.4 Leyes laborales. En materia laboral se tiene que en Colombia priman los derechos como libertad de asociación y derecho a la asociación sindical, eliminación del trabajo forzado, derecho a las negociaciones colectivas y a protestar o hacer huelgas, protección laboral para niños y jóvenes, así mismo como no permitir la discriminación laboral.

Para el 2017 el ministerio del trabajo tiene el empeño de trabajar en reformas que permitan modernizar las instituciones protectoras de los derechos del trabajador, lo que está relacionado con la libertad sindical, colectividad e igualdad de oportunidades relacionado con el empleo y la ocupación²⁰.

Las nuevas políticas y la consolidación de la paz con los grupos armados y el postconflicto, han afectado el crecimiento económico y la generación de empleos, ocasionando que este no sea positivo si no que se vea estancado por el momento, por la incertidumbre de lo que pueda pasar con la paz, en lo transcurrido del año 2017.

²⁰ MINISTERIO DE TRABAJO. Ambiciosa agenda de reformas laborales para el 2017[en línea] disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/enero-2017/7523-ambiciosa-agenda-de-reformas-laborales-para-el-2017.html>

Estas leyes para la empresa de Calzado Libélula visualizan un panorama positivo en cuanto a la seguridad, inversión y en general la estabilidad de la empresa en los mercados que ya tiene asegurados como en la de los nuevos.

2.5 FACTOR TECNOLÓGICO

El factor tecnológico es muy importante para las actuales empresas si su deseo es estar a la vanguardia en tendencias, así como la capacidad y posibilidad de competir, esto sin duda creara ventajas y desventajas a las empresas de cada sector.

2.5.1 Nuevas tendencias²¹. En cuanto a tendencias para el 2017 se impondrá las pinceladas de color, con mucha personalidad, calzado adornado con delicados lazos, detalles de cordones y anillados al tobillo, tonos neutros, materiales metalizados y de terciopelo. Estas empresas deben estar a la vanguardia en estilos, materiales, colores, accesorios etc. que les permitan estar a la moda y cumplir con los gustos de sus clientes.

Esto les permite ser competitivos, fidelizar los clientes y llegar a nuevos segmentos del mercado con propuestas llamativas e innovadoras, lo que le asegura ingresos a la empresa.

Este factor incide positivamente en calzado libélula ya que si se está a la par con las tendencias lograra llegar el cliente con el producto justo en el momento indicado logrando mayores compras y aumentara su nivel de posicionamiento en el mercado del calzado.

²¹ EL TIEMPO Industriales del calzado esperan pisar duro en el 2017 [en línea] disponible en: <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/industriales-del-calzado-esperan-pisar-duro-en-el-2017-29271>

2.5.2 Sistemas de comunicación e información. El que las empresas tengan Tics, permite que estas estén comunicadas tanto interna como externamente, hoy en día las tic han permitido una revolución en la manera de trabajar y llegar a nuevos mercados, siendo más competitivos, reducir tiempos y elaborando más productos y de mejor calidad.

Las tic permiten flexibilidad en horarios de trabajo, así como el teletrabajo, lo que a su vez garantiza felicidad, comodidad y motivación para los trabajadores.

Las tic le sirven a la empresa de calzado libélula, ya que a futuro al implementar páginas web, disminuyen los costos, permitiendo llegar a nuevos segmentos del mercado, ofrecer experiencia a los clientes, conocerlos y a su vez fidelizarlos, no es necesario abrir nuevas sucursales en otras ciudades o países, las plataformas digitales permiten estar en muchas partes del mundo y satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.

Beneficia la comunicación interna con plataformas digitales, intranet, chats, skipe, etc., permite adquirir ventajas competitivas llegando de manera oportuna y acertada a los clientes.

Este factor en la actualidad desfavorece a la empresa debido a que no posee ningún sistema de comunicación interno que le permita intercomunicar todas sus áreas productivas, lo cual genera entorpecimiento en el desarrollo de la operación.

2.5.3 Innovación en materiales²². En el país el sector de la confección y el calzado en los servicios empresariales de la secretaria de desarrollo económico del país en el 2015 fueron atendidas 430 unidades productivas; 210 corresponden al sector de la confección y 220 al sector del calzado y la marroquinería.

²² EL TIEMPO Confección y calzado pasan por un buen momento en el país [en línea] disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16594997>

Un estudio realizado por el sector de la educación en Bogotá indican que las industrias creativas aportan 2.843 millones de dólares al PIB Colombiano en el 2005, mientras que en el 2015 se estima se logre una participación de 6.000 millones de dólares y se proyecta para el 2017 una participación de 7.000 millones de dólares.

Para ciudades como Bogotá y Bucaramanga²³ se presenta una exposición de novedades y nuevos diseños de una empresa brasileña esto se realizó en mayo del 2017, mostrando una amplia gama de insumos, donde se dieron a conocer a las empresas colombianas el desarrollo de materiales y el argumento de la creación y diseño de piezas para el sector del calzado y la marroquinería.

Esto es importante para la empresa de calzado libélula lo cual le permite conocer materiales, maquinarias y equipos que estén en la vanguardia y le permita crear además de diseños el mejoramiento en la cadena de producción.

2.5.4 Facilidad acceso a nuevas tecnologías o procesos²⁴. Del 8 al 10 de febrero del 2017 se realizó en Bogotá la feria del cuero y la exhibición internacional del cuero e insumos de maquinaria y tecnología del 2017-2018. Esta feria es una de las más importantes plataformas de negocios para Colombia y la región andina, aquí se reúnen diseñadores, fabricantes, compradores, proveedores de insumos, tecnologías, servicios componentes que se dan cita alrededor de la moda y la innovación.

Además se presentan conferencistas con temas de actualidad y de relevancia para el sector del calzado y el foro de tendencias donde se presentan las tendencias en

²³ BOLETIN DE NOTICIAS Presentación de innovaciones e inspiraciones [en línea] disponible en: <http://boletindenoticias.com.co/presentacion-de-innovaciones-e-inspiraciones/>

²⁴ IFLS. IFLS EICI febrero de 2017 [en línea] disponible en: <http://www.ifls.com.co/ifls-eici/ifls-eici-febrero-de-2017>

el que se exhiben los últimos diseños en texturas, colores, estampados y componentes para el diseño del calzado y la marroquinería.

Para la empresa de calzado Libélula es muy importante este tipo de escenarios que le permite adquirir o conocer nuevos productos, insumos, tecnologías y si es posible presentar nuevos diseños o su creatividad si la tiene, es un escenario que se puede explorar de diversas formas y siempre a favor de la empresa.

2.6 MATRIZ DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)

Para llegar a la elaboración de una matriz de oportunidades y amenazas del medio externo se desarrolló una metodología la cual involucro a personas directas de la empresa, a continuación se relaciona la metodología.

2.6.1 Grupo estratégico. Este grupo está conformado por la gerente o propietaria de la empresa, un empleado de la parte operativa y las estudiantes de gestión empresarial autoras de este proyecto, las cuales tienen la función de orientar en el análisis de cada factor.

2.6.2 Lluvias de ideas. El grupo estratégico conformado anteriormente colocó en consideración las diferentes variables para cada uno de los factores que influyeran de mayor parte en el sector del calzado y así mismo afecte a la empresa de calzado Libélula. A continuación enumeramos las variables consideradas.

Cuadro 8. Variables de auditoria externa

| FACTOR | VARIABLE |
|--------------------------|---|
| Factor económico | -Desempleo -Contrabando -Importaciones -Inflación -Tasas de interés -Tratados de libre comercio. |
| Factor competitivo | - Alianza estratégica -Capacidad negociadora -Competencia -Mano de obra -Entorno |
| Factor socio-cultural | -Responsabilidad social -Seguridad -Población - Calidad de vida -Vías de acceso |
| Factor político-jurídico | -Plan de desarrollo del sector del cuero, calzado y marroquinería. -Plan de desarrollo. -Reforma tributaria. -Leyes laborales |
| Factor tecnológico | - Nuevas tecnologías -Sistemas de información y comunicación -Innovación en materiales -Facilidad de acceso a nuevas tecnologías |

2.6.3 Elaboración de la matriz de oportunidades y amenazas POAM. A continuación se elaboran los pasos para su determinación.

1. Identificación de oportunidades y amenazas: descripción de cada variable y se determina si es oportunidad o amenaza.

2. Se asigna un puntaje o ponderación donde 0.0 donde este es poca importancia, y 1.0 gran importancia para cada factor. Las oportunidades se les dan más ponderación que a las amenazas, la suma total de todos los puntos debe dar igual a 1.0. La ponderación para estos factores se basa en la importancia que implique cada factor para alcanzar el éxito en el sector al que pertenece la empresa.

3. Dar valoración de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes de éxito, generar estrategias que estén afectando la empresa dando una calificación de 1 a 4, donde 1 es la amenaza mayor y 4 la oportunidad mayor.

4. Multiplicar la calificación de cada factor para hallar el promedio de cada variable.

5. Sumar los resultados obtenidos para hallar la suma total del promedio ponderado para la empresa.

A continuación presentamos la matriz POAM para cada uno de los factores, con su calificación para analizar sus resultados.

A continuación realizamos la construcción de cada matriz y se realiza su posible análisis.

Cuadro 9. Matriz POAM- Factor Económico

| Factor | Variables | Ponderación de variable | Calificación | Total |
|------------------|------------------|-------------------------|--------------|-------|
| Factor económico | Desempleo | 15% | 2 | 0,3 |
| | Contrabando | 20% | 2 | 0,4 |
| | Exportación | 10% | 3 | 0,3 |
| | Importación | 10% | 3 | 0,3 |
| | Inflación | 13% | 1 | 0,13 |
| | Tasas de interés | 14% | 1 | 0,14 |
| | TLC | 18% | 4 | 0,72 |
| | Subtotal | 100% | | 2,29 |

En el factor económico se puede ver que el 2,29% puntos es una calificación baja

lo que no es una amenaza mayor, la empresa de calzado Libélula, deberá crear estrategias para que el TLC sea un factor a favor y muy provechoso, lo mismo que las importaciones y exportaciones, deberá prepararse para enfrentar las tasas de interés, la inflación y que estas dos últimas no la afecten en forma considerable.

Cuadro 10. Matriz POAM- Factor Competitivo

| Factor | Variables | Ponderación de variable | Calificación | Total |
|--------------------|-----------------------|-------------------------|--------------|-------|
| Factor competitivo | Alianzas estratégicas | 25% | 4 | 1 |
| | Capacidad negociadora | 20% | 4 | 0,8 |
| | Mano de obra | 18% | 1 | 0,18 |
| | Competencia | 22% | 1 | 0,22 |
| | Entorno | 15% | 3 | 0,45 |
| | Subtotal | 100% | | |

En el factor competitivo el puntaje de 2,65 es un puntaje menor por lo cual no se considera una amenaza considerable, la empresa de calzado deberá sacar el mayor provecho a las alianzas estratégicas, capacidad negociadora, para hacer alianzas que mejor le convengan a la empresa, y tener cuidado con los factores mano de obra y la competencia para que no sufra mayor impacto. Para evitar que esto último afecte a la empresa se debe realizar un estudio para conocer a fondo la competencia, sobre las tendencias de estas empresas, y capacitar al personal sobre todos los procesos de la empresa u organización.

Cuadro 11. Matriz POAM- Factor social- cultural y demográfica

| Factor | Variables | Ponderación de variable | Calificación | Total |
|-------------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------|-------|
| Factor social cultural, demográfico | Responsabilidad social | 32% | 4 | 1,28 |
| | Población | 27% | 3 | 0,81 |
| | Seguridad | 16% | 1 | 0,16 |
| | Calidad de vida | 25% | 3 | 0,75 |
| | Subtotal | 100% | | 3,00 |

En el factor socio cultural y demográfico dio como resultado una calificación de 3 puntos se considera una oportunidad moderada, se puede ver que a este factor estudiado, se debe considerar la variable seguridad la cual presenta una calificación de amenaza mayor y considerable, la empresa de calzado deberá crear estrategias para sacar el mayor provecho a estos factores.

Cuadro 12. Matriz POAM- Factor Político- Gubernamental

| Factor | Variables | Ponderación de variable | Calificación | Total |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------|-------|
| Factor político gubernamental | Plan de negocios del sector | 45% | 4 | 1,8 |
| | Reforma tributaria | 30% | 3 | 0,9 |
| | Plan de desarrollo | 25% | 3 | 0,75 |
| | Subtotal | 100% | | 3,45 |

Se puede ver que para la empresa de calzado Libélula, hay una infinidad de posibilidades con este factor, desde el punto de vista departamental y a nivel país, ya que el gobierno está trabajando para ofrecer a los empresarios políticos de desarrollo que permitan fortalecer este sector.

Esto ayuda a impulsar el sector a las pequeñas y medianas empresas, generando confianza y permitiendo que estas empresas se consoliden, además que creen nuevos empleos y penetrando a nuevos mercados.

Cuadro 13. Matriz POAM- Factor tecnológico

| Factor | Variables | Ponderación de variable | Calificación | Total |
|--------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------|--------------|
| Factor tecnológico | Nuevas tendencias | 50% | 4 | 2,00 |
| | Sistemas de inf y comunicación | 50% | 4 | 2,00 |
| | Subtotal | | | 4,00 |

El factor tecnológico genera oportunidades a la empresa de calzado, se puede ver que la implantación de sistemas de comunicación y de información adecuadas posibilita la entrada de esta empresa a nuevos mercados, enfocar el productos a nuevos segmentos unido con las nuevas tendencias y la elaboración de nuevos diseños según las tendencias del momento.

3. ANALISIS INTERNO

El análisis exhaustivo o auditoría interna es una de las etapas del proceso de planeación ya que deja ver información real, con datos confiables que llevan a la identificación plena de las fortalezas y debilidades a nivel organizacional a las cuales se enfrenta la empresa. Dicho análisis para calzado libélula shoes se realiza en cinco áreas claves dentro de la compañía, las cuales forman parte integral en el desarrollo y funcionamiento de la empresa: Gerencia, financiera, talento humano, operativa y de mercados. Esto con la finalidad de abarcar todos los aspectos que hacen parte dentro de la operación, con los cuales se pueda puntualizar, evaluar e identificar procesos que necesitan acciones de mejora los cuales quedan plasmados dentro de la planeación estratégica.

El método a utilizar en el proceso está compuesto por las siguientes etapas:

- Reuniones periódicas con la gerente, un operario de cada puesto de trabajo y las autoras del proyecto de grado; Con el fin de crear un grupo de investigación interno y externo.
- Realizar diseño de encuestas y/o cuestionarios debidamente creados para cada uno de los actores del proceso, tanto interno como externo.
- Trabajo de campo, el cual se lleva a cabo por medio de encuestas, observación directa y entrevistas a empleados y clientes tanto mayoristas como minoristas en punto de venta.

Generar mesas de trabajo para analizar la información recolectada a través de la técnica de debate para llegar a conclusiones aplicables dentro del proceso.

3.1 AUDITORIA GERENCIAL

En esta etapa se analizan aspectos vitales dentro de la organización que deben ser ejecutados por la gerencia y que sirven para un excelente lineamiento dentro de la organización, los cuales son planeación, organización, dirección y control; Esto conlleva a establecer las fortalezas y debilidades con las que cuenta Calzado Libélula shoes en el momento, en un área de gran importancia como lo es la gerencia. Esta información será recolectada mediante entrevistas directas con la gerente general, encuestas a sus colaboradores, igualmente observación directa para corroborar información.

3.1.1 Planeación. Las microempresas santandereanas se han caracterizado por nacer del espíritu emprendedor de sus habitantes, los cuales con sus conocimientos empíricos se han atrevido a crear fábricas y se han enfrentado a un mercado globalizado como lo es el actual, logrando mantenerse y posicionar sus productos con ayuda de algunas herramientas como ferias de pueblos, que permite dar a conocer el producto y llegar a clientes potenciales.

Calzado Libélula Shoes no es la excepción a este fenómeno de la región y del país. En la actualidad su propietaria y gerente desarrolla funciones en todos los niveles, tanto administrativas como operativas. No existe dentro de la organización una planeación, no se establecen metas, no posee en la actualidad una cultura organizacional ya que no cuenta con una misión, visión, no posee objetivos claros que estén plasmados. La empresa se concentra en el cumplimiento de las entregas de los pedidos de clientes antiguos y algunos nuevos, que en ocasiones tampoco se cumplen.

Libélula cuenta con un alto grado de responsabilidad con el cliente en cuanto a la calidad, ya que por la experiencia que posee su propietaria en la parte productiva

se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente, las cuales son una muy buena calidad a un precio justo.

En la actualidad la compañía nunca ha realizado planeación ya que este es su primer acercamiento con este tipo de proyectos, su propietaria al ver el cambio en el mercado sintió la necesidad de organizar internamente la compañía para poder generar sostenibilidad y lograr un posicionamiento.

Se pudo determinar que los empleados no poseen ningún tipo de conocimiento sobre aspectos de planeación, ya que la mayoría de ellos solo tienen básica primaria y los conocimientos de la elaboración del calzado los han adquirido dentro de la empresa empíricamente.

Se puede concluir que la falta de planeación para la empresa de calzado libélula es una debilidad, en la cual se debe trabajar para que logre tener unos objetivos claros con ayuda de sus colaboradores, lo cual permitirá crecer en clientes y suplir las necesidades de estos.

3.1.2 Organización. Calzado libélula comenzó su operación hace 10 años, inicialmente contaba con dos empleados los cuales eran su propietaria y un familiar, actualmente cuenta con 8 empleados de los cuales 5 son familiares y dos externos. La empresa no cuenta con un organigrama definido, no posee manuales de funciones, ya que cuatro de sus empleados entre los que se cuenta su propietaria realizan diversas funciones tanto gerenciales como operativas y comerciales.

La parte administrativa cuenta con diversas fortalezas y debilidades las cuales se citan a continuación:

- Propietaria y gerente es una persona emprendedora.
- El personal que labora actualmente es de alta confianza.

- La gerencia tiene una alta responsabilidad ya que no tiene a quien delegar - funciones administrativas.
- La rotación de personal es baja, ya que son pocos el control es mínimo y al trabajar por tareas hace que el personal sea más responsable.
- Los empleados no son capacitados, los conocimientos son transmitidos por su propietaria y cuando se presentan daños por mala calidad no se socializa el problema ni la solución.
- Falta motivación en el personal, ya que no se manejan incentivos por cumplimientos.
- No se llevan indicadores de gestión, por ende el personal no sabe cómo va la empresa ni los aportes que hace para su mejoramiento.

La empresa no cuenta en el momento con manual de funciones para cada uno de los operarios, aunque cada uno de ellos sabe lo que debe realizar en la jornada laboral, la dueña es la que hace la supervisión de las labores de cada uno de los empleados, la empresa no cuenta con un organigrama, con los conocimientos que tiene la gerente es quien realiza la supervisión de procesos y sistemas de control.

Con todo lo anterior se concluye como una debilidad para la empresa, que si se trabaja en esto permitiría que cada uno tuviese las funciones claras, además que a la gerente podría hacer lo que le corresponde y enfocarse en esto, logrando que la empresa sea eficaz y eficiente.

3.1.3 Dirección. La gerente y propietaria es la encargada de realizar la toma de decisiones, ella es la persona encargada de direccionar la compañía a la hora de realizar cambios, con el trabajo de campo se pudo apreciar que a nivel operativo estas decisiones son acertadas pero a nivel administrativo no se toman a tiempo ni en una forma ágil.

La gerencia no posee ningún estudio en áreas administrativas, con lo cual limita el buen desempeño a nivel gerencial.

Por tratarse de una empresa pequeña, la gerente tiene un nivel de comunicación bueno con sus empleados; ya que es de forma directa y verbal. Con lo cual no se distorsiona la información y se cumple con el objetivo del mensaje, que denota un liderazgo en la propietaria.

En cuanto a la comunicación es buena entre empleados y gerente, pero no se lleva una auditoría de comunicación, ni tampoco un seguimiento para evaluar resultados.

Se observa que en cierta medida por ser una empresa pequeña la comunicación es buena, pero también se puede tomar como una debilidad, ya que es la misma persona la que tiene que estar en la toma de muchas decisiones a veces de poca importancia o cercanía, las que podría tomar otra persona y así ocupar su tiempo en cosas realmente importantes y que repercuten de manera directa con la empresa.

3.1.4 Control. La empresa actualmente no cuenta con ningún método de control en ningún nivel, no se ha implementado ningún tipo de sistema o técnica que permita evaluar y medir resultados. La compañía no posee ningún tipo de programa de Excel en el cual se registre un histórico con el cual se puedan tomar decisiones asertivas e implementar mejoras.

No hay ningún parámetro ni medida que permita establecer cantidad de producción, niveles de productividad. No existen estrategias de control.

No existen parámetros de desempeño, ya que la gerencia interviene en el proceso productivo realiza la verificación en el momento.

La compañía cuenta con un sistema de control de calidad en cada área productiva, el cual es llevado a cabo por cada uno de los empleados y el control final lo realiza el empacador junto con la gerente.

3.1.5 Análisis de Matriz PCI – Auditoría Gerencial. Después de haber detallado las variables que conforman el análisis gerencial se procede a realizar la matriz de capacidad interna PCI, para la auditoría interna. La cual está elaborada según los lineamientos ubicados al final de este capítulo.

En la auditoría gerencia se pudo determinar que presenta una debilidad del 1.8 ya que la empresa no posee ningún tipo de mecanismo de planeación y no ha implantado sistemas de organización, dirección y control que le permitan a su gerencia tomar decisiones acertadas en pro del buen funcionamiento de la compañía. (Ver cuadro 14)

Cuadro 14. Matriz PCI Auditoría Gerencial

| Variable | Ponderación | Valoración | | | | Resultado |
|--------------|-------------|------------|---|-----------|---|-----------|
| | | Debilidad | | Fortaleza | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Planeación | 28% | | X | | | 0,56 |
| Organización | 27% | | X | | | 0,54 |
| Dirección | 25% | | X | | | 0,50 |
| Control | 20% | X | | | | 0,20 |
| TOTAL | 100% | | | | | 1,8 |

3.2 AUDITORIA DE MERCADOS

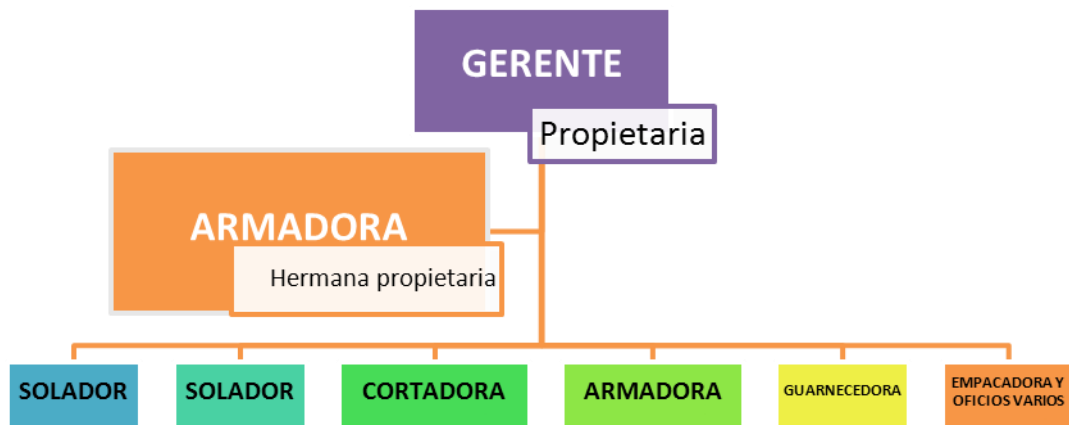
El mercadeo dentro de una organización es de vital importancia para cumplir los objetivos establecidos y las metas propuestas. El mercadeo permite precisar, pronosticar las necesidades reales de cliente y satisfacer sus necesidades con los productos y servicios que se les están ofreciendo.

La información recolectada en el estudio de mercadeo se recopila mediante la observación directa, entrevistas y charlas informales, con el cliente interno que son toda la estructura de colaboradores de la compañía comenzando desde la gerencia, y los clientes externos que son en resumidas cuentas por lo que la empresa trabaja.

3.2.1 Estructura de Área de Mercadeo de Calzado Libélula shoes. La empresa no cuenta con un departamento de mercadeo establecido, el mercadeo lo realiza directamente su propietaria la cual es la gerente, este lo realiza por recomendación directa o mediante la asistencia a ferias de pueblos para dar a conocer el producto. No se maneja mercadeo del producto en ninguna red social ni página web.

A continuación se presenta el organigrama propuesto según lo observado en la empresa y la información obtenida por la propietaria.

Figura 1. Organigrama propuesto para la empresa de Calzado Libélula



Calzado libélula no realiza ningún tipo de investigación de mercados de los gustos y preferencias de sus clientes o consumidores finales. La programación de la producción en cuanto a diseño, materiales y cantidades es definida por la gerencia

teniendo en cuenta únicamente su experiencia a través del tiempo y sin ningún soporte de información real y actualizada.

Esto incide desfavorablemente en la compañía, debido que no hay ningún tipo de mercadeo o publicidad de los productos ni de la empresa, lo que hace que sea casi invisible para el mercado al que pertenece, solo se limita a los clientes que pueda captar en el voz a voz, logrando con esto no tener un reconocimiento ni en el gremio ni en el consumidor, no tiene una imagen corporativa definida.

3.2.2 Análisis de los clientes. Con este análisis se pretende evaluar y conocer las necesidades, gustos, preferencias de los clientes. Para proceder a realizar dicho estudio se requiere realizar encuestas, analizar la información para generar estrategias de posicionamiento de marca, propuesta de valor, que permitan a calzado libélula posicionarse en el mercado y adquirir reconocimiento. La empresa nunca ha realizado un estudio en este tipo de aspectos.

Calzado libélula realiza de manera empírica la programación de su producción en cuanto a diseños, materiales, estilos y cantidades, por medio del conocimiento de la gerencia a través del tiempo se define. No se tiene en cuenta ningún tipo de información real y actualizada que mida cuales son las necesidades reales y a tiempo de los consumidores, básicamente la empresa genera sus producciones pretendiendo que el cliente se adapte a ella y no adaptar el producto a los requerimientos reales del mercado.

A continuación se relacionan algunos de los clientes actuales y con un alto grado de importancia, los cuales respondieron una encuesta para determinar una base de datos real.

Clientes

Almacén GEMAFER: Almacén ubicado en la carrera 34 n. 32-63 Barrio Aldea Alta Girón, este almacén de variedades compra Valetas de todo tipo de material, de los números 34 al 40, compran mercancía desde hace aproximadamente seis meses.

Almacén TATIS: Almacén ubicado en calle 34 n.18-43 Barrio Rincón de Girón, este es un almacén de calzado que compra todo tipo de calzado que Libélula produce teniendo exclusividad en el producto, tiene vínculo con Libélula desde hace aproximadamente dos años.

Almacén D´Silvia Shoes: Este almacén está ubicado en la avenida los caneyes en Girón y es de venta exclusiva de calzado Libélula, cuenta con cinco vendedoras externas que ofrecen el producto en veredas y demás barrios, tiene vínculo con Libélula desde hace aproximadamente 8 años.

Los demás clientes de libélula son los que le compran en las ferias de pueblos y ciudades a las que asiste, son consumidores finales que por lo general están en el sitio disfrutando de las ferias de cada pueblo.

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

- Conocer las necesidades reales de los clientes
- Identificar cual será la propuesta de valor más acertada.
- Determinar cuáles son los medios de comunicación con los cuales se identifica el cliente y el más acertado para comunicarse.
- Conocer realmente las falencias de la compañía en cuanto a relacionamiento con el cliente con el fin de tomar acciones correctivas.
- Identificar la competencia real y directa con el fin de analizar y generar planes de mejoramiento a nivel de competencia.

Clase de estudio: Descriptivo

Población: 3 empresas

Alcance: Bucaramanga y Girón

Limitaciones: Empresas que no tienen tiempo o que no desean dar la información

Tiempo: 15 días

Fuentes: Primaria, encuesta y entrevista a clientes reales

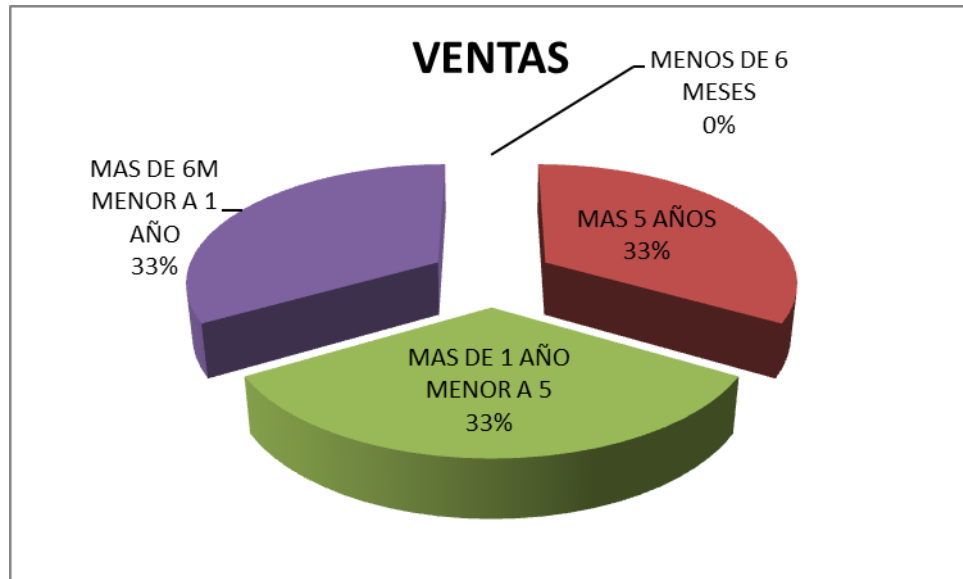
Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario.

Cuadro 15. Tiempo de conocimiento de la empresa Libélula

| Rangos | Frecuencia | Porcentaje % |
|---------------------------------|------------|--------------|
| Menos de 6 meses | 0 | 0% |
| Mas de 6 meses menor a un año | 1 | 33,33% |
| Mas de un año y menos de 5 años | 1 | 33,33% |
| Mas de 5 años. | 1 | 33,33% |
| Total | 3 | 100,0% |

Gráfica 5. Tiempo de conocimiento de la empresa

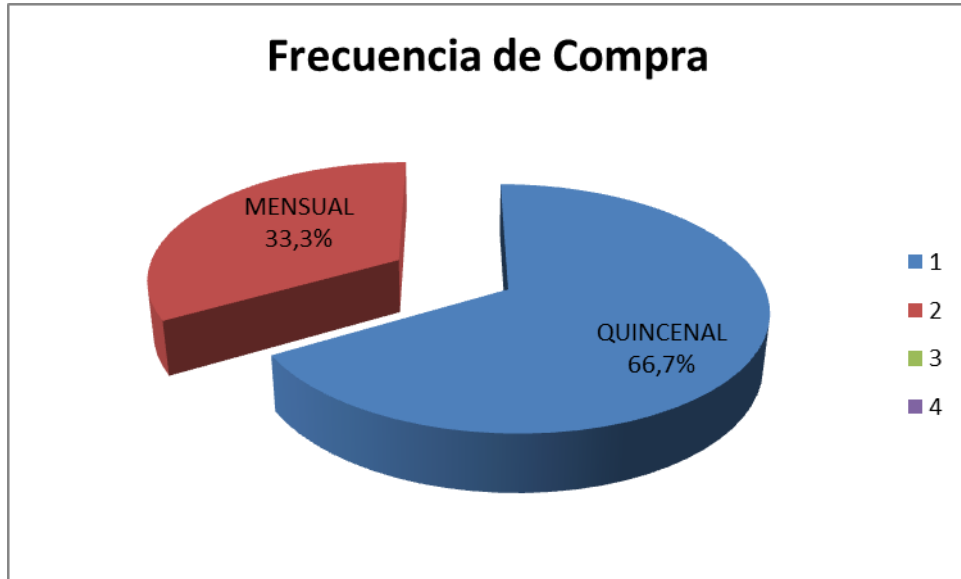


Tiempo de conocimiento de la empresa: se puede observar que los porcentajes para las tres opciones de tiempo son los mismos, se puede ver que el conocimiento de la empresa va desde los 6 meses hasta los 5 años con un % del 33%.

Cuadro 16. Frecuencia de compra

| Periodo de tiempo | Frecuencia | Porcentaje % |
|-------------------|------------|--------------|
| Quincenal | 2 | 66,67% |
| Mensual | 1 | 33,33% |
| Trimestral | 0 | 0,00% |
| Semestral | 0 | 0,00% |
| Total | 3 | 100,00% |

Gráfica 6. Frecuencia de compra

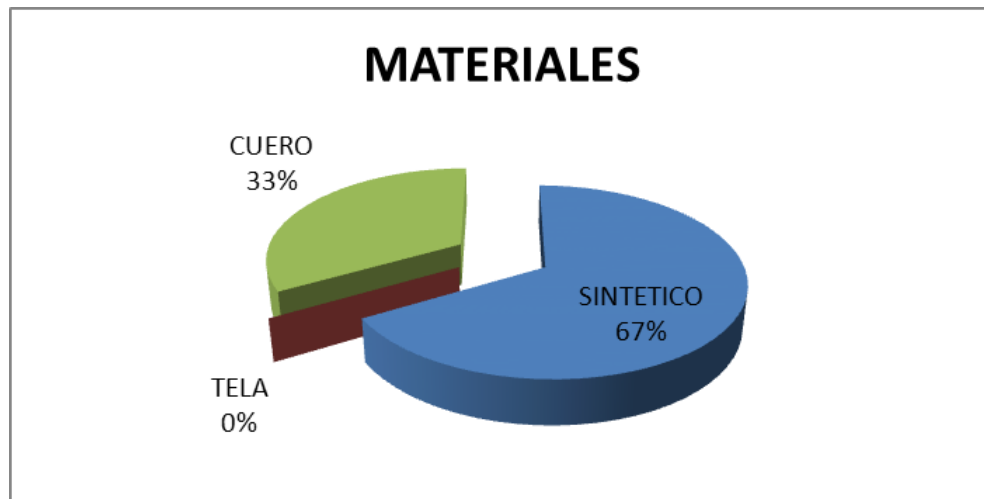


Frecuencia de compra. Se puede observar que los clientes llevan una frecuencia de compra con calzado libélula de un tiempo quincenal el cual es muy frecuente y se representa en la gráfica con el color azul con un porcentaje del 66,7%.

Cuadro 17. En qué tipo de material prefiere la valeta

| Material | Frecuencia | Porcentaje % |
|-----------|------------|--------------|
| Sintetico | 2 | 66,67% |
| Tela | 0 | 0,00% |
| Cuero | 1 | 33,33% |
| Total | 3 | 100,00% |

Gráfica 7. Materiales de la Valeta

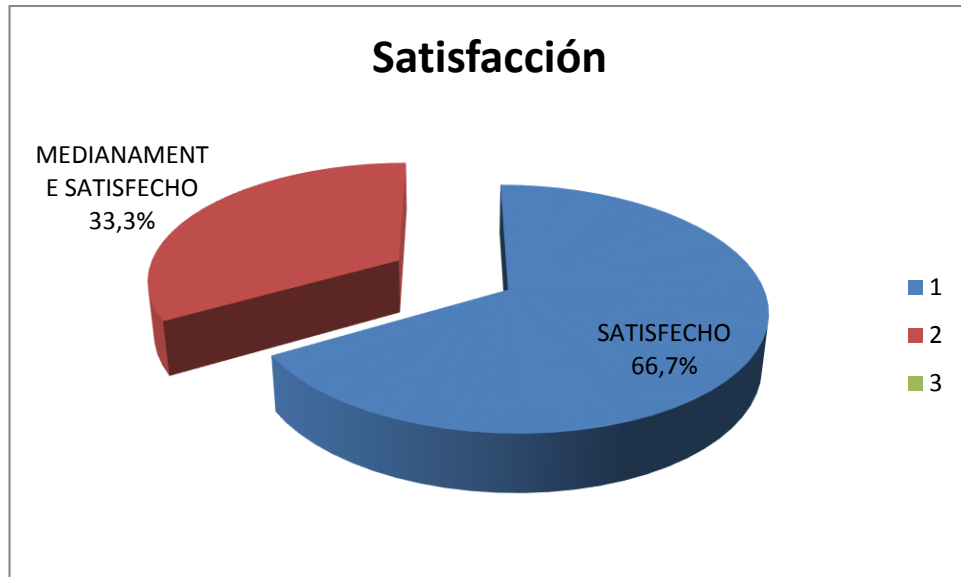


Del 100% de los encuestados el 67% que está en color azul en la gráfica afirma que prefieren que los zapatos sean de sintético.

Cuadro 18. Grado de satisfacción frente a la calidad de los productos de calzado Libélula

| Grado de satisfacción | Frecuencia | Porcentaje % |
|-------------------------|------------|--------------|
| Satisfecho | 2 | 66,67% |
| Medianamente satisfecho | 1 | 33,33% |
| Insatisfecho | 0 | 0,00% |
| Total | 3 | 100,00% |

Gráfica 8. Grado de satisfacción del cliente con el producto Libélula



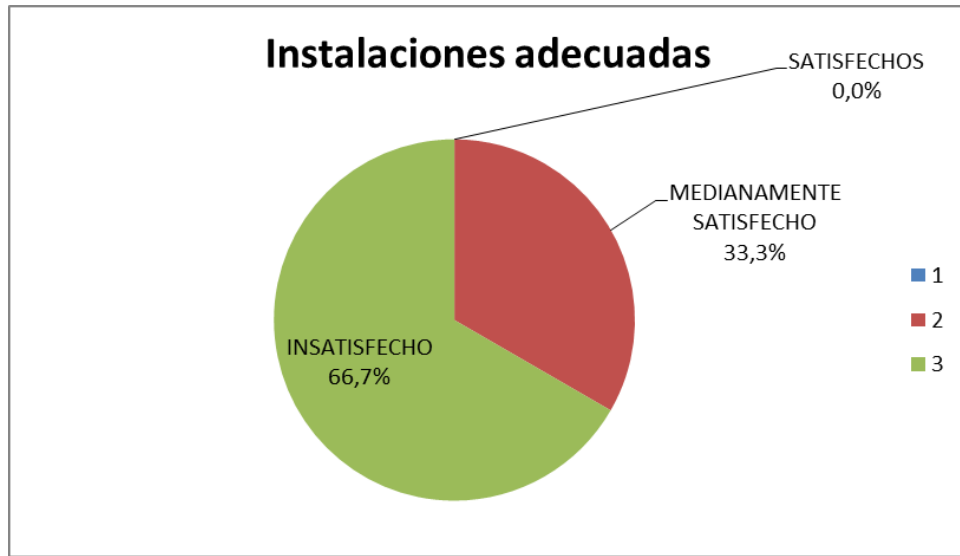
Según la encuesta podemos determinar que el 66.7% de los encuestados afirma estar satisfecho con la calidad del producto, representado en la gráfica por el color azul, y un 33 % estar medianamente satisfecho con la calidad de calzado libélula, representado por el color rojo.

La empresa de calzado libélula tiene las instalaciones adecuadas para sus clientes y es de fácil acceso para llegar.

Cuadro 19. Instalaciones adecuadas y de fácil acceso

| Grado de satisfacción | Frecuencia | Porcentaje % |
|-------------------------|------------|--------------|
| Satisfecho | 0 | 0,00% |
| Medianamente satisfecho | 1 | 33,33% |
| Insatisfecho | 2 | 66,67% |
| Total | 3 | 100,00% |

Gráfica 9. Instalaciones adecuadas y de fácil acceso



Podemos determinar que el 67% de los encuestados está insatisfecho con las instalaciones y la dificultad para llegar al sitio, en la gráfica se representa por el color verde.

3.2.3 Portafolio de productos. La empresa de calzado libélula elabora varios tipos de Valeta, a continuación se describe cada uno de ellos:

Valeta arrunchada: se hace en un material sintético, suela pvc, las tallas van de la 36 a la 40, los colores más utilizados son el beige, negro, café, dorado.

Figura 2. Valeta Referencia arrunchado.



Valeta ejecutiva: elaborada en material sintético, suela pvc, tallas del número 34 al 40, colores rojo, negro, blanco, dorado, estampados.

Figura 3. Valeta Referencia Elegante.



Valeta semi descubierta: elaborada en sintético y suela pvc, tallas de la 34 a la 40, colores negro, estampados, rojo, dorado, blanco.

Figura 4. Valeta Referencia Talón correa.



3.2.4 Participación del mercado. De acuerdo con la participación en el mercado la empresa de calzado libélula cuenta con una participación mínima en comparación a todas las empresas de calzado existentes en Bucaramanga y el área metropolitana, lo que le ha permitido permanecer en el tiempo y contar con los

empleados necesarios y brindarle a estos y a sus dueños una estabilidad económica significativa.

3.2.5 Canales de distribución. Los canales de distribución son dos, el directo que llega directamente al consumidor final con su punto de venta, y a mayoristas que es para la empresa de calzado libélula su fuerte ya que es la mayoría de sus clientes.

3.2.6 Ventas. En este tema no se tienen estadísticas precisas de las ventas realizadas por la empresa de calzado Libélula, ya que no lleva una contabilidad exacta, mucho menos estados financieros que reflejen la realidad de esta, es así que las ventas se realizan con los clientes que ya han adquirido con los años que llegan al punto de venta, ya sea como cliente directo o mayorista, o el que logra captar cuando van a ferias en pueblos aledaños.

Los que llevan ya tiempo con la compra continua, si es necesario se les brinda la oportunidad de un crédito pero no mayor a 90 días.

Figura 5. Factura realizada en Agosto

ANA JAIMES
NIT. 30.207.840-8 Régimen Simplificado
Trans. 54 No. 22C - 82 Altos del Carrizal
Cal. 310 3241124 - Tel. 6823334 - Ciudad Santander

FECHA DE FACTURACION: 10/08/2017 NIT: 13.723.376 FACTURA DE VENTA
BANQUERO: Vaneidades Cerrajer 0568
Dirección: Cra 34 # 30-63 Aldea Aritación
Tel: 6530054 Forma de Pago: Crédito. FECHA DE VENCIMIENTO: MES: AGO

| REF. | CANT. | DETALLE | VR. UNITARIO | VALOR TOTAL |
|------------------------|-------|---|--------------------------------------|-------------|
| Valeto | 12p. | Valeto tipo ejecutivo 2(34) 4(36) 4(37) 2(38) | 20000 | 220.000 |
| Valeto | 16p. | Valeto tipo Concocha 2(34) 4(36) 4(37) 2(38) 2(39) 2(40) | 20000 | 320.000 |
| Valeto | 20p. | Valeto tipo Herrerías 2(34) 4(36) 4(37) 4(38) 4(39) 2(40) | 20.000 | 400.000 |
| GANESE SU DESCUENTO \$ | | | POR PAGO DE CONTADO TOTAL \$ 950.000 | |

ACEPTADA C.C.S NET
FERNANDO ANDRÉS DEPA
FECHA DE ACEPTACIÓN: 10/08/2017 NIT. 30.207.840-8

Fuente: Calzado Libelulla

Figura 6. Orden de Pedido

Libelula Shoes Transversal 54 No. 22C-62 - Cel: 310 3241124 Tel: 6823334
Alto de Carrizal de Girón - Santander

ORDEN DE PEDIDO N° 0086

Almacén: *Varietades Comafer* DIA: *29* MES: *07* AÑO: *2017*
 Dirección: *Cra 34 # 32-63 Aldea Alta* Ciudad: *Bogotá - Girón* Tel: *6530054*
 Proveedor: N.E. Forma de pago: *Credito*

| REF. | MATERIALES Y COLORES | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | CANT. PEDIDA | VR UNITARIO | VR TOTAL | | | | |
|------|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------|-------------|------------|--------------|--------------|---------------|--|
| Val | <i>Exclusiva Rosa</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | <i>2</i> | <i>442</i> | <i>12</i> | <i>20000</i> | <i>820000</i> | |
| Val | <i>Exclusiva Camel</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | <i>2</i> | <i>442</i> | <i>22000</i> | <i>80000</i> | <i>320000</i> | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Val | <i>Amanchabó</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | <i>2</i> | <i>444</i> | <i>20</i> | <i>80000</i> | <i>400000</i> | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Ana Tames *Fernando Perez* *Compras en el Pedido*
29 agosto **TOTAL** *950000=*

Fuente: Calzado Libelula

3.2.7 Precios. La dueña o Gerente es la encargada de colocar los precios del producto, esto lo hace basándose en los precios de la competencia, los precios de los insumos o materia prima para la fabricación, los gastos de producción y de personal, dejando obviamente un margen de utilidad del producto.

Los precios de los productos son asequibles y comparados con la competencia están en un rango normal de compra.

3.2.8 Publicidad y promoción. La empresa de calzado libélula no tiene una política de promoción y publicidad como tal, lo realiza por medio de familiares, conocidos y los compradores actuales, las ferias es un mercado que les ha permitido llegar a otros clientes además de darse a conocer.

La empresa no cuenta con publicidad alguna en ningún tipo de medio, las únicas promociones que realiza son las ferias de pueblos que rebaja el producto un veinte por ciento, pero los compradores no asimilan este precio como un descuento ya que no reconocen como marca a la empresa Libélula.

Figura 7. Imagen de logo Impreso en Factura



Fuente: Calzado Libelula

3.2.9 Matriz PCI- Auditoría de mercados. La matriz PCI salió como resultado del análisis de las variables anteriormente analizadas. Esta matriz se elaboró con la metodología establecida para la construcción de esta matriz. La ponderación y valores dados se dan en conjunto con personas de la empresa de calzado libélula.

Se puede concluir que con el puntaje de 2,45 la auditoria de mercados es una debilidad para la empresa de calzado Libélula, debido a que no tiene estructura de mercados, su participación en el mercado no es muy clara, el volumen en ventas no se tienen estadísticas, aunque su punto a favor es la calidad de los productos.

Esta matriz se elabora según las necesidades que resultaron de la auditoria de mercados y se pudo determinar cuáles son los puntos clave que incidían directamente en la gestión de la empresa y cuales se debían evaluar para generar una propuesta de valor en el tema de mercadeo. La ponderación se da teniendo como base las variables y según el impacto en el mercado en el cual se mueve la empresa Calzado Libélula, la valoración se hace después de que se tiene una charla con la propietaria quien es la que aporta la mayor información para dar un resultado de la gestión hasta ahora realizada por la empresa en cuestión de mercadeo.

Cuadro 20. Matriz PCI- Auditoria de Mercados

| Variable | Ponderación | Valoración | | | | Resultado |
|--------------------------------|-------------|------------|---|-----------|---|-----------|
| | | Debilidad | | Fortaleza | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Estructura del área de mercado | 8% | | X | | | 0,16 |
| Análisis de mercado | 8% | | X | | | 0,16 |
| Portafolio de productos | 10% | | | X | | 0,3 |
| Participación del mercado | 5% | X | | | | 0,05 |
| Canales de distribución | 10% | | | X | | 0,3 |
| Ventas | 9% | | X | | | 0,18 |
| Precios | 30% | | | X | | 0,9 |
| Publicidad y promoción | 20% | | X | | | 0,4 |
| TOTAL | 100% | | | | | 2,45 |

3.3 AUDITORIA FINANCIERA

Los estados financieros son la mejor herramienta de medición a la hora de evaluar el desempeño y valor de una compañía. En toda operación hay implicación de movimientos financieros y de su buena utilización depende en gran medida el éxito y sostenibilidad de la organización. Por tal motivo para Calzado libélula es de vital importancia formular estrategias asertivas en este campo.

Los análisis se realizan a los estados financieros, estructura de costos y razones financieras.

3.3.1 Estructura de Costos. Calzado libélula no cuenta con una estructura de costos definida, básicamente todo se trabaja con estimaciones y al tanteo, igualmente el precio de venta se establece mediante el conocimiento empírico de la gerente y no se tienen en cuenta todas las variables que intervienen en el proceso.

La compañía actualmente no sabe si está ganando o perdiendo, ya que no cuenta con un proceso contable y financiero que le permita conocer sus falencias en cuanto a estructura de costos se refiere.

3.3.2 Estados Financieros. La empresa no tiene estados financieros, no tiene una contabilidad como tal, solo datos esporádicos que les permite visualizar gastos, costos y ganancias pero no secuenciales.

3.3.3 Índices Financieros. La empresa de calzado Libélula no tiene estados financieros mes a mes, mucho menos al año, tampoco tiene índices para medir su capacidad financiera como liquidez, rentabilidad, poder de endeudamiento, ya que para poder determinar estos se debe tener estados financieros claros de por los menos dos años continuos.

3.3.4 Matriz PCI- Auditoria Financiera. La matriz PCI para la auditoría financiera de la empresa calzado libélula obtuvo un puntaje de 1,0 lo que se concluye como una debilidad mayor al no tener estados financieros que permitan conocer la realidad financiera de la empresa.

Esta Matriz se armó teniendo en cuenta los puntos que inciden directamente en las finanzas de Calzado Libélula y por los cuales debe encaminar para que logre un músculo financiero sólido, se pondero de acuerdo a parámetros financieros que le daban más peso a la parte financiera de la empresa, la valoración se realizó mediante una entrevista realizada a la dueña de la empresa en la cual se evidencio que carece totalmente de cualquier control financiero.

Cuadro 21. Matriz PCI- Auditoria Financiera

| Variable | Ponderacion | Valoracion | | | | Resultado |
|----------------------|-------------|------------|---|-----------|---|-----------|
| | | Debilidad | | Fortaleza | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Estrucutra de costos | 30% | X | | | | 0,30 |
| Estados Financieros | 30% | X | | | | 0,30 |
| Indices Financieros | 40% | X | | | | 0,40 |
| TOTAL | 100% | | | | | 1,00 |

3.4 AUDITORIA OPERATIVA

Las operaciones de una compañía son todas aquellas acciones que van implícitas en la producción o realización del producto que se ofrece.

Estas operaciones deben ser un engranaje que gire en torno a un mismo fin y guiados con un solo objetivo el de cumplir las metas establecidas por la gerencia y por la que fue creada la empresa.

3.4.1 Proceso de producción. La empresa no cuenta con ningún tipo de manual de procesos, cada persona realiza su trabajo con la supervisión de la dueña pero la forma de realizarlo es según como cada quien haya aprendido, básicamente lo que se pudo determinar es que el proceso de producción de un par de zapatos (valeta) inicia con la escogencia de los diseños, insumos y hormas que se van a utilizar, para esto la propietaria revisa por internet las tendencias, mediante la feria local y se tiene en cuenta las recomendaciones de los clientes más representativos; con este conocimiento define las muestras a diseñar y se realiza un pequeño sondeo entre los clientes y empleados para definir cuáles serán enviadas a producción. Seguidamente se cortan las piezas en sintético (capellada, talón, tiras, contrafuertes etc.) proceso realizado por el cortador, después se arman las piezas, proceso realizado por las armadoras o ensambladoras, seguidamente se cosen las piezas, proceso realizado por la guarnecedora, después de que esto está listo se dirige a montar las piezas en las hormas, proceso realizado por el solador, el cual a su vez vulcaniza el zapato; finalmente pasa a control de calidad, proceso realizado por las armadoras o ensambladoras, y se realiza el empaque, el cual también es realizado por las armadoras o por la persona de oficios varios, seguidamente el calzado que ya tiene pedido se empaqueta en cajas para enviar al destino, el restante se exhibe en las vitrinas del local o se ubica en el estante.

El sistema de producción es por procesos y a escala, no se evidencia claramente cuellos de botella, donde se presentan las demoras es en el armado, pero cuando hay represamiento se envía más personal ya que es un trabajo manual, donde todos tienen conocimiento. Por lo expuesto se determina que para Calzado Libélula el proceso de producción es una fortaleza, porque aunque no tengan manuales específicos no se evidencian traumatismos en este aspecto.

Figura 8. Proceso de Producción

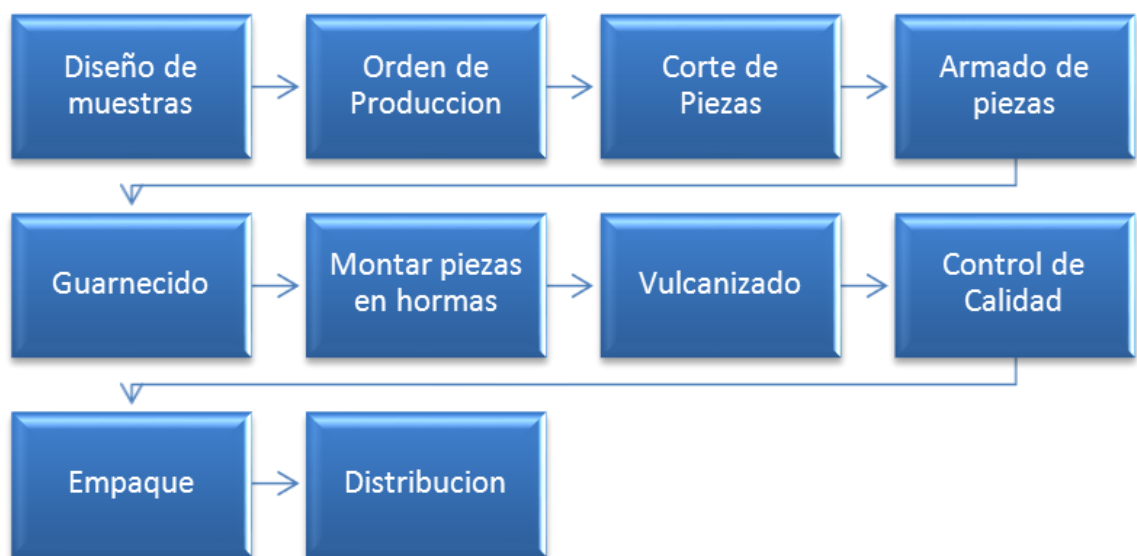
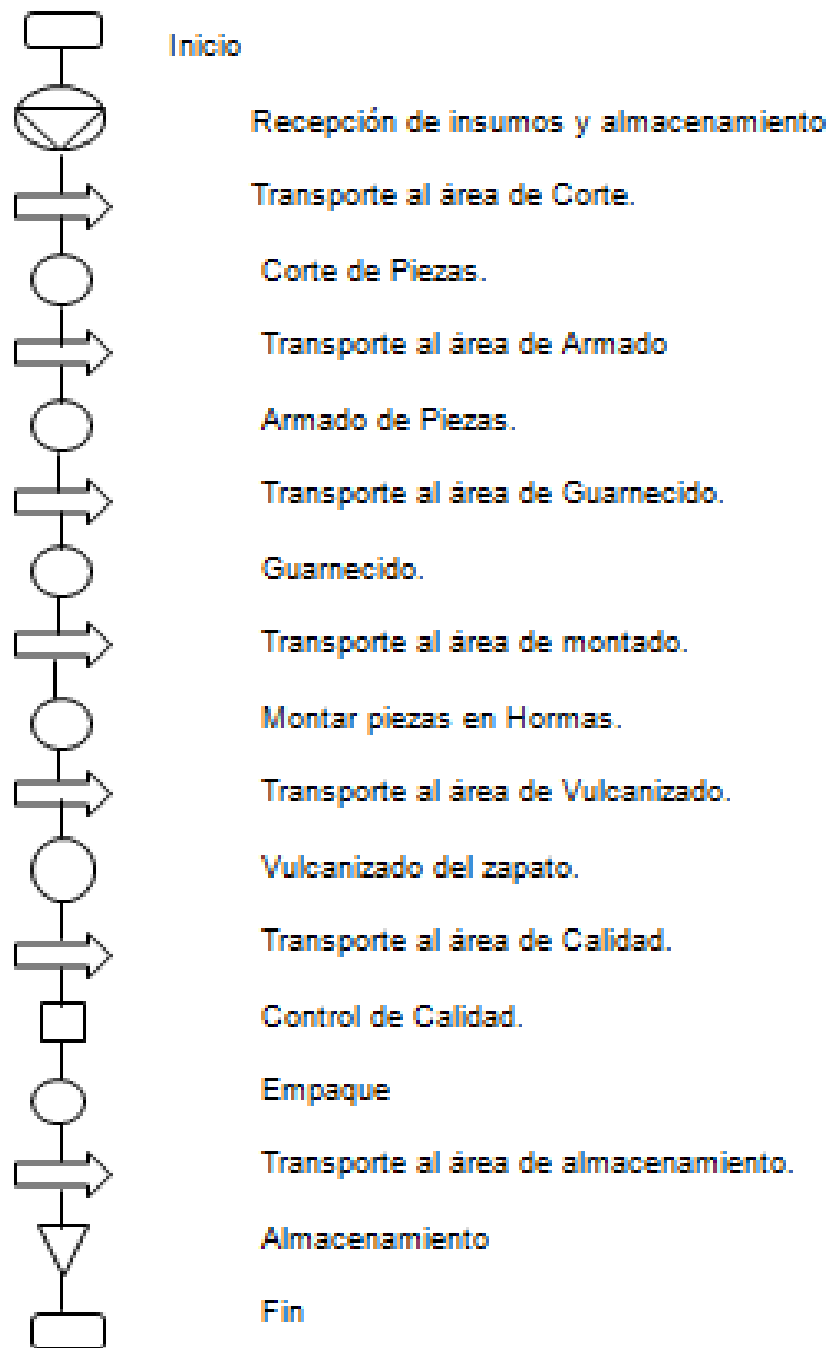


Figura 9. Diagrama de Flujo, Proceso de producción



3.4.2 Distribución de planta de producción: Calzado Libélula cuenta con un área de 216 metros cuadrados, donde opera el área administrativa y producción.

En el frente del primer piso funciona el punto de venta, seguido de este se encuentra toda el área de producción, en el segundo y tercer piso se encuentra la residencia de la propietaria, la zona no es tan favorable ya que aún no se encuentra pavimentado, esto dificulta que los clientes puedan parquearse y comprar los productos con comodidad.

El Almacén de venta directa colinda con el área operativa, este se encuentra en la entrada lo que hace que sea de fácil visibilidad desde la calle, en el cual se ubican vitrinas que facilitan la exhibición del producto, haciendo que luzcan los zapatos atractivos al cliente, se evidencia que el aviso publicitario es rustico y manual, no concuerda con el estilo del almacén.

En cuanto a las instalaciones en la parte de producción se observa que aunque existe una distribución que ayuda a fluir el proceso, no existen separaciones de cada área en específico. Cuenta con un baño, un lava manos, un dispensador de agua y una pequeña cocina, se evidencia una adecuada iluminación y el sitio permanece limpio y con buena ventilación.

Se puede determinar que desde el punto de vista del área locativa, Calzado libélula posee como fortaleza muchos puntos considerando el tamaño de la empresa y su cliente actual.

3.4.3 Capacidad de producción instalada por año. En la actualidad calzado libélula produce en promedio 500 pares de zapatos mensuales, al año producen alrededor de 5000 pares ya que en total trabajan 10 meses, este dato es de todas las referencias y tallas.

Se cuenta con un promedio de 125 pares semanales, de los cuales se producen alrededor de 20 pares diarios (promedio entre temporadas altas y bajas), contando

con 7 operarios, trabajando 6 días a la semana en jornadas de 8 horas diarias de lunes a viernes y 5 horas los sábados.

El taller viene trabajando solo en un 60% de su capacidad, esto debido a que los pedidos han bajado según su propietaria, por lo que se evidencia una sub utilización de la planta del 40%, este es un factor negativo para Calzado libélula ya que necesita aumentar sus ventas para alcanzar un mayor porcentaje de su capacidad instalada.

3.4.4 Control de calidad. En la actualidad Calzado libélula no cuenta con estándares de calidad establecidos, a pesar de esto el calzado se caracteriza por tener una buena calidad según los clientes actuales, básicamente los controles de calidad se centran en que su propietaria está pendiente en cada proceso de revisar esporádicamente cada pieza realizando revisiones aleatorias, algo que cabe resaltar es el compromiso que tiene cada empleado, de los cuales la mayoría son familiares, cada uno tiene la responsabilidad de revisar el material que recibe en su puesto de trabajo antes de comenzar a trabajar, con el fin de verificar que la pieza este en excelente estado para seguir el proceso y que el producto final sea lo más pulido posible.

Desde la escogencia de los insumos su propietaria verifica el material, ya que por su experiencia sabe los defectos que pueda tener un insumo, adicional por su trayectoria sabe cuáles son los proveedores que manejan los mejores materiales, la cortadora ayuda antes de realizar el corte y da su opinión del insumo.

Se determina que aunque Calzado Libélula no lleva una bitácora con estándares de calidad, se puede evidenciar que posee un adecuado control de calidad lo que es un factor favorable para lograr que el producto tenga la calidad deseada.

3.4.5 Seguridad. En la actualidad el tema de seguridad y salud en el trabajo es un factor determinante a la hora de realizar evaluación interna a las empresas., ya que esto nos ayuda a identificar, evaluar y controlar los factores de riesgo para los empleados, tratando de minimizar al máximo los accidentes laborales.

No se observa ningún tipo de implemento o dotación de seguridad en cada puesto de trabajo, las instalaciones no poseen señalización, equipos de seguridad, extintores, botiquín, no existen rutas de evacuación ni planes de contingencia en caso de desastres.

Se determina que los empleados de Calzado Libélula no cuentan con las garantías de seguridad y salud en el trabajo, por ende para la empresa es una debilidad mayor que deberá subsanar lo más pronto posible.

3.4.6 Perfil de Capacidad Interna PCI- auditoría operativa. La matriz PCI se diligencia por medio de las variables anteriormente expuestas, la metodología utilizada es la ponderación y valoración de factores debidamente inspeccionados por el grupo de trabajo (autoras del proyecto, gerente de Calzado Libélula, Empleados)

Según matriz PCI se puede determinar que en cuanto a la auditoría operativa la empresa Calzado Libélula cuenta con una fortaleza menor ya que según resultado el promedio es 2,65, esto como consecuencia de que la empresa tiene un adecuado proceso productivo y posee controles de calidad que funcionan dentro de la producción del calzado, estas comparadas con las debilidades en seguridad y salud en el trabajo y la capacidad instalada. (Ver cuadro 25)

Cuadro 22. Perfil de capacidad interna PCI-Auditoría operativa

| Variable | Ponderación | Valoración | | | | Resultado |
|---------------------------------|-------------|------------|---|-----------|---|-------------|
| | | Debilidad | | Fortaleza | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Proceso de producción | 27% | | | x | | 0,81 |
| Distribución de Planta | 16% | | | x | | 0,48 |
| Capacidad Instalada y utilizada | 21% | | x | | | 0,42 |
| Control de Calidad | 22% | | | x | | 0,66 |
| Seguridad y salud en el trabajo | 14% | | x | | | 0,28 |
| Total | 100% | | | | | 2,65 |

3.5 AUDITORIA DE TALENTO HUMANO

Este proceso de auditoría permite determinar que políticas de la gerencia han tenido éxito en la contratación del personal para los cargos establecidos hasta el momento y como esto ha permitido calidad, motivación y crecimiento tanto para la empresa como para ellos mismos.

Esta auditoria esta direccionada para poder determinar fortalezas y debilidades del recurso humano de la empresa de calzado libélula, en las cuales se tiene en cuenta rotación de personal, nivel académico, experiencia, capacitación, motivación y remuneración o salario, esto permite detectar cual es el ambiente laboral y si este es adecuado para el logro y expectativas de cada empleado, y que además logre potencializar cada una de sus cualidades, adquiriendo compromiso y lealtad con la empresa.

Para poder determinar esto se realiza un instrumento de recolección de la información, que para este caso es una encuesta cliente interno. (Anexo)

Estas encuestas fueron realizadas al total de empleados con los que cuenta Calzado Libélula, se realizaron los días dos de abril y veintitrés de abril, fueron realizadas por Genni correa y Consuelo toscano, autoras del proyecto, se realizaron mediante cuestionario escrito, pasando por cada puesto de trabajo y entablado conversación con los operarios.

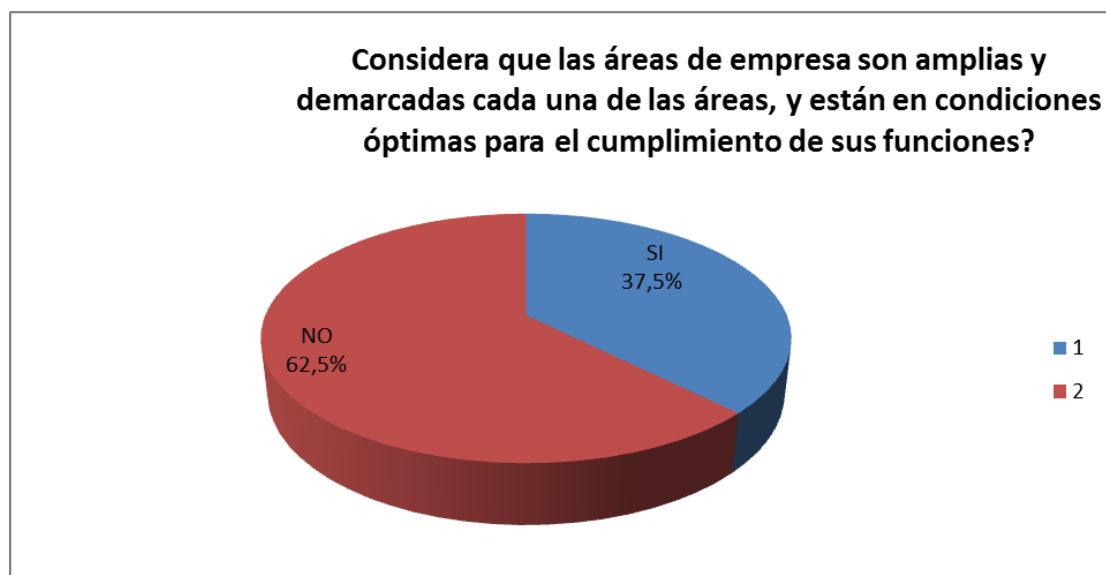
RESULTADOS DE LA ENCUESTA CLIENTE INTERNO.

1. Considera que las áreas de la empresa son amplias y se encuentran demarcadas y están en condiciones óptimas para el desempeño de sus funciones

Cuadro 23. Instalaciones Físicas

| concepto | frecuencia | % |
|----------|------------|-------|
| si | 3 | 37,5% |
| no | 5 | 62,5% |
| total | 8 | 100 |

Gráfica 10. Conceptos de las instalaciones físicas de la empresa por parte de los trabajadores



Condiciones de las instalaciones: Se evidencia que según la totalidad de las encuestas el 62.5% de los colaboradores, el cual se observa en rojo en la gráfica, considera que las instalaciones de la empresa de calzado libélula no tiene la infraestructura adecuada para funcionar de manera óptima.

2. Comparando el salario que devenga con las funciones realizadas, cree que es bien recompensado.

Cuadro 24. Conformidad de salario devengado

| concepto | frecuencia | % |
|----------|------------|--------|
| si | 5 | 62,5% |
| no | 3 | 37,5% |
| total | 8 | 100,0% |

Gráfica 11. Conformidad con salario devengado



Se está conforme con el salario devengado: Según las encuestas realizadas el 62.5% de los empleados, en la gráfica se representa de color azul, consideran que

según las funciones desarrolladas el salario devengado está acorde, comparado con lo que ellos saben que pagan en otras empresas.

3. La empresa de calzado da algún tipo de incentivo por el trabajo adicional realizado.

Cuadro 25. Incentivos Adicionales

| Concepto | Frecuencia | % |
|----------|------------|--------|
| Si | 0 | 0,0% |
| No | 8 | 100,0% |
| Total | 8 | 100,0% |

Gráfica 12. Incentivos Adicionales



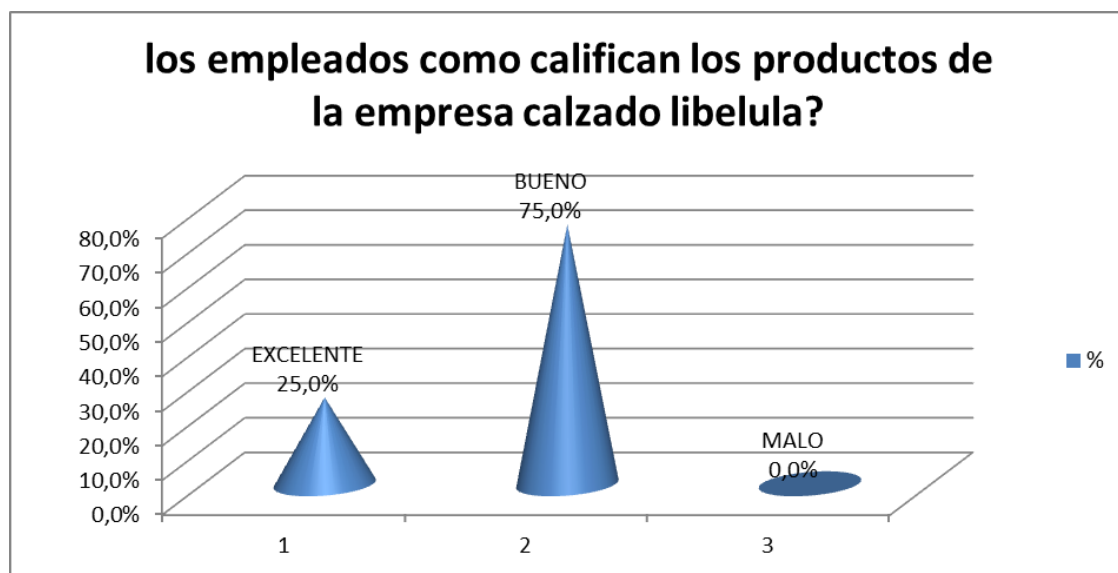
Incentivos adicionales: el 100% de los empleados afirman que el trabajo adicional la empresa de calzado libélula no es recompensado por la empresa de calzado libélula, se observa en la gráfica de color rojo.

4. Como consideran la calidad de los productos elaborados en la empresa de calzado Libélula

Cuadro 26. Calificación de los productos de la empresa

| Opinión | Frecuencia | % |
|-----------|------------|--------|
| Excelente | 2 | 25,0% |
| Bueno | 6 | 75,0% |
| Malo | 0 | 0,0% |
| Total | 8 | 100,0% |

Gráfica 13. Como califican los empleados los productos de la empresa de calzado



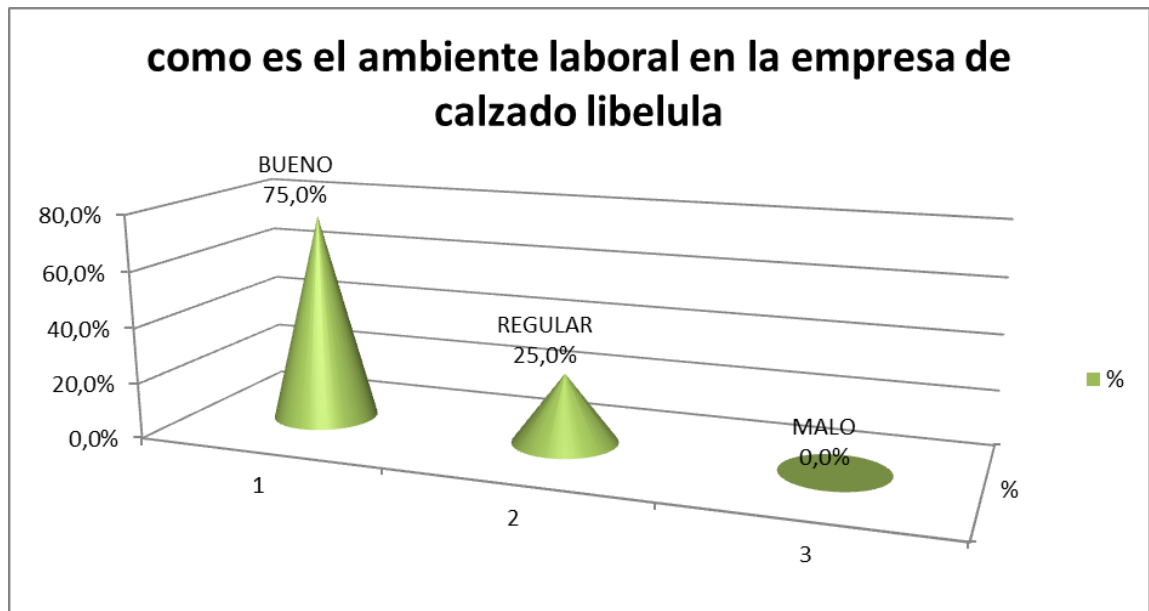
Calificación de los productos de la empresa. Se puede determinar que el 75% considera los productos de calzado Libélula de buena calidad y el 25% de excelente calidad, y por consiguiente no hay un porcentaje que considere algún producto de mala calidad.

5. Como es el ambiente laboral en la empresa de calzado Libélula.

Cuadro 27. Ambiente laboral en la organización

| Condición | Frecuencia | % |
|-----------|------------|--------|
| Bueno | 6 | 75,0% |
| Regular | 2 | 25,0% |
| Malo | 0 | 0,0% |
| Total | 8 | 100,0% |

Gráfica 14. Ambiente laboral



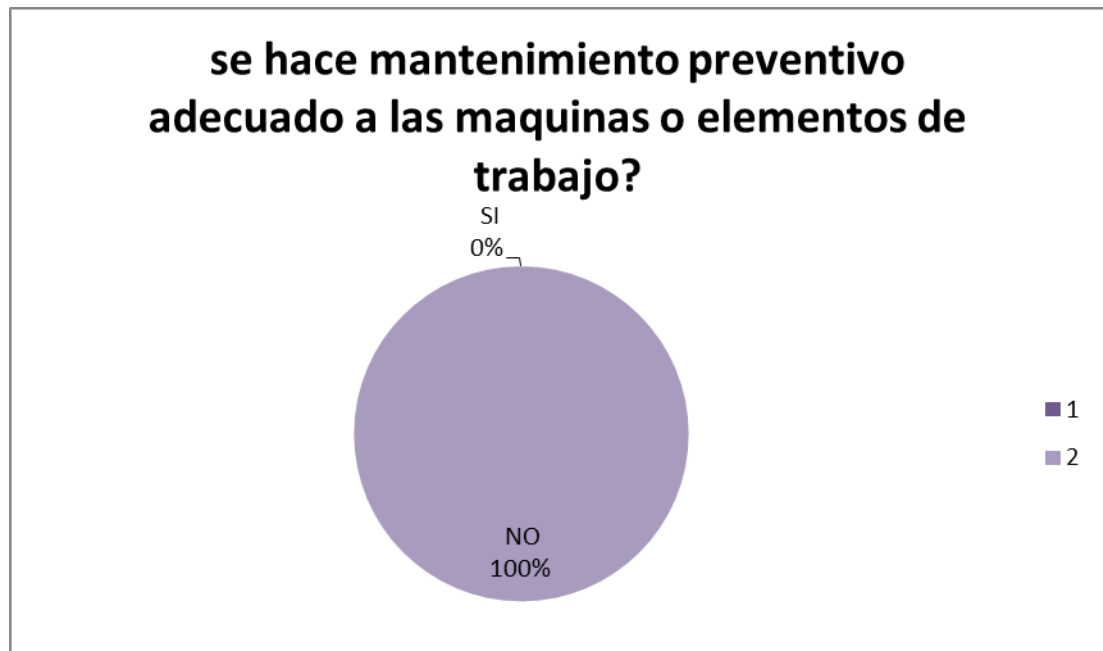
Ambiente laboral: el 75% de los empleados consideran que el ambiente laboral de la empresa de calzado libélula es bueno y solo el 25% lo considera regular y el 0% malo, se puede concluir que hay factores que se deben revisar para mejorar el ambiente laboral.

6. Se hace mantenimiento preventivo adecuado a las máquinas o elementos de trabajo.

Cuadro 28. Mantenimiento de máquinas o elementos de trabajo

| Concepto | Frecuencia | % |
|----------|------------|------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 8 | 100% |
| Total | 8 | 100% |

Gráfica 15. Mantenimiento de máquinas o elementos de trabajo



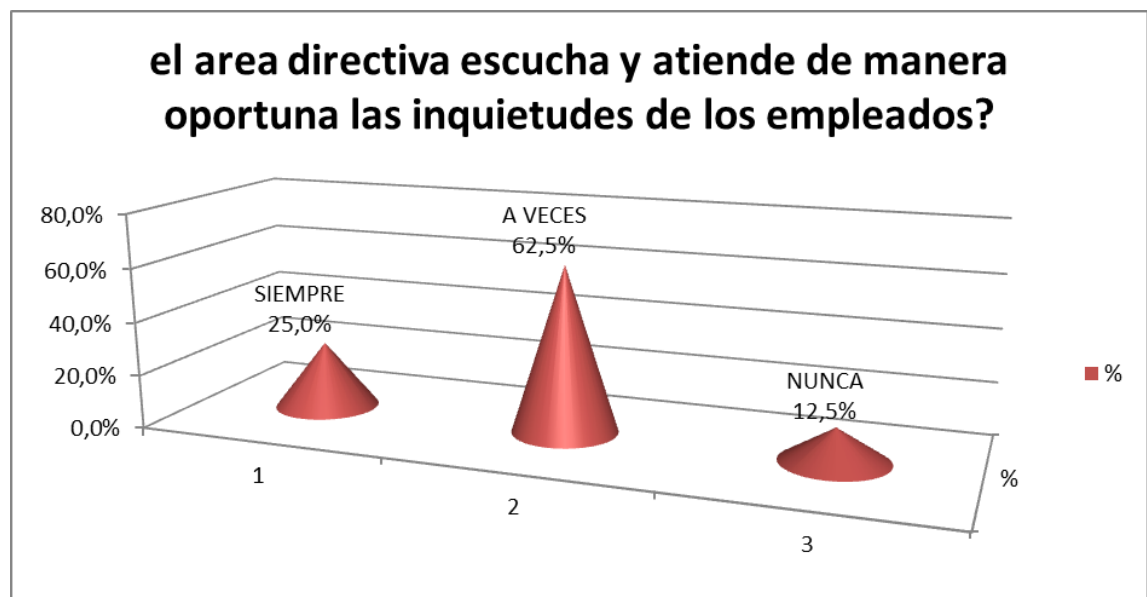
Máquinas o elementos de trabajo. El 100% de los empleados considera que no se hace mantenimiento preventivo adecuado a las maquinas o elementos de trabajo, en la gráfica se representa por el color lila.

7. Considera que en el área directiva son escuchados y atendidos de manera oportuna sus inquietudes.

Cuadro 29. Atención de los directivos a las inquietudes de los empleados

| Condición | Frecuencia | % |
|-----------|------------|--------|
| Siempre | 2 | 25,0% |
| A veces | 5 | 62,5% |
| Nunca | 1 | 12,5% |
| Total | 8 | 100,0% |

Gráfica 16. Atención de los directivos a las inquietudes de los empleados



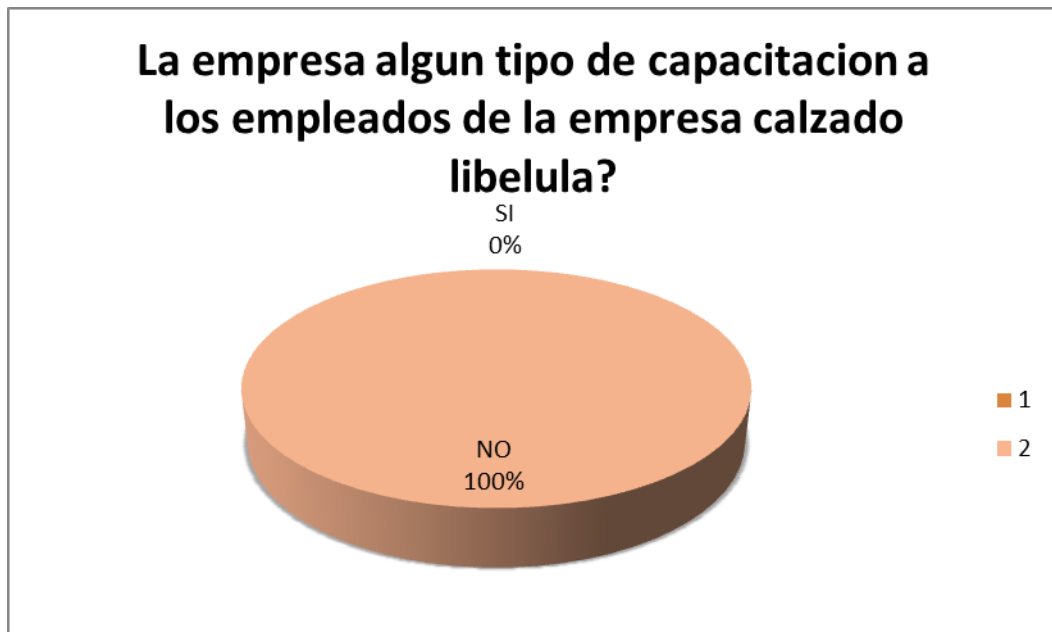
Atención de los directivos hacia los empleados. El 62.5 % de los empleados consideran que a veces son escuchados o atendidos sus inquietudes de manera oportuna, mientras el 25% opina que siempre son escuchados y el 12.5% considera que nunca son atendidos sus inquietudes.

8. La empresa realiza o da algún tipo de capacitación a los empleados sobre el producto que realiza o seguridad en el trabajo.

Cuadro 30. Capacitación por parte de la empresa a sus empleados

| Concepto | Frecuencia | % |
|----------|------------|------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 8 | 100% |
| Total | 8 | 100% |

Gráfica 17. Capacitación por parte de la empresa a los empleados



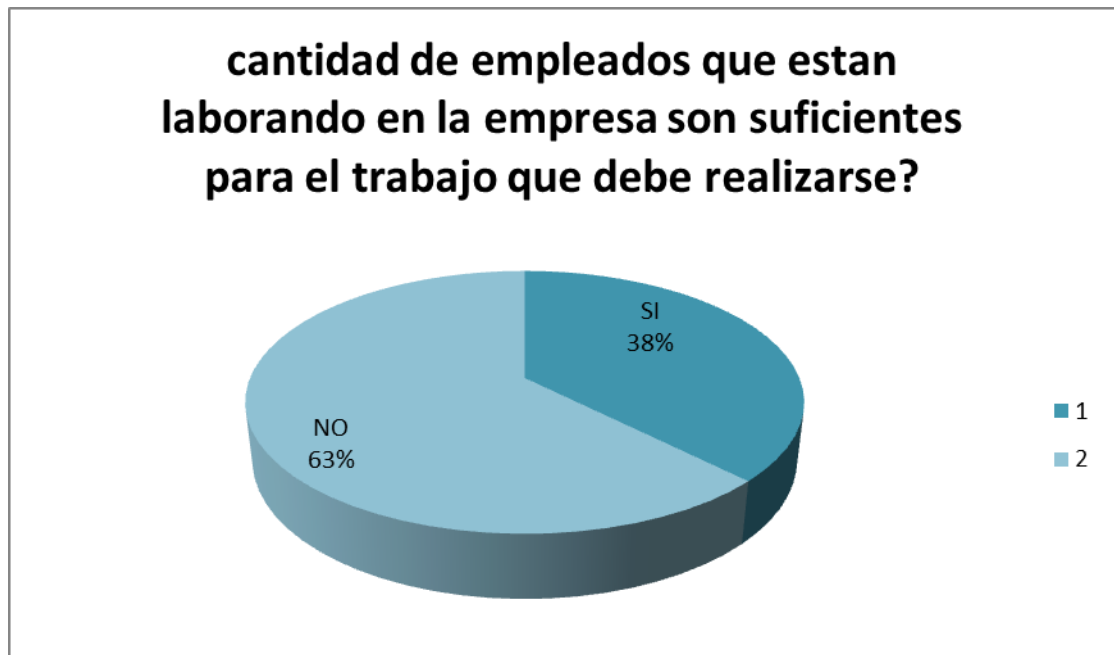
Capacitación a empleados. Podemos ver que la empresa no hace ningún tipo de capacitación a sus empleados, el cual sería muy importante que se hiciera para que estos estuviesen actualizados en normas de seguridad, innovación de tecnologías, nuevos materiales, etc, se puede observar en la gráfica el cual se representa por el color rosado.

9. La cantidad de personas que laboran en la empresa son suficientes para el trabajo que debe realizarse.

Cuadro 31. Personal suficiente para las tareas que deben desempeñar

| Concepto | Frecuencia | % |
|----------|------------|------|
| Si | 3 | 38% |
| No | 5 | 63% |
| Total | 8 | 100% |

Gráfica 18. Personal Suficiente para las tareas que deben desempeñar



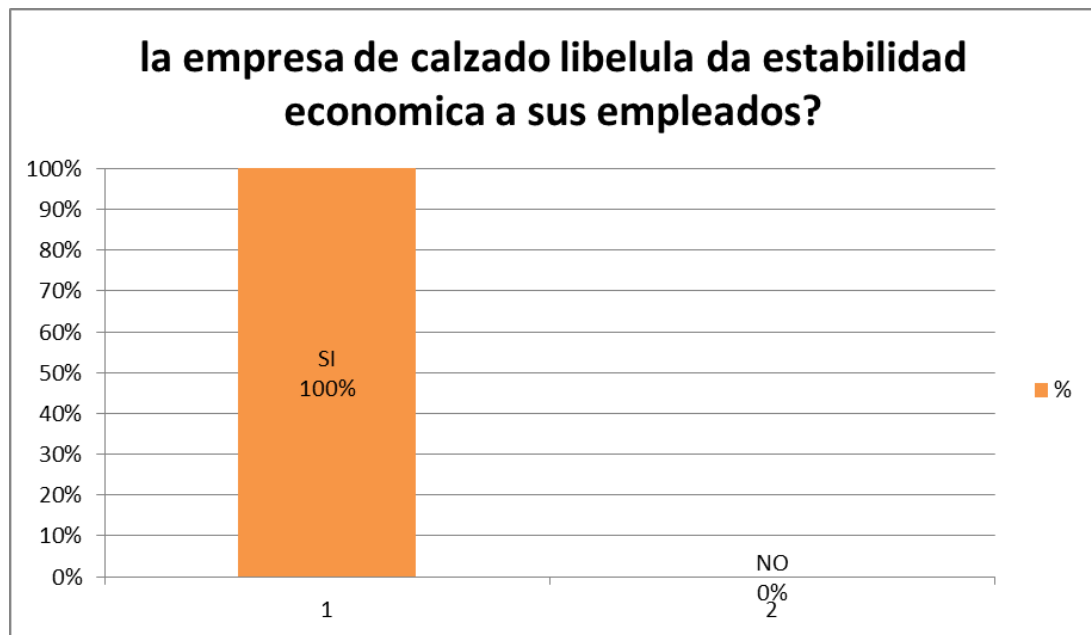
Personal necesario en la empresa. El 63% de los empleados considera que no es suficiente el personal para las tareas que se deben realizar, por tal razón se entregan pedidos retrasados o deben dejar pasar pedidos porque no alcanzan a sacarlos a tiempo, en la gráfica está representado por el color celeste.

10. La empresa de calzado libélula da estabilidad económica a sus colaboradores

Cuadro 32. Estabilidad económica de los empleados

| Concepto | Frecuencia | % |
|----------|------------|------|
| Si | 8 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 8 | 100% |

Gráfica 19. Estabilidad económica de los empleados



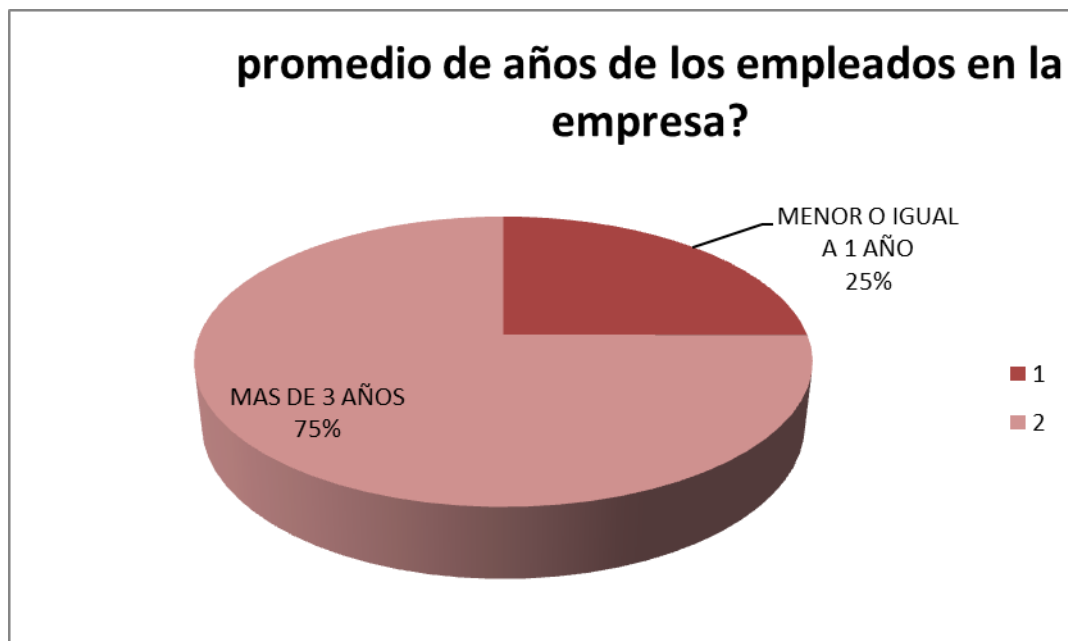
Estabilidad económica: el 100% de los empleados que la empresa si les da la estabilidad económica que ellos necesitan para poder responder por todos los gastos que tienen en sus hogares.

11. Hace cuanto labora en la empresa de calzado

Cuadro 33. Promedio de permanencia de los empleados en la empresa

| Tiempo en años | Frecuencia | % |
|----------------|------------|------|
| <=1 | 2 | 25% |
| >3 | 6 | 75% |
| Total | 8 | 100% |

Gráfica 20. Promedio de permanencia de los empleados en la empresa



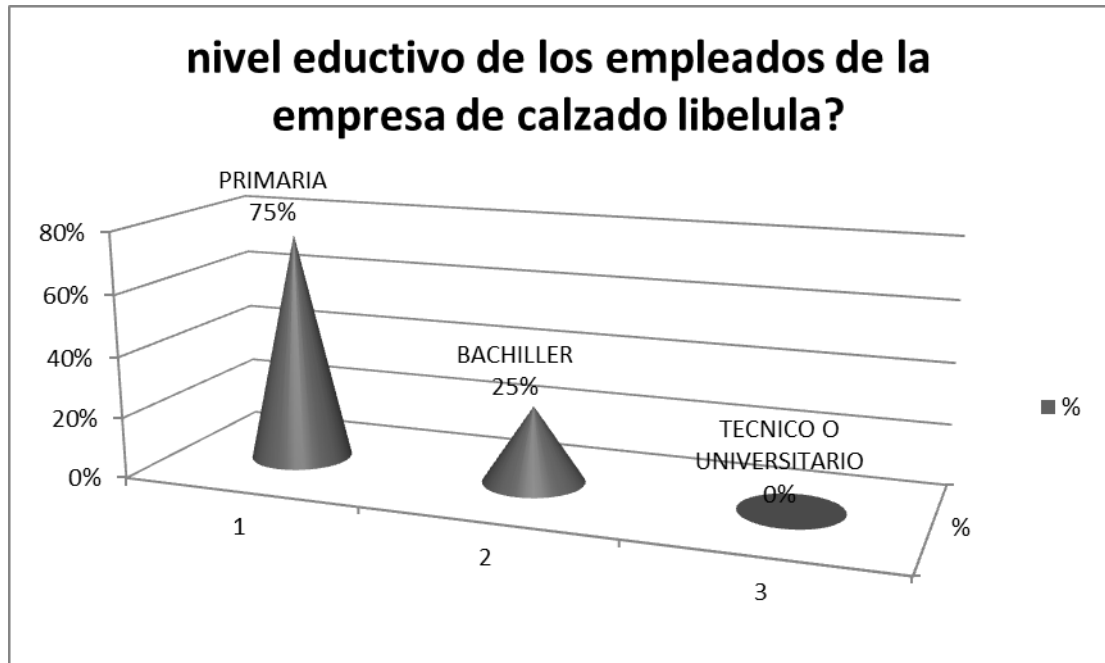
Promedio permanencia en la empresa. Se puede determinar que el 75% de los empleados tienen más de 3 años en la empresa, representado por el color palo de rosa en la gráfica y si se ve que el 25%, en color rojo ya lleva un año en la empresa, se puede concluir que la rotación del personal en la empresa de calzado libélula es poco, lo que permite ver que la empresa da confianza y estabilidad a estos.

12. Cuál es el nivel educativo que tiene.

Cuadro 34. Nivel Educativo

| nivel educativo | Frecuencia | % |
|-------------------------|------------|------|
| Primaria | 6 | 75% |
| Bachillerato | 2 | 25% |
| Técnico - Universitario | 0 | 0% |
| Total | 8 | 100% |

Gráfica 21. Nivel educativo



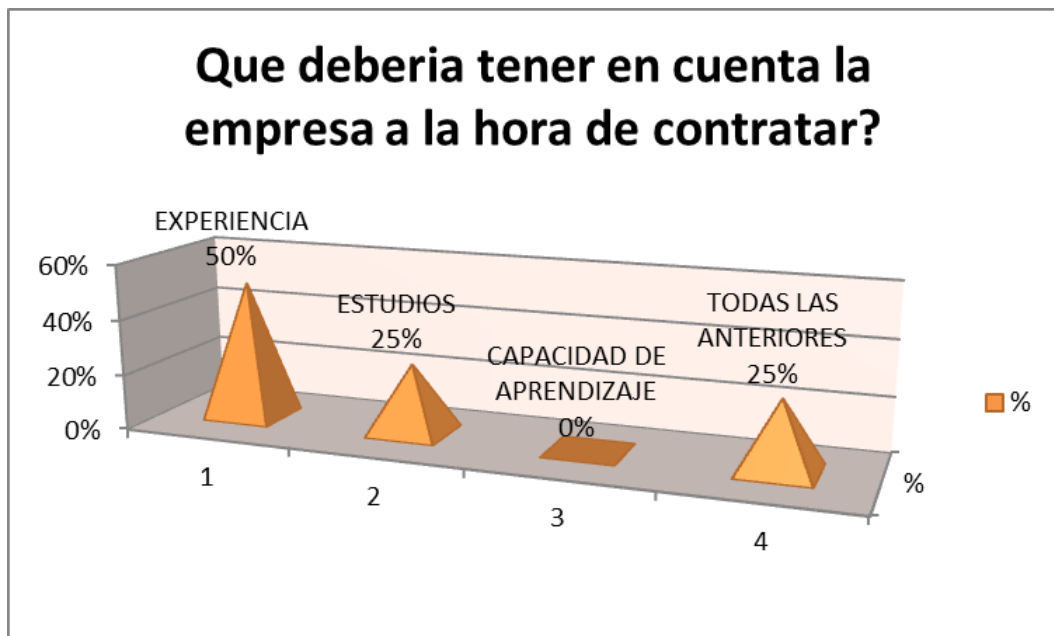
Nivel educativo: se puede concluir que el 75% de los empleados solo tiene estudios primarios, el 25% ha terminado el bachillerato y que ninguno es técnico o universitario.

13. Que debería tener en cuenta a la hora de contratar.

Cuadro 35. Requisitos para contratar

| Condición | Frecuencia | % |
|--------------------------|------------|------|
| Experiencia | 4 | 50% |
| Estudios | 2 | 25% |
| capacidad de aprendizaje | 0 | 0% |
| Todas las anteriores | 2 | 25% |
| Total | 8 | 100% |

Gráfica 22. Requisitos para contratar



Que requisito debería ser primordial a la hora de contratar. Según los empleados se concluye que el 50% se debe tener en cuenta la experiencia, y el 25% se debe tener en cuenta el estudio, pero el otro 25% considera que se debe tener en cuenta el conjunto de aptitudes como son la experiencia, estudio, capacidad de aprendizaje.

14. Se tiene la posibilidad de escalar o ascender dentro de la empresa.

Cuadro 36. Estructura de ascenso dentro de la empresa

| Condición | Frecuencia | % |
|------------------|-------------------|----------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 8 | 100% |
| Total | 8 | 100% |

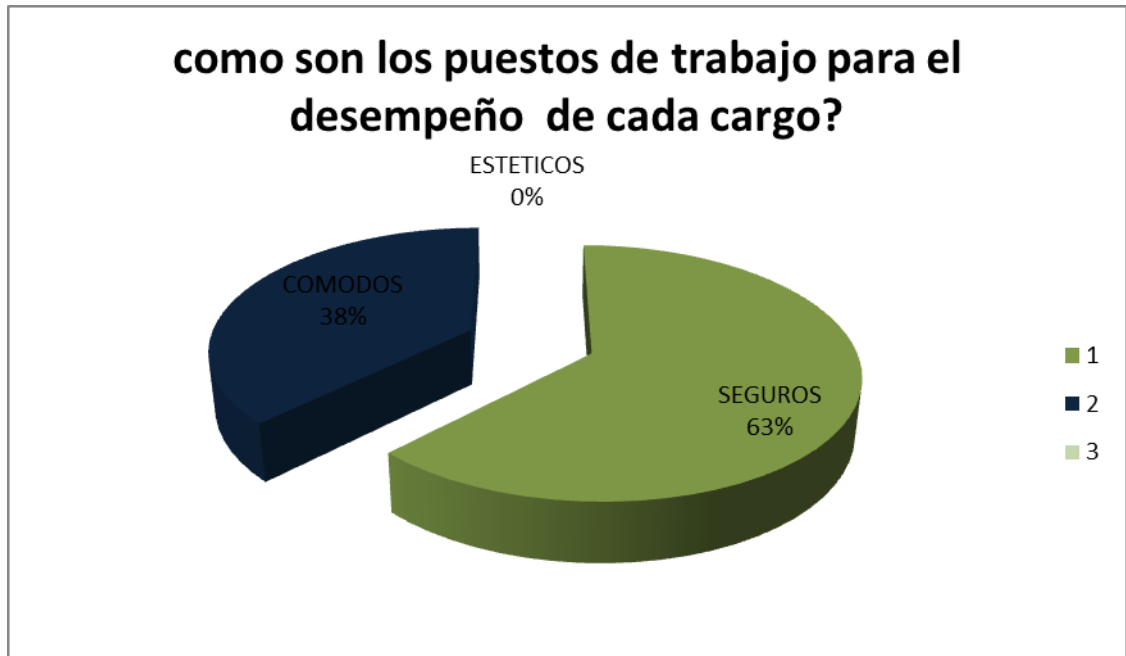
Ascenso dentro de la empresa. Se puede ver en el resultado de las encuestas que todos consideran que no hay posibilidad de ascender dentro de la empresa, pero esto se da porque no se tienen estructurados cargos administrativos, ni operativos, solo se tiene el personal para elaborar el producto como tal, sin ninguna clase de estructura.

15. Como son los puestos de trabajo para el desempeño del cargo.

Cuadro 37. Condición del puesto de trabajo

| Condición | Frecuencia | % |
|------------------|-------------------|----------|
| Seguro | 5 | 63% |
| Cómodo | 3 | 38% |
| Estético | 0 | 0% |
| Total | 8 | 100% |

Gráfica 23. Condiciones puestos de trabajo



Condiciones de los puestos de trabajo. Se observa que a pesar de las dificultades de la empresa, los empleados consideran los puestos de trabajo seguros, y se evitan accidentes de trabajo, con un porcentaje del 63%, representado por el color verde en la gráfica.

3.5.1 Personal. La empresa de calzado Libélula cuenta en el momento con 8 empleados distribuidos de la siguiente manera; 1 guarnecedora, 1 cortadora, 1 empacadora, 2 dobladoras y implantilladoras, 2 soladores y una que hace de vendedora y oficios varios, la dueña del negocio hace de gerente, es quien concreta pedidos, y está pendiente de la producción en general, comprar materias primas, hace el cobro de pedidos, entre otras cosas.

Según los resultados obtenidos mediante las encuestas el nivel de escolaridad de los empleados es el siguiente:

Dueña o gerente: primaria

Operarios y el resto de personal la mayoría solo tienen tres el bachillerato y el resto solo ha terminado la primaria.

El reclutamiento o consecución de personal llegado el caso solo se hace cuando alguien de momento se vaya y se realiza por la voz a voz de los empleados existentes o conocidos, y basta con la entrevista la cual realiza la dueña o gerente de la empresa. Para la contratación se verifican referencias, se llega a un acuerdo de la forma de pago, horarios, etc. En conclusión no hay estructuración para la selección y contratación, menos una base de datos de hojas de vida para posibles operarios o trabajadores.

Lo anterior nos permite evidenciar una debilidad para la empresa de calzado Libélula, llegado el caso que varias personas dejaran de trabajar en la empresa, porque tiene que recurrir al voz a voz o conocidos, lo que afectaría en la producción y a su vez en el cumplimiento en la entrega de los pedidos ya contratados.

3.5.2 condiciones de trabajo. En la empresa de calzado libélula no hay un área de talento humano, por ende no hay políticas establecidas, pero el trabajo se realiza con base a condiciones de respeto hacia los otros sean compañeros de trabajo o jefes.

La empresa no tiene diseñados cargos y menos las funciones de cada uno, dependiendo de los trabajo o pedidos que tengan que realizar se delegan algunas funciones, aunque es importante decir que para los trabajadores a pesar de las falencias les parece el lugar de trabajo seguro para sus labores.

Se evidencia que la rotación de personal es bajo, porque la mayoría de los empleados tienen más de 3 años, esto corrobora que la búsqueda de personal se realiza esporádicamente cuando aparece la necesidad de buscar alguna persona.

3.5.3 Capacitación del personal. La capacitación en una empresa es importante ya que permite que el personal profundice temas para el desarrollo de su cargo o para crecimiento personal, como temas de salud ocupacional, conocimiento de normas o leyes que tienen que ver con el área laboral.

En la empresa de calzado libélula no se realiza ningún tipo de capacitación de ningún tema, así como a ninguna persona, ni siquiera la dueña del negocio, siendo de conocimiento que hay instituciones que dan este tipo de capacitaciones como el Sena.

3.5.4 Motivación. Este tema es difícil dadas la situación económica a nivel nacional, y en el caso de la empresa de calzado Libélula no es la excepción, ya que la única motivación es el salario que pueda recibir el trabajador por la labor realizada y que este tenga una estabilidad económica, la mayoría de los empleados manifestaron tener un ambiente adecuado de trabajo además que para ellos es importante que las relaciones con las demás personas con las que laboran sean enfocadas desde el respeto y la confianza.

La empresa de calzado Libélula no puede otorgar incentivos o bonificaciones ya que dependen de las ventas y en la actualidad han decrecido, debido al contrabando y a la entrada de productos más baratos de otros países.

3.5.5 Rotación. Se considera una fortaleza ya que se evidencia que la mayoría del personal tiene más de tres años en la empresa, lo cual evidencia que hay poca rotación de personal en la empresa y que la mayoría está casi que desde el inicio de la empresa, esto da confianza tanto a la empresa como a los empleados.

3.5.6 Clima Laboral. Según la encuesta se puede ver que la mayoría de los empleados contando con el dueño de la empresa solo ha terminado la primaria, solo unos cuantos terminaron el bachillerato, políticas de clima laboral no tiene estructurada la empresa, pero sus empleados son conscientes que estas labores se deben basar en el respeto, responsabilidad, honestidad con todos los compañeros de trabajo.

La encuesta evidencia que más de la mitad de los empleados opina que sus inquietudes son escuchadas y se le soluciona a tiempo, se considera que esto se debe a que como no tiene estructura la empresa el dueño debe cumplir con múltiples funciones lo que hace que tenga poco tiempo para dedicar a escuchar a sus empleados.

La empresa no tiene tampoco calificación de competencias o cargos lo que permitiría saber a cualquier momento como son las labores desempeñadas por cada uno de los empleados, y si las cumplen a cabalidad.

3.5.7 Matriz Perfil del talento humano. La matriz PCI de talento humano se realizó por un grupo estratégico y basándose en el análisis de las variables anteriormente enunciadas. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI.

La matriz de perfil de talento humano se considera una debilidad según se puede ver no tiene estructurado los cargos de la empresa, así como manual de funciones y mucho menos políticas de contratación o base de datos de hojas de vida, tampoco con programas de capacitación que permitan al empleado crecer tanto personal como laboralmente. Ver cuadro 38.

Cuadro 38. Matriz Talento Humano

| variable | ponderacion | valoracion | | | | resultado |
|------------------------|-------------|------------|---|-----------|---|-------------|
| | | Debilidad | | Fortaleza | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| personal | 20% | | X | | | 0,40 |
| condiciones de trabajo | 10% | X | | | | 0,10 |
| capacitacion | 0% | X | | | | 0,00 |
| motivacion | 10% | X | | | | 0,10 |
| rotacion | 30% | | | | X | 1,20 |
| clima laboral | 30% | | | X | | 0,90 |
| total | 100% | | | | | 2,70 |

Cuadro 39. Matriz PCI- Auditoria Interna

| Factor | Ponderación | Calificación | Resultado |
|-----------------------------|-------------|--------------|-------------|
| Auditoria Gerencial | 20% | 1,8 | 0,36 |
| Auditoria de Mercados | 20% | 2,45 | 0,49 |
| Auditoria Financiera | 20% | 1 | 0,2 |
| Auditoria de Operativa | 20% | 2,65 | 0,53 |
| Auditoria de Talento Humano | 20% | 2,7 | 0,54 |
| TOTAL | 100% | | 2,12 |

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Realizado el diagnóstico externo e interno de la empresa de calzado Libélula, se procede a elaborar el direccionamiento estratégico el cual comprende la etapa de construcción de la visión, misión, valores, principios corporativos y además de estrategias que permitan el direccionamiento de la empresa hacia un futuro que sea planeado el cual llegue a ser el deseado.

4.1 MISIÓN

La misión fue diseñada por las autoras de este proyecto acompañadas según las opiniones y deseos de la gerente de la empresa o propietaria además de las opiniones dadas por los trabajadores.

La empresa de “calzado Libélula” ofrece a todos sus clientes productos de calidad, diseños exclusivos, comodidad y precios económicos en todo el calzado, el cual está elaborado con las mejores materias primas y además cuenta con personal calificado, con experiencia, comprometido, lo que le permitirá crecer paulatinamente alcanzando las metas propuestas por la empresa y retribuyendo en beneficios a sus empleados, proveedores y sociedad en general.

4.2 VISIÓN

Se propone a continuación una visión para los próximos cinco años para la empresa de calzado Libélula, donde se visualiza su futuro, con ayuda de la propietaria y trabajadores de esta.

La empresa de “calzado libélula” para el 2022 será una empresa sólida y competitiva en el sector manufacturero en la producción de calzado para su consumidor final y mayoristas, entrando a nuevos mercados con productos reconocidos por su calidad y diseños exclusivos, trabajando de la mano con nuestros colaboradores, clientes y proveedores creando alianzas estratégicas buscando un beneficio común.

4.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores que una empresa u organización establecen son ideas que guían a todo el personal a una acción o ejecución de procesos, estos orientan la misión y contribuyen a alcanzar la visión y los valores para la empresa de calzado Libélula, estos son:

4.3.1 Compromiso. La empresa de calzado “Libélula” no solo está en función de cumplir una actividad o labor, sino que da la libertad de proponer las capacidades personales en favor de la organización, logrando que sus colaboradores se comprometan en cada labor que hacen para lograr un fin común y así un fin particular.

4.3.2 Trabajo en equipo. La empresa direcciona a su personal para desarrollar el trabajo en equipo, permitiendo así alcanzar un rendimiento óptimo de los procesos y materiales, el cual permitirá alcanzar la competitividad esperada y la calidad en la producción de calzado.

4.3.3 Responsabilidad. La empresa de calzado Libélula, todas las actividades las desarrolla con responsabilidad, cumpliendo con eficiencia y eficacia teniendo en primer lugar a sus clientes y en consecuencia para toda la sociedad.

4.3.4 Equidad. La empresa de calzado Libélula facilita el desarrollo integral del empleado y su familia, mediante la distribución justa de los beneficios corporativos.

4.4 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

La empresa de calzado Libélula, con la realización de los análisis internos y externos, procede a la utilización de herramientas administrativas, apoyadas en la elaboración de matrices como la PEEA, la matriz DOFA, la matriz CPE, las cuales permiten determinar estrategias factibles para su posible implementación.

4.4.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A). La matriz PEEA está delimitada en cuatro cuadrantes donde se determina qué clase de estrategias se deben implantar en la empresa, agresivas, competitivas, conservadoras o defensivas, los ejes que se utilizan en esta matriz son:

- Ventaja competitiva (VC)
- Fortaleza financiera (FF)
- Fortaleza de la industria (FI)
- Estabilidad ambiental (EA)

Para determinar la posición estratégica en un ámbito global están las dos dimensiones internas, ventaja competitiva y fortaleza financiera y en las externas la fortaleza de la industria y estabilidad ambiental.

Cuadro 40. Matriz Posición Estratégica PEEA

| Posición estratégica interna | Parcial | Posición estratégica externa | Parcial |
|---------------------------------|------------|---|-------------|
| FUERZA FINANCIERA (FF) | | ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA) | |
| Indicador de endeudamiento | 3 | Productos | -2 |
| Estados de costos | 2 | Control de calidad | -1 |
| Rentabilidad | 5 | Estandarización de procesos | -6 |
| Liquidez | 1 | Satisfacción del cliente | -2 |
| Estados financieros | 1 | Capacidad de producción o inventarios | -5 |
| PROMEDIO | 2,4 | PROMEDIO | -3,2 |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC) | | FUERZA DE LA INDUSTRIA | |
| Experiencia | -1 | Alianzas estratégicas | 3 |
| Variedad de productos | -3 | Innovación | 4 |
| Atención al cliente | -2 | Facilidad de acceso a nuevas tecnologías | 4 |
| Calidad de producto | -1 | Políticas gubernamentales de competitividad | 4 |
| Precios competitivos | -3 | Acceso a herramientas de gestión administrativa | 4 |
| PROMEDIO | -2 | PROMEDIO | 3,8 |

Analizando los resultados de la matriz PEEA, la fuerza financiera (FF), es de 2,4, y la fuerza de la industria (FI) es de 3,8, el resultado es positivo para la empresa, mientras que estabilidad ambiental (EA) es -3,2, y ventaja competitiva (VC) es -2, son resultados negativos, son factores en que los que la empresa presenta más falencias.

Los resultados son los siguientes:

Posición estratégica interna.

FF= +2,4

VC=-2,00

Posición estratégica externa.

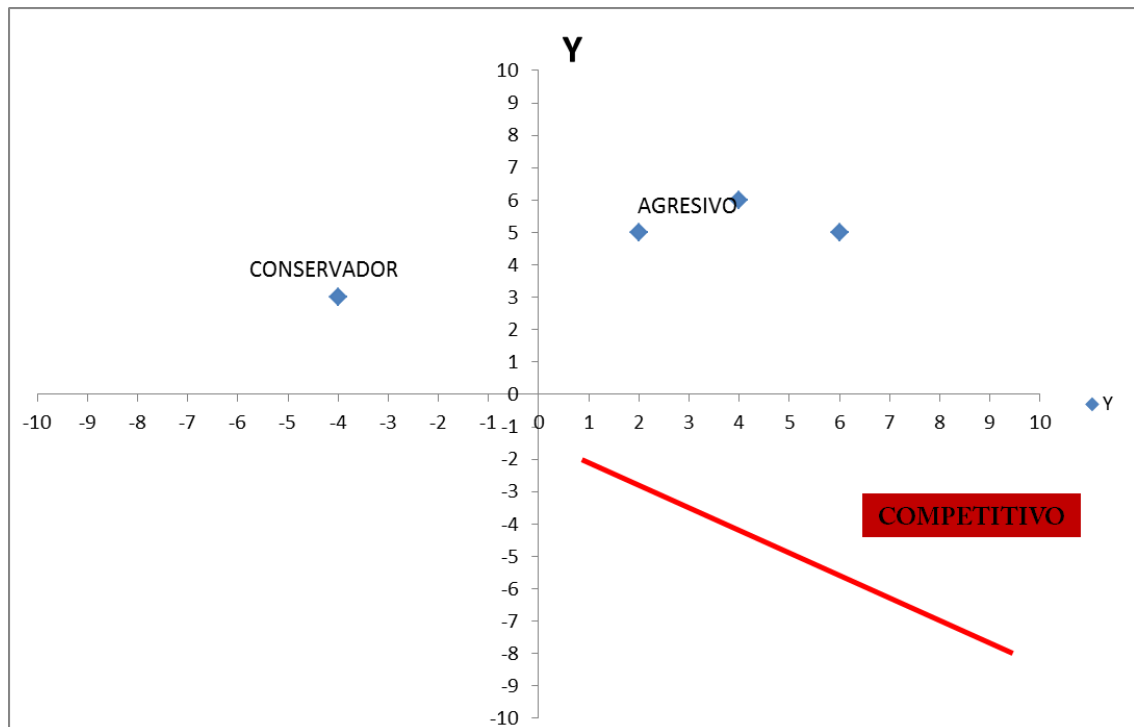
EA= -3,2

$$FI = +3,8$$

$$\text{Eje X} = FI + VC = 3,8 - 2,00 = 1,8$$

$$\text{Eje Y} = FF + EA = 2,4 - 3,2 = -0,8$$

Gráfica 24. Vector direccional de la matriz PEEA



Se puede ver que el vector direccional es el competitivo, lo cual quiere decir que debe trabajar en estrategias de penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos y de asociación, indica estrategias que puede ir hacia adelante y hacia atrás.

Para llegar a este resultado se tomaron los valores promedio de las cuatro variables del cuadro 46, para el valor del eje X se suma FI mas VC, y para obtener el valor del eje Y, FF mas EA, y se ubican en el plano.

La empresa debe generar estrategias con la definición de la estructura organizacional que permita delegar funciones o tareas para así lograr mayor eficiencia dentro de la organización.

Establecer metas que puedan ser alcanzadas a corto y largo plazo en el diseño de nuevos productos o en la entrada a nuevos mercados.

Las estrategias recomendadas son las siguientes:

- Consolidación o posicionamiento del producto existente.
- Penetración de nuevos mercados
- Diseño de cargos y perfiles de los mismos.
- Asociación y alianzas estratégicas

4.4.2 Matriz DOFA. Mediante el análisis de factores internos y factores externos permite determinar las oportunidades que presenta el entorno de la empresa, las debilidades que esta debe fortalecer para contrarrestarlas, que fortalezas tiene en el momento y las amenazas a las que está expuesta.

Con la realización de este análisis se permite priorizar las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades que la afectan de forma directa, permitiendo crear cuatro tipos de estrategias.

Después del desarrollo y análisis de estos factores el grupo estratégico creado determina cuales de estos factores son claves para el desarrollo o realización de estrategias, ordenándolos de mayor a menor y dándoles una calificación dado la prioridad a fortalezas y debilidades claves.

Fortalezas claves internas

- Conocimientos sobre el proceso de fabricación del calzado.

- Control de calidad
- Precios competitivos
- Punto de venta propio
- Eficiente sistema de negociación para distribuir el producto.

Debilidades claves internas

- Falta de planeación estratégica
- Procesos no estandarizados
- Definición de perfiles para cada uno de los cargos
- Programas de capacitación.
- Área de mercadeo
- Poca publicidad y promoción
- Escaso conocimiento sobre la competencia
- Falta de análisis sobre los clientes
- Poca utilización de tecnología
- Falta de la estructura de costos
- Falta de estados financieros
- Implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo.

También de la matriz se determinan las oportunidades y amenazas del medio externo que afectan a la empresa clasificándolas según su importancia.

Lista de oportunidades del medio externo

- Políticas gubernamentales para el desarrollo productivo
- Aranceles o impuestos a productos importados
- TLC
- Exportaciones

- Asociaciones del sector (clúster)
- Facilidad para acceder a tecnología de punta
- Fácil acceso a sistemas de información y comunicación (redes sociales)
- Utilización de herramientas que ofrece la planeación estratégica.

Lista de amenazas del medio externo

- Mercado globalizado
- Competencia
- Piratería o contrabando
- Importaciones
- Inflación
- Tasas de interés
- Fluctuación del dólar.
- Escasez de mano de obra calificada.
- Desempleo

Cuadro 41. Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas

| Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas | |
|--|--|
| Fortalezas: F1 Conocimientos sobre el proceso de fabricación del calzado. F3 Control de Calidad F4 Precios competitivos F5 Eficiente sistema de negociación con empresas de transporte para distribuir el producto. | Debilidades: D5 Falta de planeación estratégica D4 Falta de procesos estandarizados D7 Falta definir perfiles de cargos. D13 Programas de capacitación D2 Falta área de mercadeo D6 Escaso conocimiento de la |

| Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas | |
|--|---|
| F2 Punto de venta propio | competencia D ₁₀ Falta publicidad y promoción D ₁₂ Falta análisis de clientes D ₁ No utilización de tecnología D ₃ Faltan controles de cartera (garantías al dar crédito) D ₈ Falta de estructura de costos D ₉ Falta de estados financieros D ₁₁ Implementación del sistema de Seguridad y salud en el trabajo |
| Oportunidades: O ₁ Políticas gubernamentales para el desarrollo productivo. O ₈ Aranceles impuestos a productos importados. O ₂ TLC O ₅ Exportaciones O ₃ Asociaciones empresariales del sector (clústeres) O ₄ Facilidad de acceder a la tecnología O ₆ Fácil acceso a los sistemas de información y comunicación (redes sociales) O ₇ Herramientas que brinda la | Amenazas: A ₃ Mercado globalizado A ₁ Competencia A ₂ Piratería o contrabando A ₈ Importaciones A ₄ Inflación A ₅ Tasas de Interés A ₉ Fluctuación precio del dólar A ₆ Escases de mano de obra calificada A ₇ Desempleo |

| Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas | |
|--|--|
| planeación estratégicas. | |

| Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas | | |
|--|--|---|
| | FORTALEZAS: | DEBILIDADES: |
| | F1 F2 F3 F _n | D1 D2 D3 D _n |
| OPORTUNIDADES: | FO (Maxi-Maxi) | DO (Mini-Maxi) |
| O1 O2 O3 On | <p>Estrategia para maximizar tanto las F como las O</p> <p>1. utiliza e implementar las herramientas necesarias para que el conocimiento que se tiene del producto pueda verse reflejado en precio y calidad y así llegar a otros mercados.</p> <p>2. Con los aranceles establecidos según los nuevos tratados de comercio buscar nuevos mercados que permitan exportar los productos.</p> <p>3. Si se logra implementar la planeación estratégica en la empresa permitirá que cada área logre sus objetivos específicos y así logre llegar al objetivo principal de la empresa.</p> | <p>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</p> <p>1. Elaborar una planeación estratégica que permita establecer unos objetivos claros y metas a corto y largo plazo; Permitiendo estandarizar procesos, definir perfiles de cargos y capacitar al personal.</p> <p>Asociarse con otras empresas para fortalecer los productos y servicios, y así tener más clientes y poder penetrar a otros mercados.</p> |
| AMENAZAS: | FA (Maxi-Mini) | DA (Mini-Mini) |

| Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas | | |
|---|--|--|
| | FORTALEZAS: | DEBILIDADES: |
| | F1 F2 F3 F _n | D1 D2 D3 D _n |
| A1 A2 A3 A _n | <p>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A.</p> <p>1. enfocar el conocimiento sobre la fabricación de zapatos hacia los diseños y tendencias permitirá que lleguen nuevos clientes.</p> <p>Realizar capacitaciones a todos los empleados sobre el producto y servicio al cliente, tendencias permitirá que los mismos trabajadores ofrezcan de manera indirecta el producto.</p> | <p>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</p> <p>1. realizar un estudio de mercado el cual permitirá conocer mejor la competencia y el mercado actual.</p> <p>El implementar un sistema permitirá vincular todas las áreas funcionales y tener actualizada la información tanto para la empresa como para los clientes.</p> |

Según los resultados obtenidos en la matriz DOFA, se puede determinar las siguientes estrategias de mayor incidencia para la empresa.

Consolidación en el mercado: Para lograrlo es necesario que la empresa conozca cuales son los competidores más directos y poder determinar las características importantes de los productos estándar de la empresa “calzado libélula”.

Solidez en la organización: Por medio de la creación de misión, visión, principios, así como las funciones de cada cargo y promulgando su divulgación dentro de la

organización permitirá lograr la confianza y seguridad de sus empleados, llevando a que cada uno de ellos se sientan más comprometidos.

Alianzas estratégicas: En la actualidad para lograr que las empresas entren a nuevos mercados o se fortalezcan deben realizar alianzas que para el sector al que pertenece la empresa pueden ser cluster, las cuales permitirán posicionar los productos existentes o anexarle a estos servicios que permitan fortalecer lo existente.

Penetración a nuevos mercados: Después de consolidar la empresa con los productos existentes, y conociendo la competencia se debe hacer estudios de mercados para entrar a nuevos mercados y posicionar los productos.

4.4.3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica. La matriz cuantitativa de planeación estratégica, se utiliza en la etapa donde se toman decisiones, se toma la información de la matriz DOFA, y las estrategias planeadas para definir de manera objetiva las estrategias que sean las mejores para implantar en la organización y alcanzar las metas que se desean alcanzar.

Los pasos para realizar una correcta matriz MCPE son los siguientes:

1. Realizar una lista de oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades.
2. Asignar una calificación a los factores internos y externos de 1 a 4.
3. Analizar la matriz DOFA y PEEA y analizar estrategias alternas que puedan ser aplicadas en la organización.
4. Asignar calificación a las estrategias para determinar cuáles son atractivas para la empresa y beneficien a corto o largo plazo a la organización o empresa.

5. calcular los puntajes totales.

6. calcular el puntaje total de la suma de los atractivos para la organización.

Las estrategias analizadas son:

- Consolidación en el mercado.= E1
- Solidez de la organización= E2
- Penetración de nuevos mercados=E 3
- Alianzas estratégicas=E4

Cuadro 42. Matriz CPE

| FACTORES CLAVES DE ÉXITO | CALIFICACION | E1 | | E2 | | E3 | | E4 | |
|--|--------------|----|------------|----|------------|----|------------|----|------------|
| | | A | PTA | A | PTA | A | PTA | A | PTA |
| FORTALEZAS(F) | | | | | | | | | |
| CONOCIMIENTOS DEL PROCESO DEL CALZADO | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| CONTROL CALIDAD | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 | 3 | 16 |
| PRECIOS COMPETIVOS | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| PUNTO VENTA PROPIO | 3 | 3 | 9 | 4 | 12 | 4 | 12 | 3 | 9 |
| SISTEMA DE NEGOCIACION | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 | 3 | 12 |
| DEBILIDADES(D) | | | | | | | | | |
| FALTA DE PLANEACION ESTRATEGICA | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| PROCESOS NO ESTANDARIZADOS | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| DEFINICION DE PERFILES DE CARGOS | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| PROGRAMAS DE CAPACITACION | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| POCA PIBLICIDAD Y PROMOCION | 2 | 3 | 6 | 3 | 6 | 4 | 8 | 3 | 6 |
| ESCASO CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| POCA TECNOLOGIA | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| FALTA DE ESTRUCTURA DE COSTOS | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| FALTA DE ESTADOS FINANCIEROS | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| INPLEMENTACION DE SIST, DE SEGURIDAD EN EL TRABA | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| FALTA DE ANALISI DELOS CLIENTES | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| OPORTUNIDADES(O) | | | | | | | | | |
| POLITICAS GUBERNAMENTALES | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 | 4 | 12 | 3 | 9 |
| TLC | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 | 4 | 16 | 4 | 16 |
| EXPORTACIONES | 4 | 3 | 12 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 |
| ASOCIACIONES DEL SECTOR (CLUSTERS) | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 | 3 | 12 | 4 | 16 |
| FACIL ACCESO A SISTEMA DE INFORMACION Y COMUN | 4 | 3 | 12 | 4 | 16 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| UTILIZACION DE HERRAMIENTAS DE LA PLANEACION ES | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 |
| AMENAZAS (A) | | | | | | | | | |
| MERCADO GLOBALIZADO | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| COMPETENCIA | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| PIRATERIA | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| IMPORTACIONES | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| INFLACION | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| TASAS DE INTERES | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| FLUCTUACION DEL DÓLAR | 2 | 3 | 6 | 4 | 8 | 4 | 8 | 3 | 6 |
| DESEMPLEO | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| ESCASEZ DE MANO DE OBRA CALIFICADA | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| TOTAL | | | 231 | | 232 | | 234 | | 225 |

Realizando el análisis a los resultados obtenidos en la matriz CPE, se puede concluir que las estrategias que tienen mayor aceptación para ser implementadas son en primer lugar es la E3 penetración de nuevos mercados con un puntaje de 234 puntos seguida de E2 solidez de la organización con un puntaje de 232.

5. OPCIONES ESTRATÉGICAS

A continuación se presentan las estrategias para la planeación estratégica de la empresa de calzado Libélula, las cuales se enfocan a fortalecer y consolidar la organización, para lograrlo la empresa deberá enfocarse en la definición de objetivos, políticas, metas, acciones que permitirán alcanzar a corto y largo plazo con la visión y misión de la misma.

5.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Las opciones estratégicas que permitirán a la empresa de calzado Libélula alcanzar sus objetivos según los resultados de la matriz DOFA y la matriz CPE, son el resultado del estudio y en su orden es penetración de mercados, solidez de la organización, consolidación en el mercado y por último la realización de alianzas estratégicas.

Penetración de mercados: La empresa de calzado Libélula deberá desarrollar políticas que mejoren la productividad así como la competitividad que permita posicionar en el mercado sus productos actuales o eventuales.

Solidez de la organización: La empresa de calzado Libélula deberá mediante procesos internos desarrollar e implementar actividades para fortalecer cada una de sus áreas, así como la creación de manual de funciones de cada uno de sus cargos.

Consolidación del mercado: La empresa de calzado Libélula deberá fortalecer políticas de comercialización así como también la producción en cadena de sus

productos manteniendo el control de calidad de estos, ligado al buen servicio al consumidor final o clientes.

Alianzas estratégicas: La empresa de calzado Libélula deberá buscar socios estratégicos que le permitan entrar a nuevos mercados y dar a conocer los productos existentes, o que permita adquirir la materia prima de una manera más económica sin desmejorar la calidad del producto final.

5.2 OBJETIVOS

La empresa de calzado Libélula a continuación presenta los objetivos corporativos que permitirán alcanzar las metas propuestas para los próximos 5 años.

- Aumentar las ventas en un 30% para el año 2020, en forma progresiva con la apertura de nuevos mercados en comparación a las ventas actuales.
- Fortalecer la estructura de la empresa para lograr su solidez mediante la estandarización de procesos de calidad eficientes y oportunos.
- Definición de cada uno de los cargos y perfiles de cada área, desarrollo de manual de funciones que permitan delimitar cada uno de estos.
- Mediante la investigación de los competidores directos e indirectos y su participación en el mercado crear políticas de publicidad para dar a conocer el producto en el mercado actual y en los potenciales mercados.
- Crear estrategias o alianzas con otras empresas del sector lo cual le permitirá penetrar a nuevos mercados o crear nuevos productos.

5.3 METAS

Para lograr alcanzar los objetivos corporativos la empresa debe fijar unas metas a corto plazo las cuales permitirán fortalecer su visión y misión y así potencializar la empresa de calzado Libélula.

La empresa deberá establecer la estructura y diseño de las áreas funcionales de la organización, así como el manual de funciones de cada cargo y sus perfiles.

Elaborar un programa de capacitación integral para cada uno de los cargos que permita tener al personal calificado realizando sus funciones.

Diseñar e implementar un manual de procedimientos en el cual se incluya la revisión de calidad para cada uno de los procesos de la empresa que tienen que ver de forma directa o indirecta con la elaboración del producto para lograr que queden estandarizados.

Una vez sea aprobado el proyecto se deberá socializar con todos los empleados las estrategias que permitan alcanzar la mejor planeación estratégica permitiendo que la empresa se fortalezca y pueda llegar a competir a otros mercados.

Realizar una evaluación de los equipos existentes para identificar si es necesario invertir en nuevos equipos o tecnología para ser más competitivos.

Crear una base de datos actualizada de clientes lo cual permita fidelizarlos y hacer campañas para conseguir nuevos clientes.

5.4 POLÍTICAS

Las políticas que permitan a la empresa de calzado Libélula alcanzar las metas, con base al cumplimiento de su visión, misión, objetivos son:

Revisión cada dos meses la planeación estratégica implementada para ir ajustando o realizar las correcciones necesarias a tiempo y sin contrariedades.

Revisión periódicamente de la vida útil de la maquinaria así como el mantenimiento correctivo y preventivo.

Auditoria del proceso de calidad de cada uno de los productos elaborados para entregar al consumidor final productos de calidad.

Se deberá hacer periódicamente calificación de desempeño y para así detectar a tiempo falencias y fortalecer el manual de funciones de cada cargo.

Según las metas establecidas para cada cargo se realiza seguimiento y evaluación de las mismas en tiempos acordados con el gerente de la empresa.

Los empleados recibirán periódicamente capacitaciones sobre los riesgos y seguridad en el trabajo.

Se crean incentivos para los empleados que aporten ideas innovadoras ya sea en procesos o en el producto final.

5.5 PLAN DE ACCIÓN (A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO) ACCIONES RESPONSABLES, TIEMPO, INVERSIÓN, INDICADORES

Según los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas análisis interno y externo para la planeación estratégica de la empresa de calzado Libélula se formula el uso de planes que permitan integrar o generar conexiones que ayuden a alcanzar una planeación estratégica organizacional Integral.

Los planes estratégicos son los siguientes:

PLAN 1. DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL. En los dos años iniciales la empresa de calzado Libélula deberá implementar todos los procesos que permitan organizar la parte administrativa en cuanto a áreas funcionales, procesos, perfiles de cargos para así lograr las metas de competitividad y productividad que tiene establecidas.

PLAN 2. PROCESOS DE CALIDAD. Deberá implementar en los dos primeros años todas las herramientas que permitan que cada proceso sea estandarizado, y que ayude a que el producto final sea de la mejor calidad en comparación con la competencia.

PLAN 3. INVERSION TECNOLOGICA. La empresa de calzado Libélula deberá evaluar la calidad y funcionalidad de la maquinaria que tiene en la actualidad, para así dar de baja la maquinaria obsoleta y adquirir tecnología de punta que permita ser más competitivos y alcanzar una mayor productividad.

PLAN 4. ESTUDIOS DE MERCADOS O NUEVAS ALIANZAS. Se deberá realizar un plan de mercadeo que le permita conocer a la empresa de calzado Libélula su competencia más directa, detectar cuáles pueden ser los posibles nuevos mercados

donde pueda entrar a competir y desarrollar nuevos productos que permitan satisfacer las necesidades de los posibles nuevos clientes.

Todos los planes enumerados serán liderados por el gerente de la empresa, acompañado por un líder o vocero de los trabajadores.

Cuadro 43. Plan 1. Direccionamiento Organizacional

| Objetivos | Acciones | Responsables | Tiempo | Inversión | Indicadores |
|---|--|----------------------------|--------|--------------|---|
| Reestructurar y fortalecer a la organización en los próximos dos años mediante procesos nuevos o mejoras a los existentes, que permitan a la organización áreas funcionales definidas, donde se pueda plantar metas u objetivos para alcanzarlas. | Realizar socialización y estrategias para determinar las áreas, iniciar los procesos de cambio. | Gerente | Única | \$ 1.000.000 | Socialización- # de empleados con conocimiento/ total empleados*100 |
| | Realizar la definición de áreas y de cargos para determinar las funciones y metas de cada funcionario | Gerente y recursos humanos | Única | \$ 2.000.000 | % cargos- cargos establecidos/total empleados |
| | Construir la evaluación de desempeño para determinar si el personal actual es apto para cada cargo o si por lo contrario se debe realizar reclutamiento de personal nuevo | Recursos humanos | Anual | \$ 1.500.000 | % de aplicación de reclutamiento- personal que continua/total empleados |
| | Diseñar un plan de incentivos o de premios que permitan motivar al personal creativo de la empresa a la creación de nuevos diseños o nuevas estrategias que permitan entrar a nuevos mercados. | Gerente y recursos humanos | Anual | \$ 1.000.000 | % ideas positivas- total ideas/total empleados |

Esto es el paso para la reorganización de la empresa, en la parte administrativa, operativa y comercial y el encargado de liderar este proceso será la gerente o dueña de la empresa.

Cuadro 44. Plan 2. Procesos de Calidad

| Objetivos | Acciones | Responsables | Tiempo | Inversión | Indicadores |
|--|---|--------------------------------------|-----------|--------------|--|
| Lograr posicionar el producto en el mercado, el cual cuente con altos estándares de calidad en procesos y en el producto final | Implementar programas de calidad en cada uno de los procesos en los dos primeros años, para alcanzar un producto final de la mas alta calidad | Gerente y Jefe de área de producción | Anual | \$ 8.000.000 | % de defectuosos = total de productos/# productos de calidad |
| | Hacer seguimiento a los programas establecidos cada seis meses para hacer correctivos si es necesario | Jefe de área de producción | Semestral | \$ 2.000.000 | % de calidad = total de productos/# productos defectuosos |

La implementación de sistemas de calidad para todos los procesos establecidos en la empresa, estará a cargo o liderado por la gerente o dueña de la empresa.

Cuadro 45. Plan 3. Inversión Tecnológica

| Objetivos | Acciones | Responsables | Tiempo | Inversión | Indicadores |
|---|--|-------------------------|--------|---------------|--|
| Durante los próximos años la empresa deberá fortalecerse internamente mediante procesos, y la inversión en nuevas tecnologías o equipos para la producción que permita ser mas competitivos y productos de la mas alta calidad. | Realizar una evaluación de la maquinaria existente, para poder determinar cual necesita la empresa, elaborar procesos para realizar mantenimiento correctivo o preventivo según sea el caso. | Gerente, asesor externo | Anual | \$ 30.000.000 | % de maquinas a invertir=% maquinarias nuevas/total maquinas*100 |
| | Buscar aumentar el margen de rentabilidad actual, aumentando porcentualmente cada tres meses el 5%. | Gerente, asesor externo | Anual | | Margen bruta= utilidad bruta/ventas netas *100 |

Es la evaluación del equipo existente e implementación de nuevo equipo con tecnología de punta, además estará a cargo de la dueña o gerente de la empresa.

Cuadro 46. Plan 4. Estudios de Mercados o Nuevas Alianzas

| Objetivos | Acciones | Responsables | Tiempo | Inversión | Indicadores |
|---|--|----------------------------|--------|---------------|---|
| Lograr incrementar en un 30% en comparación con los clientes actuales, realizar estudios de mercados para determinar a que otros mercados se pueden introducir los productos de calzado libélula. | Con las mejoras realizadas a los procesos y a la inversión en maquinaria y tecnología la empresa de calzado Libélula deberá producir productos de calidad para lo cual realizara campañas publicitarias para dar a conocer los nuevos productos. | Asesor comercial, Gerencia | Anual | \$ 12.000.000 | % de nuevos clientes=clientes actuales- clientes antiguos *100 |
| | Realizar el estudio de mercados para determinar a que nuevos mercados entrar, realizar campañas para dar a conocer los productos y conseguir nuevos clientes. | Asesor comercial, Gerencia | Anual | | % clientes nuevos mercados=clientes año 1- clientes año 2/clientes año2*100 |

Empresa de Calzado Libélula deberá fortalecer sus productos o innovar para poder entrar a nuevos mercados, y deberá estar liderado por la gerente de la empresa.

5.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION

Para la evaluación y seguimiento del plan de acción la empresa de calzado Libélula deberá proponer indicadores a los procesos para poder detectar las acciones que deban tener algún tipo de corrección o mejora, todo esto direccionado por su gerente.

A continuación se presentan los indicadores que la empresa tendrá en cuenta para lograr alcanzar las metas u objetivos propuestos, como indicadores internos, rentabilidad, la eficiencia en procesos, índice de mercados.

Indicador interno: Se deben realizar estrategias integrales que permitan interrelacionar a todas las áreas de la organización, estos indicadores permiten que la empresa llegue a ser más eficaz y eficiente logrando así que todos sus clientes vean procesos y productos de calidad.

El indicador interno se debe dividir en administrativos y los operativos.

Todos estos indicadores permiten hacer seguimiento a todos los procesos gerenciales, como la toma de decisiones, presupuestos, la inversión de capital, así como los controles de gestión. Así mismo los procesos operativos que tienen que ver con la actividad operativa de la organización, como producción, comercialización, infraestructura y logística.

5.6.1 Indicadores internos. Son estrategias que deben ser integrales e internas de la organización, que permitan llegar a procesos más eficientes y eficaces, para obtener clientes tanto internos como externos satisfechos.

Estos indicadores pueden ser gerenciales y operativos; los gerenciales tienen que ver con la toma de decisiones, inversión del capital, y todos los controles de gestión,

en los indicadores operativos son los que tienen que ver con la elaboración del producto final, como el logístico, comercialización, producción, etc.

Cuadro 47. Indicadores Internos

| Indicadores | Tiempo |
|---|------------|
| Indicador de conocimiento= personal capacitado/ total personal de la empresa | Semestral |
| Índice de Producción= producción realizada/producción planeada | Mensual |
| Pedidos entregados a tiempo= #pedidos entregados completos/ # pedidos totales | Mensual |
| Volumen de devoluciones= unidades devueltas/ unidades despachadas | Mensual |
| Coste beneficio= Costo de Producción/costo producción planeada | Mensual |
| Índice de clientes= Clientes totales- clientes antiguos | Trimestral |

5.6.2 Indicador de Rentabilidad: Son los indicadores que permiten medir el comportamiento en el mercado de los productos actuales, desde el punto de vista financiero, medir las ventas con relación a las utilidades mensuales que se puedan obtener.

Cuadro 48. Indicadores de Rentabilidad

| Indicadores | Tiempo |
|--|--------|
| En el 2019 el margen de rentabilidad será del 10% con relación al calzado de dama y en la disminución de los costos de producción. | Anual |
| En el 2020 el margen de rentabilidad será del 25% con relación al calzado de dama, optimizando recursos y disminuyendo costos. | Anual |

5.6.3 Indicador de la participación en el mercado: Son el conjunto de indicadores que permiten saber cómo está el negocio en cuanto a las variables del sector, permiten saber la permanencia, crecimiento y rentabilidad.

Cuadro 49. Indicadores de Participación en el Mercado

| Indicadores | Tiempo |
|---|------------|
| $\% \text{ de mercado empresa Libélula} = \frac{\text{mercado actual de la empresa}}{\text{mercado total del sector}} * 100$ | Mensual |
| $\% \text{ de crecimiento de clientes} = \frac{\text{clientes nuevos}}{\text{clientes totales}} * 100$ | Mensual |
| $\% \text{ de crecimiento en clientes} = \frac{\text{clientes periodo 1} - \text{clientes periodo 2}}{\text{clientes periodo 1}} * 100$ | Mensual |
| $\text{Participación productos nuevos} = \frac{\text{productos nuevos}}{\text{productos totales del sector}}$ | Trimestral |

5.6.4 Indicador de Productividad. Estos indicadores son para medir la eficiencia y eficacia de los procesos internos, en cuanto a la parte operativa para lograr cumplir con los compromisos en el mercado.

Cuadro 50. Indicador de Productividad

| Indicadores | Tiempo |
|---|---------|
| $\text{Personal calificado} = \frac{\text{personal capacitado}}{\text{personal total}}$ | Mensual |
| $\% \text{ de producción ejecutada} = \frac{\text{producción realizada}}{\text{producción planeada}} * 100$ | Mensual |
| $\% \text{ de pedidos entregados} = \frac{\text{numero de pedidos cumplidos}}{\text{total de pedidos}} * 100$ | Mensual |
| $\% \text{ pedidos con devoluciones} = \frac{\text{pedidos incompletos}}{\text{total pedidos}} * 100$ | Mensual |

5.6.5 Indicador de Ventas: Son los indicadores que permiten saber el grado de aceptación de los productos de la empresa de calzado Libélula en el mercado, así como la fidelidad de los clientes y el grado de satisfacción de estos.

Cuadro 51. Indicador de Ventas

| Indicadores | Tiempo |
|---|---------|
| $\% \text{ventas efectivas} = \text{ventas cumplidas} / \text{ventas presupuestadas} * 100$ | Mensual |
| $\text{cartera total} = \text{cartera de clientes} / \text{total clientes del mercado}$ | Mensual |
| $\% \text{ de clientes reales} = \text{clientes activos} / \text{clientes totales}$ | Mensual |
| $\% \text{ de devoluciones} = \text{ventas devueltas} / \text{ventas totales} * 100$ | Mensual |
| $\% \text{ de mercado de la empresa} = \text{mercado de la empresa} / \text{mercado total} * 100$ | Mensual |
| $\% \text{ ventas de la empresa} = \text{ventas de la empresa} / \text{ventas del sector} * 100$ | Mensual |

5.7 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS

Para la consecución de recursos para la implementación de la planeación estratégica en la empresa de Calzado Libélula, se debe verificar financieramente la empresa con qué recursos cuenta, que dinero se tiene disponible para poder invertir en el proyecto.

Si no se tiene efectivo propio se recurrirá a un préstamo, el cual con las ventas proyectadas se podrá pagar, además deberá conformar un grupo para verificar la capacidad de aprendizaje y conocimiento que se tiene de la empresa y de cada una de las labores realizadas, si no es así se deberá hacer un proceso de selección y reclutamiento para encontrar las personas aptas para cada cargo.

5.8 IMPLEMENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 52. Cronograma de Actividades del Plan de Acción

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | | | |
|--|--------------------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVIDAD | PERSONAS INVOLUCRADAS | FECHA INICIAL | FECHA FINAL |
| Socializar con todo el personal la implementación de las estrategias planteadas en este proyecto | todo el personal de la empresa | enero 15 del 2017 | febrero 15 del 2018 |
| Valoración de la maquinaria existente y adquisición de la nueva | comité gerencial y operarios | febrero del 2018 | marzo 18 del 2018 |
| Implementación de estrategias | todo el personal de la empresa | abril del 2018 | agosto del 2018 |
| Verificación de las estrategias | gerencia y auditores | mayo del 2018 | |
| Diseños de nuevos productos | todo el personal de la empresa | octubre del 2018 | |
| Publicidad y mercadeo de los productos | área de mercadeo | septiembre del 2018 | |
| Penetración a nuevos mercados o realización de alianzas | toda la empresa | septiembre del 2018 | |
| Auditorías y controles de verificación de los nuevos procesos implementados | toda la empresa | octubre del 2018 | |

6. CONCLUSIONES

Este estudio de planeación estratégica permitió determinar los objetivos y buscar estrategias donde las fortalezas y oportunidades sean utilizadas para disminuir las debilidades y amenazas que se encontraron en la empresa.

El análisis interno permitió a la empresa de calzado libélula determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, enfocarse en estas para alcanzar sus metas establecidas.

La empresa de calzado libélula encabezada por la gerencia deberá trabajar en la creación de estrategias para la realización de la planeación, organización, dirección y control de esta

Para la empresa de calzado libélula es favorable la implementación de estrategias que según el análisis interno y externo da como resultado en su orden; penetración de mercados, solidez de la organización, consolidación de mercados y alianzas estratégicas.

La empresa de calzado libélula direcciona su planeación estratégica en el plan de direccionamiento organizacional, procesos de calidad, inversión tecnológica, estudios de mercados o nuevas alianzas, lo que le permitirá alcanzar las metas propuestas.

El desarrollar e implementar procesos para la planeación estratégica, permitirá que la empresa de calzado libélula pueda ser más competitiva, aumentar la productividad logrando con esto un posicionamiento en el mercado importante y financieramente más ingresos aumentando sus ventas.

En el análisis externo le permitirá a la empresa conocer cuál es su competencia directa e indirecta, determinar sus amenazas y saber cómo volverlas una oportunidad a favor de la empresa de calzado libélula.

Crear manual de funciones para los cargos establecidos permitirá organizar la empresa y ser funcional en cada uno de sus procesos.

7. RECOMENDACIONES

La empresa de Calzado Libélula, deberá a corto plazo iniciar con la implementación de esta planeación estratégica para enfrentar las debilidades y aprovechar las oportunidades que le ofrece el medio y lograr fortalecerse internamente y posicionar su producto en el mercado.

Se considera que este proyecto se debe socializar o comunicar a todos los colaboradores de la empresa de calzado Libélula para así hacerles partícipes de los cambios y mejoras de la empresa.

Se debe realizar seguimiento y evaluación de cada una de las estrategias implementadas para realizar las correcciones pertinentes a tiempo y con el personal involucrado en el proceso.

Las estrategias deben implementarse como están planteadas en este proyecto, pero deben evaluarse continuamente para hacer correcciones o modificaciones si es necesario.

BIBLIOGRAFIA

ACICAM Como va el sector [en línea] disponible en: <http://acicam.org/como-va-el-sector>

ALCALDIA DE BUCARAMANGA. Expo-Asoinducals 2015 y la feria de Moda Infantil Emi's[en línea] disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/Prensa/post/2015/06/03/Expo-Asoinducals-2015-y-la-Feria-de-Moda-Infantil-Eimi-s.aspx>

BANCO DE LA REPUBLICA Emisor [en línea] disponible en: <http://www.banrep.gov.co/economía/bsbb/emisor>

BOLETIN DE NOTICIAS Presentación de innovaciones e inspiraciones [en línea] disponible en: <http://boletindenoticias.com.co/presentacion-de-innovaciones-e-inspiraciones/>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA [en línea] disponible en: <https://www.dane.gov.co/>

EL TIEMPO Confección y calzado pasan por un buen momento en el país [en línea] disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16594997>

EL TIEMPO Industriales del calzado esperan pisar duro en el 2017 [en línea] disponible en: <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/industriales-del-calzado-esperan-pisar-duro-en-el-2017-29271>

IFLS. IFLS EICI febrero de 2017 [en línea] disponible en: <http://www.ifls.com.co/ifls-eici/ifls-eici-febrero-de-2017>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO En 2018 Colombia será el tercer productor regional del sector [en línea] disponible en: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/7714/en_2018_colombia_sera_el_tercer_producto_regional_del_sector

MINISTERIO DE TRABAJO. Ambiciosa agenda de reformas laborales para el 2017[en línea] disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/enero-2017/7523-ambiciosa-agenda-de-reformas-laborales-para-el-2017.html>

MINISTERIO DE EDUCACION [en línea] disponible en: <https://www.mineducacion.gov.co/1675/article.html>

PORTAFOLIO 'Producción de calzado muestra un crecimiento importante' [en línea] disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/produccion-de-calzado-aumento-en-2017-503271>

PORTAFOLIO Sector del calzado genera más de 100.000 empleos en Colombia [en línea] disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-calzado-genera-100-000-empleos-colombia-108590>

REVISTA DINERO Perspectivas de la industria del cuero y el calzado en Colombia [en línea] disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/perspectivas-de-la-industria-del-cuero-y-el-calzado-en-colombia/242008>

SHOES CHACHAN [en línea] disponible en: <http://shoeschachan.wixsite.com/chachan/about>

VANGUARDIA LIBERAL. El jueves 8 de junio habrá una marcha contra los feminicidios [en línea] disponible en: <http://www.vanguardia.com/area-metropolitana/giron/399679-el-jueves-8-de-junio-habra-una-marcha-contra-los-feminicidios>

VANGUARDIA LIBERAL. Este es el difícil panorama de los zapateros de Bucaramanga [en línea] disponible en: <http://www.vanguardia.com/economia/local/402729-este-es-el-dificil-panorama-de-los-zapateros-de-bucaramanga>

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE CUESTIONARIO REALIZADO A CLIENTES

ENCUESTA A CLIENTES

INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y ESTUDIOS A DISTANCIA GESTION EMPRESARIAL

CLIENTE: _____

HACE CUANTO ES CLIENTE DE CALZADO LIBELULA? _____

1. DESDE HACE CUANTO COMPRA A LA EMPRESA DE CALZADO LIBELULA?

- A) MENOS DE 6 MESES
- B) MAS DE 6 MESES MENOR A UN AÑO
- C) MAS DE UN AÑO Y MENOS DE 5 AÑOS
- D) MAS DE 5 AÑOS.

2. CUAL ES EL PROMEDIO DE COMPRA DE CALZADO LIBELULA?

- A) MAS DE UNA VEZ AL MES
- B) UNA VEZ CADA SEIS MESES
- C) MENOS DE 5 VECES AL AÑO
- D) MAS DE 5 VECES AL AÑO

3. CUAL ES EL GRADO DE SATIFACCION FRENTE ALA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE CALZADO LIBELULA?

- A) SATISFECHO

- B) MEDIANAMENTE SATISFECHO
- C) INSATISFECHO

4. SI SE COMPARA EL PRODUCTO CON OTROS DE LA COMPETENCIA, CUAL ES SU OPINION AL RESPECTO, SEGÚN CALIDAD, PRECIO, DIVERSIDAD, PUNTUALIDAD E N LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS?

- A) SATISFECHO
- B) MEDIANAMENTE SATISFECHO
- C) INSATISFECHO
- D) INDIFERENTE

5. CONSIDERA QUE LA EMPRESA DE CALZADO LIBELULA TIENE LAS INSTALACIONES ADECUADAS PARA SUS CLIENTES Y ES DE FACIL ACCESO PARA LLEGAR?

- A) SATISFECHO
- B) MEDIANA MENTE SATISFECHO
- C) INSATISFECHO

6. HA TENIDO INCONVENIENTES CON LA EMPRESA DE CALZADO LIBELULA, EN CUANTO A SUS PRODUCTOS?

- A) SI
- B) NO

7. CUANDO TUVO PROBLEMAS ESTOS FUERON RESUELTOS?

- A) FUERON RESUELTOS POR LA EMPRESA
- B) NO FUERON RESUELTOS
- C) NECESITARON DE UN TERCERO PARA RESOLVERLO

8. SEGUIRIA COMPRANDO EN LA EMPRESA DE CALZADO LBELULA?

- A) SI
- B) NO
- C) NO ESTA SEGURO

9. SI TUVIESE QUE RECOMENDAR A ESTA EMPRESA, LO HARIA?

- A) SI
- B) NO

10. QUE DEBE MEJORAR LA EMPRESA DE CALZADO LIBELULA?

- A) UBICACIÓN
- B) CALIDAD
- C) DIVERSIDAD
- D) ATENCION

**ANEXO B. FORMATO DE CUESTIONARIO REALIZADO AL PERSONAL
INTERNO**

**CLIENTE INTERNO
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y ESTUDIOS A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL**

NOMBRE EMPLEADO: _____

CARGO: _____

AÑOS EN LA EMPRESA: _____

ESTUDIOS: _____

**1. CONSIDERA QUE LAS AREAS EN LA EMPRESA SON AMPLIAS, SE
ENCUENTRAN DEMARCADAS Y ESTAN EN CONDICIONES OPTIMAS PARA
EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.**

- A) SI
- B) NO

**2. COMPARANDO EL SALARIO DEVENGADO CON LAS FUNCIONES QUE
REALIZA CREE QUE ES BIEN RECOMPENSADO?**

- A) SI
 - B) NO
- PORQUE

**3. ES RECOMPENSADO DE ALGUNA MANERA SU BUEN TRABAJO O EL
TRABAJO ADICIONAL EN CALZADO LIBELULA?**

- A) SI
- B) NO

4. LOS EMPLEADOS COMO CONSIDERAN QUE ES LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS EN LA EMPRESA DE CALZADO LIBELULA.

- A) EXCELENTE
- B) BUENO
- C) MALO

5. COMO ES EL AMBIENTE LABORAL EN LA EMPRESA DE CALZADO LIBELULA?

- A) BUENO
- B) REGULAR
- C) MALO

6. COMO SON LAS MAQUINAS O ELEMENTOS CON LOS QUE TRABAJAN, SE HACE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE MANERA ADECUADA

- A) SI
- B) NO

7. CONSIDERA QUE EN EL ÁREA DIRECTIVA SON ESCUCHADOS Y ATENDIDAS DE MANERA OPORTUNA SUS INQUIETUDES?

- A) SIEMPRE
- B) A VECES
- C) NUNCA

8.) LA EMPRESA DE CONFECCIONES LIBELULA DA ALGÚN TIPO DE INCENTIVÓ POR SU DESEMPEÑO O POR DESTACARSE DENTRO DE LA EMPRESA.

- A) SI
- B) NO

9) LA EMPRESA REALIZA O DA ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN A LOS

EMPLEADOS SOBRE EL PRODUCTO QUE REALIZA O SEGURIDAD EN EL TRABAJO?

- A) SI
- B) NO

10) LA CANTIDAD DE PERSONAS QUE ESTÁN LABORANDO EN LA EMPRESA DE CALZADO LIBELULA SON SUFICIENTES PARA EL TRABAJO QUE DEBE REALIZARSE.

- A) SI
 - B) NO
- PORQUE

11) CONSIDERA QUE LA EMPRESA DE CALZADO LIBELULA LES DA UNA ESTABILIDAD ECONÓMICA?

- A) SI
- B) NO

12) QUE DEBERÍA TENER EN CUENTA LA EMPRESA A LA HORA DE CONTRATAR?

- A) EXPERIENCIA
- B) ESTUDIOS
- C) CAPACIDAD DE APRENDER
- D) TODAS LAS ANTERIORES

13) LA EMPRESA DE CALZADO LIBÉLULA BRINDA LA OPORTUNIDAD DE ESCALAR O ASCENDER DENTRO DE LA EMPRESA?

- A) SI
- B) NO

14) LOS PUESTOS DE TRABAJO PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO SON?

- A) SEGUROS
- B) CÓMODAS
- C) ESTETICOS

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

