

Plan Estratégico para la Empresa de Calzado el Botín de Andrés

Cristhian Felipe Umaña Cifuentes

Trabajo presentado para optar al título de Magíster en Gerencia de Negocios MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingeniería Físico Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios MBA

Bucaramanga

2022

Agradecimientos

A Dios y a mis padres Gerardo Umaña Uribe y Lucy Cifuentes de Umaña. Quienes me han dado todo. A ellos debo todo lo que soy, lo que se y lo que tengo como persona. Son la luz de mi vida.

Al apoyo emocional constante de mis cuatro hermanos G. Andrés, Lucy M, Mayra y Paula, de mis dos sobrinitos Victoria y Benjamín y de mis tias Omaira, Fanny y Margot.

A nuestra empresa familiar El Botín de Andrés y sus filiales Botín de Maya y Purocuero.

A todos los colaboradores de nuestras empresas, especialmente a Pilar, Susana, Angela, Nelly (q.p.d), Orlando, Graciela, Margarita y Lucena que llevan décadas acompañándonos en el día a día de nuestros negocios.

Agradecimientos al coordinador de la maestría Carlos Eduardo Diaz y a los dos jurados Javier Arias y Edwin Garavito, que retroalimentaron este trabajo.

Y por ultimo a mis compañeros Carolina, Jose, Jhoan, Carlos, Robinson, Dennyson, Mayra y Diego; de la cohorte de este programa que fueron un grupo de personas excepcional y único.

A todos ellos ¡Gracias!

Contenido

	Pág.
Introducción	14
1. Problema de Investigación	19
2. Justificación	30
3. Objetivos	31
3.1 Objetivo General	31
3.2 Objetivos Específicos	31
4. Marco Teórico	32
4.1 Definición de Estrategia	32
4.2 Qué es Planeación Estratégica	35
4.3 Ventajas Competitivas, Valor, Vigencia y Sostenibilidad Empresarial	37
4.3.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como Respuesta a la Sostenibilidad Empresarial, Social, Económica y Ambiental	40
4.3.2 Colombia Competitiva y Sostenible	41
4.3.3. Santander Competitivo; un Ejemplo Concreto de Ventajas Competitivas, Valor, Vigencia y Sostenibilidad Empresarial en la Región.	42
4.4 Qué es un Plan Estratégico y Cuáles son sus Fases	45
4.4.1 Formulación de los Objetivos Estratégicos	47
4.4.2 Las estrategias en los Planes Estratégicos	48
5. Antecedentes de Estudios Similares	49

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO EL BOTÍN DE ANDRÉS	4
6. Metodología	52
6.1 Enfoque Metodológico para este Trabajo de Aplicación	52
6.2 Resumen de las Fases Metodológicas para este Plan Estratégico	53
7. Plan Estratégico para el Botín de Andrés	55
7.1 Fase 1. Caracterización Estratégica: Análisis Externo e Interno	55
7.1.1. Análisis Externo.	55
7.1.1.1 Análisis PESTEL.	56
7.1.1.2. Análisis Externo de las 5 Fuerzas de Porter, con Informantes Clave.	61
7.1.1.2.1. Rivalidad entre competidores existentes.	62
7.1.1.2.2. Poder de Negociación de los Compradores.	65
7.1.1.2.3. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores. S	67
7.1.1.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores.	71
7.1.1.2.5. Amenaza de Ingresos de Productos Sustitutos.	73
7.1.1.3. Análisis POAM.	74
7.1.2. Análisis Interno	78
7.1.2.1. Perfil de Capacidad Interna PCI.	78
7.1.2.2. Matriz de Perfil Competitivo MPC.	83
7.1.2.3. Análisis DOFA.	86
7.2 Fase 2. Análisis de Valor: Definir el Valor que la Empresa quiere Trasmitir	93
7.2.1 Modelo de las 3 V de Kumar (2004).	93
7.2.2 Canvas.	97
7.3 Fase 3. Direccionamiento Estratégico: Definición de Misión, Visión, Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos.	99

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO EL BOTÍN DE ANDRÉS	5
7.3.1 Misión, Visión y Valores	99
7.4 Fase 4: Formulación Estratégica: Establecer las Estrategias que debe seguir El Botín de Andrés.	103
7.4.1 Objetivos Estratégicos	104
7.4.2 Matriz de Correlación. Objetivos.	108
7.4.3 Matriz Área Estratégica Vs Responsable.	112
7.4.4 Planes de Acción	115
7.4.5 Presupuesto Estratégico	138
7.4.6 Difusión Estratégica	144
7.5 Fase 5: Control Estratégico: Seguimiento Inicial. Diseño del Balance Scorecard	149
8. Conclusiones	154
9. Recomendaciones	156
Referencias Bibliográficas	158
Apéndices	174

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Visión inductiva global, nacional, regional y empresarial de la competitividad, la vigencia y la sostenibilidad</i>	44
Figura 2. <i>Variables promediadas de la rivalidad entre los competidores.</i>	63
Figura 3. <i>Variables promediadas del poder de negociación de los compradores.</i>	66
Figura 4. <i>Variables promediadas de la sección de barreras de entrada de la amenaza de entrada de nuevos competidores.</i>	69
Figura 5. <i>Variables promediadas del poder de negociación de los proveedores.</i>	72
Figura 6. <i>Representación gráfica de las calificaciones ponderadas de cada uno de los factores críticos del éxito, evaluadas para la empresa objeto de estudio y cuatro competidores más.</i>	85
Figura 7. <i>Procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo para la empresa de calzado El Botín de Andrés.</i>	96
Figura 8. <i>La cadena de valor de la empresa de calzado El Botín de Andrés</i>	97
Figura 9. <i>Opciones estratégicas.</i>	104
Figura 10. <i>Mapa estratégico para la empresa de calzado El Botín de Andrés. Producto de las matrices de correlación del punto anterior</i>	112
Figura 11. <i>Folleto para la difusión del plan estratégico de manera clara, directa y didáctica a todos los colaboradores (Diseño propio, plantillas extraídas de canva.com)</i>	146
Figura 12. <i>Diagrama síntesis del Programa de difusión interna</i>	149

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Antecedentes de trabajos de aplicación sobre planes estratégicos</i>	50
Tabla 2. <i>Resumen de las fases metodológicas.</i>	53
Tabla 3. <i>Análisis PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales, Legales) para la empresa de calzado El Botín de Andrés.</i>	57
Tabla 4. <i>Resultados promediados de la rivalidad entre competidores para la empresa de calzado El Botín de Andrés.</i>	62
Tabla 5. <i>Resultados promediados del poder de negociación de los compradores para la empresa de calzado El Botín de Andrés.</i>	65
Tabla 6. <i>Resultados promediados de la amenaza de entrada de nuevos competidores para la empresa de calzado El Botín de Andrés.</i>	68
Tabla 7. <i>Resultados promediados del poder de negociación de los proveedores para la empresa de calzado El Botín de Andrés.</i>	71
Tabla 8. <i>Resultados promediados de la amenaza de ingreso de productos sustitutos para la empresa de calzado El Botín de Andrés.</i>	74
Tabla 9. <i>Matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio de alto impacto en el éxito del negocio (matriz POAM) para la empresa de calzado El Botín de Andrés</i>	75
Tabla 10. <i>Matriz del perfil de la capacidad interna (PCI) para la empresa de calzado El Botín de Andrés</i>	80

Tabla 11. <i>Matriz del perfil competitivo para la empresa de calzado El Botín de Andrés y sus competidores</i>	84
Tabla 12. <i>Análisis DOFA para la empresa de calzado El Botín de Andrés</i>	87
Tabla 13. <i>Evaluación promediada de la oferta o propuesta de valor actual. Propositiones de valor</i>	94
Tabla 14. <i>CANVAS para la empresa de calzado El Botín de Andrés</i>	98
Tabla 15. <i>Direccionamiento estratégico para la empresa de calzado El Botín de Andrés; misión, visión y valores corporativos</i>	102
Tabla 16. <i>Primer planteamiento de los objetivos estratégicos preliminares para la empresa de calzado El Botín de Andrés.</i>	105
Tabla 17. <i>Objetivos estratégicos seleccionados para este trabajo.</i>	108
Tabla 18. <i>Matriz de objetivos principales y secundarios para la empresa de calzado El Botín de Andrés. Relacionados por causalidad entre sí mismos.</i>	110
Tabla 19. <i>Matriz OIRC de área estratégica Vs responsable.</i>	113
Tabla 20. <i>Plan de acción: Aumentar la participación en los mercados de calzado y marroquinería.</i>	116
Tabla 21. <i>Plan de acción: Gestionar e implementar nuevos apalancamientos financieros para la empresa.</i>	118
Tabla 22. <i>Plan de acción: Aumentar la inversión, logrando un incremento en la rentabilidad del patrimonio.</i>	120
Tabla 23. <i>Plan de acción: Identificar al cliente del Botín de Andrés con el fin de incluirlo como actor estratégico de nuestra empresa.</i>	122

Tabla 24. <i>Plan de acción: Fortalecer la propuesta de valor para mejorar la imagen corporativa</i>	124
Tabla 25. <i>Plan de acción: Mejorar y optimizar los procesos misionales de la empresa</i>	126
Tabla 26. <i>Plan de acción: Fortalecer la infraestructura física y tecnológica de nuestra empresa</i>	128
Tabla 27. <i>Plan de acción: Alinear de manera estratégica la división organizacional.</i>	130
Tabla 28. <i>Plan de acción: Crear y fomentar una cultura de calidad y aprendizaje en todos los niveles de la empresa.</i>	133
Tabla 29. <i>Plan de acción: Implementar un sistema tecnológico avanzado para la gestión de ventas y gestión de inventarios.</i>	135
Tabla 30. <i>Presupuesto estratégico para la empresa de calzado El Botín de Andrés</i>	142
Tabla 31. <i>Diseño del Balanced Scorecard para aplicar a la empresa de calzado El Botín de Andrés. (Herramienta para el seguimiento del Plan estratégico)</i>	151

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. <i>Estructura de la entrevista semiestructurada a los informantes clave del Botín de Andrés</i>	174
Apéndice B. <i>Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa de calzado el Botín de Andrés</i>	183
Apéndice C. <i>Anexo de las Encuestas Resueltas por los Informantes Clave.</i>	199
Apéndice D. <i>Registro Visual de Algunas Actividades Relacionadas con este Plan Estratégico.</i>	211
Apéndice E. <i>Ejemplo de uno de los Boletines Informativos Citando a Taller de Socialización de este Plan Estratégico.</i>	214
Apéndice F. <i>Borrador preliminar del presupuesto estratégico elaborado en consenso con los informantes clave</i>	215

Resumen

Título: Plan Estratégico para la Empresa de Calzado el Botín de Andrés*

Autor: Crithian Felipe Umaña Cifuentes**

Palabras clave: Plan estratégico, Calzado, Estrategia empresarial, Santander

Descripción

Este es un trabajo de aplicación para la Maestría en Gerencia de Negocios MBA de La Universidad Industrial de Santander. En este, se desarrolla un plan estratégico para la empresa de calzado santandereana El Botín de Andrés con el fin de generar para la empresa ventajas competitivas, vigencia y sostenibilidad empresarial dentro del mercado local y regional.

Para ello, se realiza un diagnóstico estratégico de la empresa para identificar las condiciones internas y externas en la que se encuentra y sus aspectos a intervenir. También se define de manera clara el valor que la empresa desea transmitir a sus stakeholders. Se redefine la misión, visión y los valores corporativos, se establece las estrategias que la empresa debe seguir y se propone una herramienta preliminar que permita en un futuro hacerle seguimiento al plan estratégico.

Este trabajo es de tipo exploratorio y la fase metodológica se adelanta a partir de revisión de información secundaria y de encuestas y entrevistas semi estructurada a 5 informantes clave que hacen parte de la empresa.

Bajo los lineamientos de referentes teóricos y otros trabajos de aplicación de la maestría, las actividades que se realizan para el trabajo son: el análisis PESTEL, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, las matrices POAM, PCI, MPC y DOFA, el modelo de las 3V de Kumar, un modelo CANVAS, el rediseño de la misión y visión corporativa, la matriz de correlación de objetivos, la matriz de proyectos estratégicos vs responsables, un presupuesto estratégico, un programa de difusión interna y el diseño preliminar de un cuadro de mando integral.

Las ventajas adyacentes de aplicar este plan estratégico son: Preparar a la empresa de variaciones internas y del entorno; mejorar su capacidad de respuesta; optimizar recursos frente a eventos inesperados; trazar directrices en el presente y futuro para diseñar la ruta de éxito; optimizar la estructura organizacional y comunicativa; crear un desarrollo metodológico sistematizado; hacer seguimiento y planificar a futuro.

El Trabajo de aplicación consta de: Introducción, problema de investigación; justificación, antecedentes; marco teórico; metodología; el desarrollo de 4 fases estratégicas; el diseño de un cuadro de mando integral, las conclusiones, las recomendaciones; referencias bibliográficas y anexos.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingeniería Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios MBA. Directora: Gladys Mireya Valero Córdoba

Abstract

Title: Strategic Plan for the Shoe Company el Botín de Andrés*

Author: Cristhian Felipe Umaña Cifuentes**

Keywords: Strategic plan, Footwear, Business strategy, Santander

Description

This final project for the Máster in Business Administration MBA of the Universidad Industrial de Santander is an strategic plan develops for the Santander footwear company El Botín de Andrés, in order to create competitive advantages for the company and business sustainability within the local and regional market.

A strategic diagnosis of the company is carried out to identify the internal and external conditions, in which it finds itself and internal company culture and trajectory. The value that the company wishes to convey to its stakeholders. The mission, vision and corporate values are redefined as well. The strategies that the company must follow are establishes and a preliminary balanced scorecard is propoused, that will allow the plan to be follows up in the future.

This work is an exploratory type and the methodological phase is developed from the review of secondary information; from surveys and semi-structured interviews to 5 key informants who are part of the company.

Under the guidelines of theoretical references and other works of application of the master's degree, the activities that are carried out for the work are: the PESTEL analysis, the analysis of Porter's 5 forces, the POAM, PCI, MPC and DOFA matrices, the model of Kumar's 3Vs, a CANVAS model, the redesign of the corporate mission and vision, the correlation matrix of objectives, the matrix of strategic projects vs. those responsible, a strategic budget, an internal dissemination program and the preliminary design of a table comprehensive command.

The adjacent advantages of applying this strategic plan are: Preparing the company for internal and environmental variations; improve your responsiveness; optimize resources against unexpected events; draw guidelines in the present and future to design the route to success; optimize the organizational and communicative structure; create a systematized methodological development; monitor and plan for the future.

The Application Work consists of: Introduction, research problem; justification, background; theoretical framework; methodology; the development of 4 strategic phases; the design of a balanced scorecard, the conclusions, the recommendations; bibliographical references and annexes.

* Degree work

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Master of Business Management MBA. Director: Gladys Mireya Valero Córdoba

Resumo

Título: Plano Estratégico da Empresa de Calçados el Botín de Andrés

Autor: Cristhian Felipe Umaña Cifuentes

Palavras-chave: Plano estratégico, Calçado, Estratégia empresarial, Santander

Descrição

Esse é um projeto final para o Mestrado do MBA da Universidade Industrial de Santander. Esse é um plano estratégico desenvolvido para a empresa de calçados El Botín de Andrés, com o objetivo de gerar vantagens competitivas para a empresa e sustentabilidade do negócio no mercado local e regional.

Para isso, é realizado um diagnóstico estratégico da empresa para identificar as condições internas e externas em que se encontra e os seus aspetos a intervir. O valor que a empresa deseja transmitir aos seus stakeholders. A missão, visão e valores corporativos também são redefinidos. São estabelecidas as estratégias que a empresa deve seguir e é proposta uma ferramenta preliminar que permitirá acompanhá-la no futuro.

Esse trabalho é do tipo exploratório e a fase metodológica se desenvolve a partir da revisão de informações secundárias e de pesquisas e entrevistas semiestruturadas a 5 informantes que fazem parte da empresa.

Com as diretrizes de referenciais teóricas e demais trabalhos de aplicação do mestrado, as atividades que se realizam para o trabalho são: o análise PESTEL, o análise das 5 forças de Porter, as matrizes POAM, PCI, MPC e DOFA, o modelo das 3Vs de Kumar, um modelo CANVAS, o redesenho da missão e visão corporativa, a matriz de correlação de objetivos, a matriz de projetos estratégicos vs. responsáveis, um orçamento estratégico, um programa de divulgação interna e o desenho preliminar de uma tabela de comando .

As vantagens da aplicação deste plano estratégico são: Preparar a empresa para as variações internas e ambientais; melhorar sua capacidade de resposta; otimizar recursos para eventos inesperados; traçar diretrizes no presente e no futuro para traçar o caminho para o sucesso; otimizar a estrutura organizacional e comunicativa; criar um desenvolvimento metodológico sistematizado; monitorar e planejar o futuro.

O Trabalho de Aplicação tem: Introdução, problema de pesquisa; justificação, antecedentes; quadro teórico; metodologia; o desenvolvimento das 4 fases estratégicas; o desenho de um balanced scorecard, as conclusões, as recomendações; referências bibliográficas e anexos.

Introducción

Hablar de la industria del calzado en Bucaramanga y Colombia es hablar necesariamente de historia. A comienzos del siglo XIX, el 70% del país era rural. Hace 100 años, ciudades como Bogotá solo tenían el 1% de la población que hay en la actualidad (CEPAL, 2003).

En esa época, únicamente el 40% de la población colombiana usaba calzado elaborado; la gente del campo vestía a diario alpargatas y cotizas hechas a mano, en yute o cáñamo y usaba calzado fabricado, solo los domingos para ir a misa y pasear por el pueblo. La gente de las ciudades usaba con mayor frecuencia zapatos elaborados y en instituciones educativas como los colegios era de carácter obligatorio (Revista Semana, 1993). Entre 1913 y 1933 nacieron en Colombia las primeras empresas fabricantes de calzado (Altahona & Santiesteban, 2008).

En los años 50 y 60, debido a fenómenos sociales como la industrialización, las precarias condiciones de tenencia de la tierra, la mecanización agrícola, el crecimiento demográfico acelerado y la guerra civil interna, se dio el mayor fenómeno migratorio de Colombia; pasando de un país rural a un país mayoritariamente urbano (CIDS, 2007). Durante estas décadas, debido a esa migración campo ciudad y al mayor nivel adquisitivo de los colombianos, aumentó la demanda de calzado fabricado. Aparecieron dentro de la industria los materiales sintéticos para competir con el cuero y en Bucaramanga, ciudad pionera de la industria, se formó en 1956 el primer gremio nacional: CORNICAL “La Corporación Nacional de Industriales del Calzado (Sarmiento-Briceño, 2017; ACICAM, 2020).

Durante las dos décadas siguientes a la creación de CORNICAL, el calzado colombiano creció, se fortaleció y comenzó a reconocerse por crear productos de buena calidad. La industria se encontraba en pleno auge por el nivel de tecnificación y la apertura de mercados con otros

países (Pineda & Mendoza, 2018). En los 80s, por ejemplo, nació la Semana Internacional del calzado en la que diferentes países se reunían para discutir temas vanguardistas sobre marroquinería y calzado (Revista semana, 1993).

Es precisamente para esta década de los 80ta, más concretamente en 1984, que nace la empresa objeto de estudio de este trabajo; El Botín de Andrés. Un negocio familiar santandereano fundado por la joven pareja bumanguesa Gerardo Umaña y Lucy Cifuentes, quienes con ayuda de Ana Porras de Cifuentes; madre de Lucy y propietaria de otro negocio de calzado llamado “El Barato”, el cual era famoso y referente en venta de calzado para esa época, lograron poner en pie ese nuevo sueño llamado Botín de Andrés.

El objetivo de esta joven pareja con su nuevo negocio era el de ofrecer una variedad de productos de alta calidad, con buenos precios y para colombianos de cualquier condición socioeconómica, sin distinción de raza, ideología o estrato social. Objetivo que aún se cumple hasta el día de hoy.

Durante casi 40 años, Los productos que El Botín de Andrés ha vendido son hechos en cuero, la mayoría es calzado, pero también ofrece bolsos, correas, carrieles y billeteras. Cabe resaltar que, por esencia propia del negocio, ha tenido la inclinación a ofrecer siempre productos de origen colombiano para apoyar la economía local y regional.

Al 2021, fecha de elaboración de este trabajo, El Botín de Andrés cuenta con 4 sedes, todas ubicadas en la ciudad de Bucaramanga. Es una cadena de almacenes que se especializa en ventas al por menor, al por mayor y venta de dotaciones empresariales. Cuenta con temporadas de alta demanda en diciembre y al comienzo de los ciclos escolares en enero y junio ya que una de sus fortalezas es la venta de calzado escolar.

El Botín de Andrés es una empresa que a lo largo de sus casi 40 años de existencia ha sido moldeada y formada por diversos sucesos sociales, económicos y políticos que han ocurrido en Colombia y el mundo. Durante estas 4 décadas por ejemplo, vivió de primera mano la apertura económica a comienzos de los años 90, las dos crisis políticas, económicas y sociales con Venezuela, los tratados de libre comercio con más de una docena de países, el auge comercial de China y sus importaciones a Colombia, el dumping y el contrabando, la guerra comercial que desde el 2018 ha enfrentado a Estados Unidos y China, la informalidad empresarial de sus competidores, la alta carga tributaria a empresas colombianas y más recientemente la crisis socio-económica derivada de la pandemia por COVID-19 y las manifestaciones sociales que comenzaron en abril 28 del 2021, producto de las reformas tributarias, laborales y de salud del gobierno de turno.

Internamente la empresa objeto de estudio ha pasado por procesos de reestructuración financiera, organizacional y contable, por crecimientos rápidos e inesperados debido al éxito en algunos años del negocio. Actualmente enfrenta una etapa de cambio generacional, la apertura a nuevos modelos de negocio como el mercado digital y la lucha por mantener la estabilidad financiera que se ha visto bastante debilitada por la crisis del COVID-19 y por hechos sociopolíticos del 2021 que ha desencadenado estallidos sociales (France 24, 2021a).

Producto de esas condiciones internas y externas, surge la necesidad de adelantar este trabajo de aplicación, cuyo objetivo general es el de establecer un plan estratégico para el almacén de Calzado El Botín de Andrés, mediante una caracterización inicial tanto del entorno como de la empresa, la definición de la propuesta de valor que la compañía quiere transmitir y el replanteamiento de su misión, visión y objetivos corporativos para crear y proponer estrategias gerenciales que sean gestionadas y controladas en el tiempo.

Para lograr dichos objetivos se sigue los lineamientos para la elaboración de planes estratégicos propuestos por diferentes referentes teóricos como Serna-Gómez (2014), Kumar (2004), Osterwalder & Pigneur (2010), Kaplan & Norton (2008), Porter (1980) entre otros.

Para la fase 1 del caracterización interna y externa se usan modelos y matrices como PESTAL, PCI, MPC, POAM y DOFA. Para la fase 2 de la propuesta de valor, se elabora un Modelo de Osterwalder y Pigneur (2010) conocido como CANVAS, y el modelo de las 3V de Kumar. Para la fase 3 se plantea un rediseño de la misión, visión y objetivos corporativos. Para la fase 4 sobre la formulación de las estrategias se elaboran los proyectos estratégicos, se proponen las estrategias, los planes de acción, el presupuesto y la divulgación interna y para la fase 5 se sugiere una herramienta inicial para el seguimiento a futuro del plan estratégico.

El valor agregado que justifica elaborar este plan estratégico es amplio. En primera medida, permite preparar a la empresa de calzado El Botín de Andrés de cara a variaciones internas y del entorno, mejorando su capacidad de respuesta. En segunda medida, hay optimización de recursos frente a eventos inesperados y en tercera medida, se logra trazar directrices en el presente y futuro para diseñar una ruta de éxito empresarial.

Este trabajo de aplicación también beneficia Internamente a la empresa, ya que optimiza su estructura organizacional y su estructura de comunicación. En términos metodológicos, se aprende a seguir un desarrollo sistemático orientado a revisar y evaluar continuamente los procesos y actividades que hace la empresa. Y, por último, el diseño planeado de estrategias permite planificar a futuro, marcar pautas y definir el direccionamiento estratégico que diferencie al Botín de Andrés de su competencia.

Este trabajo de aplicación se realiza en el transcurso de los 4 semestres que dura el programa de maestría en Gerencia de Negocios de la Universidad Industrial de Santander y tiene

un presupuesto cubierto por 3 actores diferentes; la Universidad Industrial de Santander, la empresa objeto de estudio y el estudiante encargado de adelantar el trabajo de aplicación.

Esta plan en particular consta de las siguientes etapas; el problema de investigación, la justificación, un estado del arte de trabajos de aplicación similares adelantados en la maestría de Gerencia de Negocios, el marco teórico, la metodología con un plan de trabajo y sus respectivos referentes teóricos, el desarrollo completo de 4 fases estratégicas, el diseño de un cuadro de mando integral para el control y seguimiento, las conclusiones, las recomendaciones y por último, las respectivas referencias bibliográficas y anexos que se han usado como soporte.

1. Problema de Investigación

A las actividades agrupadas en diseño, fabricación, distribución, comercialización y venta de toda variedad de calzado se le conoce como “la *industria del calzado*” (SENA, 2016). Esta industria es eje de desarrollo y crecimiento económico en Colombia (Inexmoda, 2018; CCB 2017; Serrada & Fierro, 2013). Y en ciudades como Bogotá, Bucaramanga, Cali y Medellín es una fuente importante de empleo y de ingresos (Galvís, 2014; Pineda y Mendoza, 2018).

La industria del cuero, el calzado y la marroquinería mueve alrededor de 5 billones de pesos al año en un país como Colombia, donde el consumo per cápita de calzado es de 3 pares al año (Sectorial, 2018). El DANE (2019) y Maecha (2015), estiman entre el 1.8% y 2.1% respectivamente, la participación de este sector en el Producto Interno Bruto industrial del país. Esta industria paso de generar 160 mil empleos directos e indirectos en el 2012 (Portafolio, 2012), a generar, según Flores presidente de ACICAM, alrededor de 227 mil empleos directos e indirectos en el sector manufacturero y 136 mil empleos directos e indirectos en el área de comercio (El Nuevo Siglo, 2017).

El calzado en Bucaramanga es reconocido por su buena calidad y precios competitivos (Serrada & Fierro, 2013; Vanguardia, 2018) además, es motor directo de desarrollo en la región (Núñez, 2019) con aproximadamente 10000 empresas de diversos tamaños (Blueradio, 2020) y genera, directa e indirectamente, alrededor de 28000 empleos. La agremiación de calzado santandereana es bastante unida y decidida a no dejarse golpear fuertemente por la competencia desmedida de las importaciones, el contrabando y la devaluación del peso (ACICAM).

El escenario nacional para la industria del calzado en los últimos años no ha sido fácil. Desde 1990 con la apertura económica impulsada por el expresidente Cesar Gaviria se

presentaron desventajas competitivas debido al bajo nivel de industrialización, la menor cantidad de recursos frente a los nuevos competidores, las malas políticas de gerencia y la ausencia de una agremiación más sólida (Pineda & Mendoza, 2018). Como resultado de la apertura desaparecieron empresas y fábricas que tenían producción equivalente a 60 millones de pares, los cuales se reemplazaron con importaciones (Amado, 2005).

En el año 2002 toda la industria y el comercio colombiano comenzó a sufrir un nuevo traspie ocasionado por la crisis económica y política con Venezuela; principal socio económico de Colombia para esa época; afectando temas de exportaciones, importaciones, insumos, materias primas, producción y ventas de artículos como el calzado y la marroquinería (Rossi, 2006). La relación macroeconómica comercial con Venezuela se redujo en un 58% a 2016 (Portafolio, 2017) y para el año 2020; 18 años después de iniciada la crisis, la relación comercial se redujo en un 88% (La República, 2020), a tal punto que la ANDI y FENALCO declararon que los lazos comerciales con ese país ya son prácticamente inexistentes (RCN Radio, 2019).

Los Tratados de libre Comercio que ha venido firmando Colombia en las últimas 3 décadas con otros países como México, Canadá, La Unión Europea, Estados Unidos, Corea, Salvador, Honduras, Guatemala, países miembros de Mercosur o la Alianza del Pacífico, también trajeron un cambio en la dinámica comercial, económica y de mercados para la nación. Varias fuentes resaltan entre sus ventajas, la modernización interna del país (Portafolio, 2011), el aumento de empleos (El Espectador, 2012), o la mayor inversión extranjera (CVN, 2016).

A pesar de las ventajas, los TLCs, también han tenido varios aspectos que han afectado negativamente a industrias como la del calzado y la marroquinería (Cañón & Puentes, 2017) como por ejemplo; la poca capacidad de adaptación de las empresas nacionales frente a los estándares internacionales de producción, la concentración y captación del mercado por parte de

las empresas extranjeras y el desajuste en ingresos tributarios, ya que al eliminar los aranceles de entrada de productos extranjeros se ahonda en el déficit fiscal nacional (Nova, 2019).

Por citar un ejemplo, Amado (2005) dice que previo a la firma y al comienzo del TLC con USA, las empresas del calzado en Cúcuta y Bucaramanga presentaron una pérdida de valor en dólares debido a la tasa de cambio tan desequilibrada que hubo, afectando el progreso de la industria y obligando al cierre de varias empresas que no necesariamente se dedicaban a la importación o exportación.

El auge financiero global de China también ha sido otro factor macroenómico clave que ha golpeado fuertemente la industria del calzado en Colombia (El país, 2016) Practicas como: el dumping; acción desleal que consiste en vender un producto incluso por debajo de su costo de producción para eliminar competidores (Díaz-Quintero, 2016). El contrabando que propicia la informalidad empresarial (Ruiz-Granados 2014; Linero & Núñez, 2013). El lavado de activos por narcotráfico con productos chinos (El Tiempo, 2019). Y la introducción de productos de mala calidad, pero a muy bajos precios, han puesto en jaque a demasiadas empresas colombianas (RTVC, 2014).

Enfatizando el tema anterior, China logra introducir al país calzado que sale por la irrisoria suma de 1 dólar la unidad, las ventas de calzado nacional se han reducido en un 50% y en sectores emblemáticos para la industria como El Restrepo en Bogotá, hasta 5000 empresas entre fabricantes y vendedores de calzado han desaparecido (Diario La economía, 2018). En 2012 ingresaron legalmente al país casi 2 millones de pares de zapatos que costaban un dólar o menos (Dinero 2014). A datos del 2014, la participación china en el mercado colombiano de importaciones era del 52%, a datos del 2018 es del 47% (Inexmoda, 2019).

Muy asociado a las importaciones de china está el contrabando. A cifras de 2019, el contrabando generó pérdidas a la economía colombiana en más de 4800 millones de dólares americanos (Portafolio, 2019). En enero del 2020, el Sr. Flórez, presidente de la Asociación Colombiana del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, recalcó para un artículo escrito en el diario “La Opinión”, que en el 2019 entraron más de 9 millones de pares de zapatos por contrabando al país, disminuyendo la facturación nacional en un 20,7% y disminuyendo el empleo en la industria en un 5.7% y puntualizó textualmente que *“Hoy los importados y el contrabando nos están ganando la carrera, por eso hay un gran reto en el sector”*.

Otra problemática actual que afecta a las empresas colombianas y que corrobora varias fuentes como Gómez & Steiner (2015); Espinoza-Fenwarht (2014) y Morales-Manchego (2018), es la cantidad desmedida de impuestos y obligaciones tributarias a las empresas. Las compañías colombianas son las que más pagan impuestos en toda la región latinoamericana y Colombia es el sexto país del mundo con la mayor exigencia tributaria a las empresas (Forbes, 2020).

Asociado al contrabando y la alta carga tributaria esta la informalidad empresarial (Ramírez *et al* 2016; Ruiz-Granados 2014). Muchos de los pequeños empresarios no se legalizan para evadir abiertamente el pago de impuestos y evadir la adquisición legal de mercancías (Camargo-Hernández, 2019).

Stefano Farné; investigador del observatorio del mercado laboral de la Universidad Externado de Colombia dice textualmente que *“ser formal se vuelve muy costoso”* y profundiza diciendo que *“la inseguridad tributaria, con frecuentes reformas, obliga a pequeñas y medianas empresas a contratar asesores y adaptarse a las nuevas contabilidades, lo que es financieramente insostenible para la mayoría de ellos”*.

La realidad empresarial respecto a la informalidad es la siguiente: El 47% de los trabajadores en el país trabajan informalmente (DANE, 2020) y 6 de cada 10 empresas en Colombia no están constituidas legalmente (Portafolio, 2019). Para poner en contexto estos porcentajes, bien lo dice Amado (2005) en su artículo que el 99.5% de la configuración empresarial de la nación es de micro, pequeñas y medianas empresas conocidas como Mipymes y del casi millón y medio de negocios existentes en Colombia, solo 5 mil compañías se consideran de gran tamaño.

Con relación a la guerra comercial de las dos mayores potencias económicas del mundo y a la fuerte caída del petróleo, los países productores de petróleo y de renta media como Colombia sufren efectos negativos como la alta depreciación de su moneda (Vargas-Loaiza, 2019), el decrecimiento económico, el aumento de la inflación y la sobre oferta de productos y materias primas que debían ser comercializadas entre esos dos países pero que ahora entran a mercados como el nuestro a bajos precios (Revista Zero, 2020; Álvarez López, 2019).

Para cerrar esta Cronología del contexto global y nacional, se presentan dos grandes acontecimientos en el país; la propagación por todos los países del mundo del virus SARS-Cov-2 (WHO 2021), y las manifestaciones sociales del 2019 y 2021 en gran parte del territorio colombiano (El País, 2019; CNN Español, 2021; Deutsche Welle DW, 2021).

La pandemia del COVID 19 es la propagación de un tipo de coronavirus entre los humanos, que ha afectado al planeta desde finales del 2019 hasta el cierre de este trabajo (WHO 2021). Se puede decir que, aunque aún sigue siendo reciente para conocerse el impacto a mediano y largo plazo del SARS-Cov-2 sobre la economía colombiana y el mercado del calzado y la marroquinería, ya hay varias cifras que develan como ha sido el panorama en general:

Los primeros estudios señalan que para los primeros meses de pandemia las pérdidas económicas por mes son entre 48 a 65 billones de pesos, algo así como el 4,5% y 6,1% del PIB y los sectores industriales y comerciales más vulnerables perderán alrededor del 10% mensual en el PIB. La contracción económica ha sido de alrededor del 50% (Mejía, 2020; CEDE, 2020). Bonet-Moron *et al* (2020), escriben en uno de los primeros estudios sobre la pandemia, que los departamentos más vulnerables en términos económicos por el COVID 19 son Antioquía, Boyacá, San Andrés, Santander y Valle del Cauca.

Según las cifras de empleo y desempleo en Colombia dadas por el DANE (2020b) durante la pandemia, la tasa del desempleo total registrada para el mes de mayo del 2020 fueron de 21,4%, es decir, 10,9% más que el año anterior. FENALCO (2020) señala que, a junio del 2020, 80000 empresas registradas cerraron definitivamente en Colombia. Las cámaras de comercio de diferentes ciudades muestran cifras alarmantes. En Ibagué por ejemplo se han cerrado cerca de 900 empresas y perdido 1800 empleos. En Bogotá el 80% de las empresas solo tienen dos meses de cierre total como periodo de gracia para sobrevivir a la crisis del COVID 19. En Bucaramanga 3000 de las 10000 empresas de calzado y manufactura quebraron (Bluradio, 2020).

Por otro lado, y para finalizar este recuento de sucesos, nos referiremos a las protestas sociales del 2019 y del 2021, que se dieron en todo el territorio nacional; multitudinarias manifestaciones ciudadanas de carácter pacífico inicialmente (AA Noticias, 2019; BBC Mundo, 2021a) producto: Primero, del descontento social frente a medidas tomadas por el gobierno de Iván Duque con relación a la mitigación de la pandemia y sus efectos. El periodista Federico Ríos de The New York Times en su artículo del 2020 lo resume como *"La situación en Colombia encierra una paradoja: el gobierno castiga a quienes incumplen la cuarentena, pero*

ha sido incapaz de proveer las condiciones que les permitirían quedarse en casa sin morir de hambre".

Segundo, de las reformas y reestructuraciones económicas, pensionales, tributarias, laborales y de salud que ha adelantado el gobierno durante los años 2019, 2020 y 2021. Estas reformas desde la perspectiva ciudadana van en contravía de los intereses generales de la sociedad (BBC Mundo, 2021b; France24, 2021b; AP News, 2021a; Semana, 2020)

Y Tercero, de la suma de otros factores socio-políticos sumamente complejos como la perdida de líderes sociales (The Guardian 2020), la falta de acceso a la educación (Deutsche Welle DW, 2019; Brasil de Fato, 2021), el alto nivel de desempleo (O Globo, 2021a; DANE, 2021), la falta de ofertas laborales para los jóvenes (Portafolio, 2021; DANE, 2021), los altos niveles de pobreza que llegan al 42,5% de toda población colombiana (El Espectador, 2021; El Economista, 2021), el fracking (AP News, 2021b), la destrucción ambiental (U Central, 2021), la burocracia y corrupción (Open Democracy, 2019; CNNoticias, 2021), el abuso policial (Washington Post, 2021; The New York Times, 2021; The Guardian, 2021; BBC News, 2021; O Globo, 2021b; CIDH en OEA, 2021), entre otros.

Hechos que, en conjunto, desencadenan manifestaciones sociales que resultan en una respuesta "*arbitraria*" por parte del estado (Amnistía Internacional, 2021; Human Rights Watch 2021), propiciándose una consecuente ola de violencia en varias ciudades incluida Bucaramanga (El Comercio, 2021), un desabastecimiento de insumos y de productos por bloqueos (El Tiempo 2021) y una fuerte disminución en las ventas de la industria y los establecimientos comerciales (Infobae, 2021). Es a lo largo de toda esa coyuntura nacional y mundial descrita en las páginas anteriores, que en los 80s nace y se desarrolla por 4 décadas más, el almacén de calzado El botín de Andrés; objeto de estudio de este trabajo de aplicación. Una compañía con más de 36 años de

existencia y participación en el mercado local y regional. Su *core* es el de ofrecer productos de alta calidad a precios justos, producidos en Santander y Colombia para apoyar la industria nacional. Su calzado y marroquinería están destinados para ser accesibles a cualquier persona, de cualquier estrato social o condición socioeconómica y cultural país.

Es posible afirmar que El botín de Andrés ha estado inmerso en un proceso coyuntural complejo y dentro de unas problemáticas y variaciones externas que han tenido lugar en el mercado, el entorno político, económico y social del país.

Aspectos como la apertura económica de los 90, Los tratados de libre comercio, los problemas bilaterales con Venezuela y la guerra económica entre China y Estados Unidos que produce entre otras cosas la devaluación del peso colombiano, han afectado indirectamente a El Botín de Andrés, ya que a pesar de no producir, importar o exportar sus productos, sus proveedores locales se han visto forzados a tomar medidas drásticas en respuesta a estos cambios del entorno como aumentar precios, sacrificar calidad por costos o incluso cerrar al no poder competir. Bajo ese panorama, El Botín de Andrés se ha visto obligado a buscar nuevas alternativas con relación a sus proveedores o en relación con los precios finales de venta de los productos que vende ya que se torna complejo financieramente hablando, cuando el mercado cambia las reglas de juego tan drásticamente. Además, es en estos cambios que la competencia aprovecha para buscar mayores beneficios y mayor valor agregado sobre sus competidores a la hora de ofrecer productos similares.

Por otro lado, el surgimiento de China como potencia comercial, el contrabando, la alta carga tributaria a las empresas, el “dumping”, la informalidad empresarial y más recientemente la afectación por la pandemia del virus COVID 19 y las protestas sociales del 2019 y 2021. Han sido aspectos que han afectado en gran medida y directamente a El Botín de Andrés. Estos

hechos han hecho que, a lo largo del tiempo, la empresa deba analizar constantemente su entorno para readaptarse a las nuevas condiciones exteriores que se van imponiendo.

Bajo la óptica anterior El Botín de Andrés tiene, por un lado, empresas competidoras muy grandes como Bata, Spring step, Calzado Bucaramanga o Calzatodo, que han migrado más del 70% de su producción de origen nacional a productos fabricados e importados de China para abaratar costos (Portafolio, 2012). Y por el otro, al 70% de sus competidores cercanos y directos que son empresas que no están legalmente conformadas, que no pagan impuestos y que en algunos casos comercian con contrabando. Esta problemática hace que a las empresas legalmente constituidas y que tributan cumplidamente les sea difícil competir por precios. Por ejemplo, Mientras El Botín de Andrés asume impuestos como el del valor agregado (IVA) que aumenta el costo del artículo en un 19%, los competidores informales pueden ofrecer sus productos a un menor precio al no pagar impuestos. Estos precios resultan imposibles de igualar al tratarse de artículos de contrabando, de dumping o a la evasión de impuestos.

Para cerrar el panorama externo, actualmente la empresa se enfrenta a uno de sus mayores desafíos, frente a las medidas de restricción producto del COVID 19. La compañía tuvo que cerrar temporalmente sus puertas por 90 días para dar cumplimiento con el confinamiento obligatorio. Se tuvo que llegar a acuerdos con bancos, proveedores y trabajadores, así como solicitar la ayuda del gobierno en el pago parcial de nóminas, aplazamiento de los deberes tributarios, de pensión y salud de los trabajadores y la refinanciación de créditos con terceros.

A priori, en los últimos meses de reapertura en medio de la pandemia, las ventas se disminuyeron entre un 50% y 70% a octubre del 2021. A abril del 2022 han ido aumentando paulatinamente, pero presentando estancamientos y caídas producto primero, de la escasez de suministros globales que cortan la cadena de suministros (Revista Semana 2022), segundo, de la

hiperinflación global (France24 2022) y tercero, la guerra Rusia-Ucrania que han hecho subir los precios de todo (Grupo Bancolombia 2022).

Además de los factores externos que han afectado a la empresa, es necesario contemplar y analizar aspectos y procesos internos. Cuando una compañía crece, su gerencia y manejo comienza a tornarse más compleja y las estrategias a aplicar deben ser más elaboradas y profundas. Es en este punto donde algunas empresas han encontrado barreras gerenciales como la falta de cultura corporativa, falta de una visión a largo plazo o falta de una filosofía empresarial.

En el caso de muchas empresas, incluida El Botín de Andrés, aunque existe un direccionamiento y unas estrategias, los problemas aparecen en su implementación, pues no son puestos en marcha, ni se realizan los cambios necesarios para su funcionamiento.

El fundador, dueño y gerente de la empresa, durante su pregrado en administración de empresas elaboró todo un plan estratégico detallado y a largo plazo, para direccionar la compañía. Conforme esta iba creciendo, por las mismas dinámicas internas del negocio y la dinámica compleja del mercado y el entorno, las estrategias se descontextualizaron y en cierta medida se desactualizaron con el paso de los años. Algunas estrategias fueron implementadas oportunamente, otras quedaron a medio camino, mientras que otras, se perdieron totalmente.

Otro problema que se presenta, en la empresa El Botín de Andrés, es que a pesar del crecimiento que ha tenido la cadena de almacenes durante 36 años, el perfil gerencial y organizativo de la compañía no ha crecido ni se ha modificado. Sigue manejando una imagen y unos procesos de una empresa pequeña, paternalista, dirigida por una sola persona. Es decir, hay una falta de claridad organizacional. En los últimos años, en El Botín de Andrés no hay una estructura organizacional definida formalmente y hay una gestión “reactiva”, es decir que

dependiendo de las demandas del entorno y de la misma empresa se ejecutan las acciones y decisiones y no al contrario, como se propone en los planes estratégicos. Actualmente se da una gestión de cierto modo improvisada que se replica en cada una de sus áreas como la contable, la financiera, la de logística en inventarios entre otras, todas dirigidas y gerenciadas por la misma persona: el dueño.

Cabe recordar que El Botín de Andrés es una empresa 100% familiar, y a pesar de tener buena trayectoria y éxito financiero, el tema de la gobernanza corporativa enfocada al núcleo familiar debe jugar un papel esencial para su sostenibilidad a futuro y para que la empresa continúe vigente. El fundador y dueño de la empresa quiere realizar un cambio generacional de la compañía, pero sin una debida gobernanza corporativa, es decir, una definición estructural de instituciones, reglas, cargos, labores, roles, funciones y deberes de los miembros que van a participar de este proceso de cambio; los conflictos, intereses personales, entre otros factores de disputa, podrían perjudicar negativamente a la empresa e incluso no hacerla viable en un futuro.

Por último, en relación a los problemas internos de la compañía, se puede decir que como no hay un direccionamiento estratégico definido actualmente, la misión, visión y objetivos corporativos podrían estar desactualizados o errados, además, debido a la ausencia de un plan estratégico, hay déficit en tiempo, en recursos y en fuerza de trabajo en todas las áreas de la empresa; en las finanzas, la contabilidad, el mercadeo, la publicidad, las ventas, recursos humanos, la logística de inventarios.

Es a partir de todo ese análisis interno y externo que surge la pregunta de investigación para este trabajo ¿Cuáles son las estrategias empresariales que, enmarcadas dentro de un plan estratégico, generan ventajas competitivas, vigencia y sostenibilidad dentro del mercado local y regional para la empresa de calzado El Botín de Andrés?

2. Justificación

Se justifica elaborar un plan estratégico para la empresa El Botín de Andrés ya que es fundamental para guiar a la compañía en la consecución de los objetivos corporativos, para planificar a futuro, marcar pautas y definir los pasos para crecer como empresa. Un trabajo de aplicación en direccionamiento estratégico para El Botín de Andrés da la opción de crear estrategias y acciones que son ejecutadas y revisadas conforme a una metodología definida por la literatura.

Un adecuado direccionamiento estratégico involucra aspectos económicos, financieros, y de nivel organizativo, por lo que la elaboración de este plan para El Botín de Andrés significa trazar unas directrices a corto, mediano y largo plazo, diseñar una ruta de éxito empresarial y crear, por un lado, una imagen actual de cómo está la empresa y por el otro, trazar el plan deseado y no improvisado que se quiere seguir a futuro.

El valor agregado de crear este nuevo plan estratégico para El Botín de Andrés es pensar sistemáticamente en la identificación de cambios, lo que permite una preparación adecuada a las variaciones tanto internas de la empresa, como externas del mercado, mejorar la cohesión interna de la empresa, mejorar la capacidad de respuesta y mejorar la utilización de recursos frente a eventos esperados e inesperados. Habrá una estructura comunicacional mejorada dentro de la compañía y, por último, hay la oportunidad de revisar y evaluar continuamente los procesos y las actividades que hace la empresa (Ayala, 2017).

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la empresa de calzado El Botín de Andrés, que permita generar ventajas competitivas, vigencia y sostenibilidad dentro del mercado local y regional.

3.2 Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa de calzado El Botín de Andrés, para identificar las condiciones tanto internas como externas en las que se encuentra la empresa y los aspectos a intervenir.

Definir el valor que la empresa de calzado El Botín de Andrés desea transmitir a sus stakeholders, enfocándose en la propuesta de valor, la red de valor y el cliente de valor.

Redefinir la misión, la visión, y los objetivos corporativos de la empresa de calzado El Botín de Andrés; alineados con la caracterización interna y externa y la propuesta de valor.

Establecer las estrategias que debe seguir El Botín de Andrés para generar ventajas competitivas, vigencia y sostenibilidad dentro del mercado local y regional.

Proponer una herramienta preliminar que permita a futuro el seguimiento del direccionamiento estratégico propuesto para la empresa de calzado El Botín de Andrés.

4. Marco Teórico

4.1 Definición de Estrategia

De acuerdo con el diccionario etimológico griego, la palabra "*estrategia*" viene de dos palabras griegas; "*Stratos*" que significa "ejercito" y "*agein*" que hace referencia a "*conducir*" o "*guiar*". Es decir, el origen de la palabra "estrategia" parte de un contexto militar y habla por sí misma del arte de saber guiar un ejército. En ese mismo campo bélico, es un término que va muy ligado a conceptos como el de "*rivalidad*" y "*competencia*" (Izcue *et al*).

Desde los imperios griego y Romano, pasando por épocas como el renacimiento y acontecimientos como la revolución francesa o las dos guerras mundiales del siglo 20, el concepto de estrategia se usó exclusivamente para la guerra y fines políticos. No es sino hasta 1944 que el termino estrategia pasa al campo de la academia con la teoría de juegos de VonHuman & Morgerstem y en 1962 al campo de los negocios con las estrategias corporativas de Igor Ansoff (Bracker, 1980)

Para Moreno (2003), la estrategia en el área corporativa es un concepto "*bastante difícil*" de conceptualizar y que con el tiempo ha ido transformándose y evolucionando con relación a los cambios que ha sufrido el contexto. Es por ello, que desde los 50-60s gran variedad de líderes empresariales, académicos y consultores han intentado buscarle su lugar, logrando en conjunto un productivo debate y trabajo de varias décadas que ha dado lugar a diversas definiciones y escuelas de pensamiento estratégico.

Así, por ejemplo, Durante la posguerra en la universidad de Harvard nace la necesidad dentro de la escuela de negocios, de estudiar las formas de direccionar gerencialmente grandes empresas. Creándose así, cursos en Business policy. Para estos estudios se trabajó con ejemplos

prácticos de grandes compañías como General Motors, Standard Oil, Dupont, Honda, Toyota entre otras. Este proceso ayudo a entender el por qué algunas empresas eran mejores que otras si todas estaban dentro del mismo entorno (Rivera & Malaver, 2011).

Otros autores importantes como Drucker con su libro "*The Practice of management*" de 1954, ó Dupont-Chandler con su libro "*Estrategy and structure*" escrito en 1962, ó Andrews & Ansoff con su libro "*El pensamiento estratégico*" de 1976, encasillaron el concepto de estrategia diciendo que:

Primero, para entender la estrategia se debe analizar cuidadosamente el presente de la organización y su entorno, así como la definición de cuáles son los recursos disponibles para poder crear esos cambios que se creen necesarios para lograr el futuro deseado. Segundo, que las organizaciones al hacer frente a las oportunidades del entorno sacan provecho de sus fortalezas internas para implementar estrategias que contrarresten amenazas del mercado y debilidades de la organización (Rivera & Malaver, 2011; Sanabria, 2005; Zahra, 2003).

Dentro de una amalgama de grandes académicos y escuelas resalta fuertemente Michael Porter, quizás uno de los conocedores en gestión, competitividad y estrategia más importantes de la actualidad. Porter es al que algunos llaman como "el padre de la estrategia empresarial moderna" o incluso el "Carl Marx del capitalismo" (The Economist, 2008; Tan Chee Teik, 2014).

Porter a lo largo de sus diferentes producciones académicas como "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", dice que una empresa será atractiva a sus stakeholders si encuentra por sí misma un lugar propio, único y valioso desde una posición estratégica. Y profundiza esta idea diciendo que cuando una empresa se diferencia de otras por sus atributos relevantes, por su liderazgo en costos y por un enfoque sobre las necesidades, los

contextos y un grupo de clientes específico, se está hablando de una organización con "*estrategia competitiva*".

Maldonado (2018) en su libro "*La estrategia empresarial*" mezcla los términos de "*estrategia*" y "*éxito*" perfectamente. Este autor dice que para que una organización sea exitosa, sus gerentes, por un lado, deben guiar a sus colaboradores a que hagan las cosas, las actividades y o las acciones correctas y por el otro lado, que esas cosas, actividades o acciones las hagan correctamente:

Las actividades bien hechas; dependen de las habilidades que tenga el gerente y depende de la efectividad. Escoger las actividades correctas; es en sí mismo la estrategia empresarial.

En ese orden de ideas, cualquier empresa por pequeña, mediana o grande que sea, requiere de una estrategia corporativa/empresarial clara para llegar a ser exitosa (Pumpin & Echavarria, 1993).

Martínez & Milla (2012) recalcan que estrategia es seleccionar a ese conjunto perfecto de actividades que le den un valor único a la organización. Es decir, ofrecer, un beneficio único a los clientes que ninguna otra organización pueda dar dentro de ese mercado.

Ya para cerrar este capítulo. Durante la revisión de antecedentes de estudios similares a este plan estratégico, el trabajo de aplicación de Espinosa-Careceres (2019), lleva a consultar una excelente fuente de información primaria titulada "*De la estrategia a la dirección estratégica Primera parte*" escrita por Ronda-Pupo & Laserra-Marcané (2004):

Primero, los autores exponen toda "*la génesis y la evolución*" teórica del concepto de "*estrategia*" a lo largo de los años y segundo, hacen una recolección bibliográfica de más de 36 autores que a lo largo de sus vidas académicas, valoran el concepto de estrategia empresarial

entre los años 1962 y 2002. A los 36 autores los agrupan en 3 grupos diferentes de acuerdo con su cercanía en la delimitación del concepto de estrategia.

En el primer grupo se encuentran autores, como Michael Porter, que consideran que la estrategia es cercana a la rivalidad, competencia y necesidad de derrotar al oponente, estando muy ligados al neoliberalismo. En otro grupo están los académicos que relacionan la estrategia a la interacción de la empresa con el entorno, destacándose autores como Igor Ansoff. En el último se encuentran los autores que consideran a la estrategia como el logro de objetivos organizacionales, en este encontramos autores como Kenneth Andrews.

Finalmente, Ronda-Pupo & Laserra-Marcané (2004), concluyeron que; el 61% de los 36 autores que estudiaron eran estadounidenses, que la mayoría de los estudios se centraron en las últimas décadas del siglo XX y que la estrategia es un término que va muy de la mano a términos como "objetivo", "entorno" y "competencia".

4.2 Qué es Planeación Estratégica

A partir del concepto de estrategia previamente explicado, nacen un conjunto de conceptos que, por las razones exploratorias de este trabajo no serán contextualizados, pero que son afines dentro de la gerencia de negocios, como: administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, caracterización estratégica, entre otros. Los cuales se usan y aplican actualmente en los negocios y la gerencia, pero muchas veces, de forma conceptual y metodológicamente errada (Contreras-Sierra, 2013). Lo anterior, por la cantidad excesiva de literatura reciente sobre el tema y por las confusiones que puede generar traducir términos del inglés como "*Strategic Management*" (Ronda-Pupo & Laserra-Marcané, 2004). Esto ha provocado que las organizaciones empresariales y la academia no sepan muchas veces la manera adecuada de definir, usar y aplicar estos conceptos y métodos (Contreras-Sierra, 2013).

En parte la confusión terminológica se debe también a que, esas teorías y conceptos no son lineales. Es decir, responden a contextos diferentes, al lugar en el que se les desarrolla, a la percepción de los autores y a la evolución del macroentorno y las organizaciones empresariales (Amador, 2002). Dicho esto, para definir el concepto de planeación estratégica se debe realizar una revisión de diversas fuentes bibliográficas que otorguen una mejor visión sobre el tema.

Schandel & Hofer (1978) plantean que la planeación es la elaboración de estrategias y el plan estratégico es la ejecución y control de esas metas y de esas estrategias. Por su lado, para Drucker (1998), la planeación estratégica es un proceso continuo de: producción de resultados y planteamiento de unas actividades gerenciales correctas, que se usan para tomar decisiones en el presente y así poder entender el posible escenario futuro.

Chiavenato (2016), por su parte, concibe la planeación estratégica como un proceso útil para poder formular y ejecutar las diferentes estrategias de la organización con el fin de poder implementarlas, según la misión y el contexto en el que está la organización.

Las organizaciones empresariales deben tener unas directrices, unas políticas y un norte al cual apuntar, y es a través de estos aspectos junto al análisis consensuado del entorno y de la misma empresa, que se guía y se permite saber cuáles son los objetivos que se quieren lograr a futuro para la empresa. Es en este punto donde nace "*La planeación estratégica*" (Rojas-López, 2012; Contreras-Sierra, 2013)

Entonces podríamos decir que la planeación estratégica es lograr definir el alcance, lo que se quiere ser, lo que se quiere establecer, cuál es la razón de ser la empresa, cómo medir los logros las metas y objetivos, conocer las características del entorno, las características de la competencia y conocer las habilidades de los que participan de la empresa. Todo lo anterior con

el objetivo de plantear unas estrategias y poder cumplir con la visión a futuro de la empresa deseada (Serna-Gómez, 2014).

Hay autores que señalan que en el proceso de la planeación estratégica es necesario también que las personas enfocadas en tomar las decisiones dentro de una organización tengan muy bien definido qué tipo de estrategias van a utilizar y como las van a acomodar a los distintos escenarios que se van a ir dando a medida que la organización crece y se posiciona en el mercado (Contreras-Sierra, 2013). Además, Serna-Gómez (2014) profundiza en el tema de los gerentes diciendo que, es imprescindible que los funcionarios que están ubicados en la alta dirección sean buenos estrategas en la organización y definan los objetivos y las políticas de esta.

Una vez definida la planeación estratégica, podemos decir que las ventajas de esta son variadas y diversas. Por ejemplo, al establecer una metodología aplicada, se reducen los gastos de recursos, se bajan los niveles de incertidumbre y se prepara a la organización para hacer un buen frente a las adversidades (Munch, 2012).

Otra ventaja de planear estratégicamente la aportan Jaimes *et al* (2009). Ellos dicen que las empresas hoy día enfrentan un dilema de planear a largo plazo enfrentándose a escenarios complejos e inestables, lo que hace difícil para las organizaciones crecer y ser estables. Sin embargo, construyendo modelos de planeación estratégica, se puede crear ventajas competitivas que garanticen viabilidad y competencia en los mercados.

4.3 Ventajas Competitivas, Valor, Vigencia y Sostenibilidad Empresarial

Una parte del objetivo general de este trabajo exploratorio es el de generar ventajas competitivas, vigencia y sostenibilidad dentro del mercado local y regional para la empresa de calzado El Botín de Andrés. Pero ¿Qué significan en la literatura; las ventajas competitivas, la creación de valor, la vigencia y la sostenibilidad de una empresa?

Para la Cámara de Comercio de Bogotá (2013), *una empresa se mantiene "vigente y estable" en el tiempo si cumple con características como:*

Definir las estrategias correctas de ese negocio; desarrollar el talento humano; estar en constante aprendizaje; conocer los clientes y los mercados; conocer la competencia; agregar un valor agregado a lo que se ofrece; alinear estrategias con recursos y procesos; buscar nuevos mercados; gerenciar correctamente la empresa; usar eficaz y efectivamente la información; usar tecnologías de información y comunicación; proponer, revisar y controlar procesos, actividades e indicadores; proteger el conocimiento; y mantener buenas relaciones con todos los stakeholders. Impulsar estas características desde la planeación estratégica genera vigencia, sostenibilidad en la empresa y ventajas competitivas.

Por otra parte, *"la sostenibilidad empresarial"* es un concepto difícil de delimitar en la práctica, pero conceptualmente se puede decir sobre este término que; al implementarse una serie de estrategias empresariales correctas, se construye valor a lo largo de la cadena de procesos de una empresa y se garantiza sostenibilidad. Dicho de otra manera, el enfoque simultaneo, combinado o sucesivo de características empresariales como la construcción de una imagen y reputación de la empresa, la productividad, la eficiencia, el control de riesgos, la innovación, el desarrollo de mercados y en general la elaboración sistemática de estrategias gerenciales; Integran la sostenibilidad empresarial al crecimiento de la empresa y generan ventajas competitivas, por lo que de esta manera se aumentan las posibilidades de que la organización tenga éxito en el corto, mediano y largo plazo (Keller, 2012).

Continuando con las definiciones. Las ventajas competitivas se convierten en uno de los principales puntos de investigación en la teoría del direccionamiento estratégico. Referentes

teóricos como Porter y Rumelt centran ampliamente sus producciones académicas en este concepto (Arbelo-Alvarez, 1997).

En base a los libros de Michael Porter "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*" (1980) y "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*" (1985) y otras fuentes como Diaz-Fernandez (2009), Web y empresas (2021) y Contreras-Campos (2010) se puede decir que:

Para Michael Porter, la ventaja competitiva está relacionada con el concepto "*valor*" que bajo otros contextos de planificación empresarial se puede relacionar al concepto tradicional de "*costo*". En los términos más simples: las empresas apuntan a aumentar "*el margen*" de su actividad comercial, por ejemplo, aumentando el volumen en ventas y disminuyendo los costos, u ofreciendo precios más bajos en relación con la competencia, o dando beneficios únicos que la competencia no da.

El análisis de esos márgenes se logra a través de "*la cadena de valor*"; modelo teórico creado por Porter para graficar y describir las actividades que una empresa hace para generar valor al cliente y a la misma empresa. Dicho lo anterior, para Porter las empresas logran ventaja competitiva si logran responder cual es el valor rentable a mediano y largo plazo para la organización y como puede la empresa asegurarse de seguir reproduciendo y perpetuando ese valor. Es decir, según Porter, la ventaja competitiva de cualquier empresa crece debido al valor que es capaz de generar y las estrategias gerenciales deben ir enfocadas siempre a generar ese valor agregado.

En sus modelos conceptuales Porter plantea que hay 3 maneras de lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo; liderando en costos, diferenciándose en los productos y servicios y teniendo un enfoque, es decir, especializándose en un producto, en un segmento de

cliente, de mercado, de zona geográfica etc. Por último, Michael Porter señala la especial importancia de entender que las ventajas competitivas no están ligadas solo a la organización que las crea, sino también al entorno. Ya que lo que hoy puede ser una ventaja diferenciadora, mañana cualquier competidor la puede igualar, mejorar o hacer inútil.

Para ello, Porter aconseja incorporar y manejar tecnologías nuevas y diferentes, gestionar la comunicación, procesar y entender de la mejor manera posible toda la información, tener un plan empresarial, conocer los mercados y conocer los productos o servicios.

4.3.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como Respuesta a la Sostenibilidad Empresarial, Social, Económica y Ambiental

Los objetivos Globales fueron adoptados en 2015 por todos los países miembros de las Naciones Unidas, incluido Colombia. Son objetivos acogidos como un llamado universal a poner fin a la pobreza universal y garantizar la paz y prosperidad de cada ser humano en el planeta.

Los ODS son integradores entre sí y no excluyentes. Es decir, lo que sucede con uno puede afectar directamente a los otros. Estos objetivos son 17 y responden a los siguientes lineamientos:

Dar fin a la pobreza; hambre cero; salud y bienestar; educación de calidad; igualdad de género; agua limpia y saneamiento; energía asequible y no contaminante; trabajo decente y crecimiento económico; industria innovación e infraestructura; reducción de las desigualdades; ciudades y comunidades sostenibles; producción y consumo responsable; acción por el clima; vida submarina; vida de ecosistemas terrestres; paz justicia e instituciones sólidas; y alianzas para lograr los objetivos.

Es indispensable nombrar los ODS en este trabajo ya que los recursos financieros asociados al conocimiento, la creatividad y la tecnología son necesarios para alcanzar cada uno

de estos objetivos globales. Además, proporcionar un enfoque "deductivo" que va de lo general a lo específico, lo cual es indispensable para hablar de vigencia y sostenibilidad desde lo global, nacional, regional y empresarial (ver Figura 1).

4.3.2 Colombia Competitiva y Sostenible

El crecimiento económico es un requisito establecido por Las Naciones Unidas desde hace relativamente poco para lograr los objetivos globales de bienestar y equidad. Es por ello que diferentes actores colombianos incluido el gobierno, reconocen para el país, una historia de rezagos en el dinamismo económico nacional comparado con otras naciones de la región. Producto entre otras cosas, por la poca innovación, la presencia del narcotráfico, de grupos armados ilegales, la corrupción, la falta de infraestructura, el bajo desarrollo de competencias laborales y la falta de iniciativa privada para asumir roles o compromisos concretos (DNP 2018).

Pero de unos años para acá y respondiendo a la agenda global, Colombia plantea "*La agenda 2030*" la cual representa una oportunidad primordial para crear transformaciones y dar un impulso político a todos los temas que permitan mejorar la calidad de vida de cada uno de los colombianos. Producto de ello han surgido decretos, foros, programas, planes de gobierno, consensos, leyes y políticas públicas enfocados al desarrollo, la estabilidad, la sostenibilidad y la competitividad (Ver figura 1).

Con relación a temas de crecimiento económico sostenible, Colombia ha desarrollado estrategias y políticas públicas encaminadas a cumplir con varias metas como:

Diversificar y mejorar la productividad económica, promover políticas para apoyar la creación de empleo y el crecimiento de empresas, mejorar la eficiencia de los recursos en el consumo y la producción, alcanzar trabajos decentes e igualdad en la remuneración, reducir el

desempleo juvenil, alcanzar derechos laborales universales y entornos de trabajo seguros, acceso universal a servicios bancarios, de seguros y financieros y aumentar la ayuda para el comercio.

En temas relacionados con la industria, la innovación y la infraestructura los esfuerzos públicos y privados de Colombia se han centrado en temas del acceso a servicios financieros y mercados, en infraestructura e industrialización sostenibles y más inclusivas, en la promoción y aumento en la investigación y las tecnologías industriales, el desarrollo de infraestructura más sostenible y el acceso a la información y las comunicaciones.

4.3.3. Santander Competitivo; un Ejemplo Concreto de Ventajas Competitivas, Valor, Vigencia y Sostenibilidad Empresarial en la Región.

En el año 2020 se firmó el decreto departamental número 646 sobre competitividad e innovación, respaldado, por un lado, por la CRCI (Comisión Regional de Competitividad e innovación de Santander) y por el otro, por el Sistema Nacional de Innovación y Competitividad.

Entre sus actores directos más destacados están la gobernación de Santander, las alcaldías de San Gil, Málaga, las del área metropolitana, Vélez, Barrancabermeja, el Socorro etc. Instituciones académicas como La Universidad Autónoma de Bucaramanga, El SENA, La Universidad Industrial de Santander entre otras. Instituciones y programas como La Cámara de Comercio de Bucaramanga, Pro-Santander o la Red de Emprendimiento de Santander Y empresas como Ecopetrol y Cenipalma.

Básicamente el 646 del 2020, es un decreto que articula eficientemente las instituciones públicas, privadas y académicas para "*potencializar fortalezas y abordar los desafíos regionales*" relacionados con la competitividad e innovación.

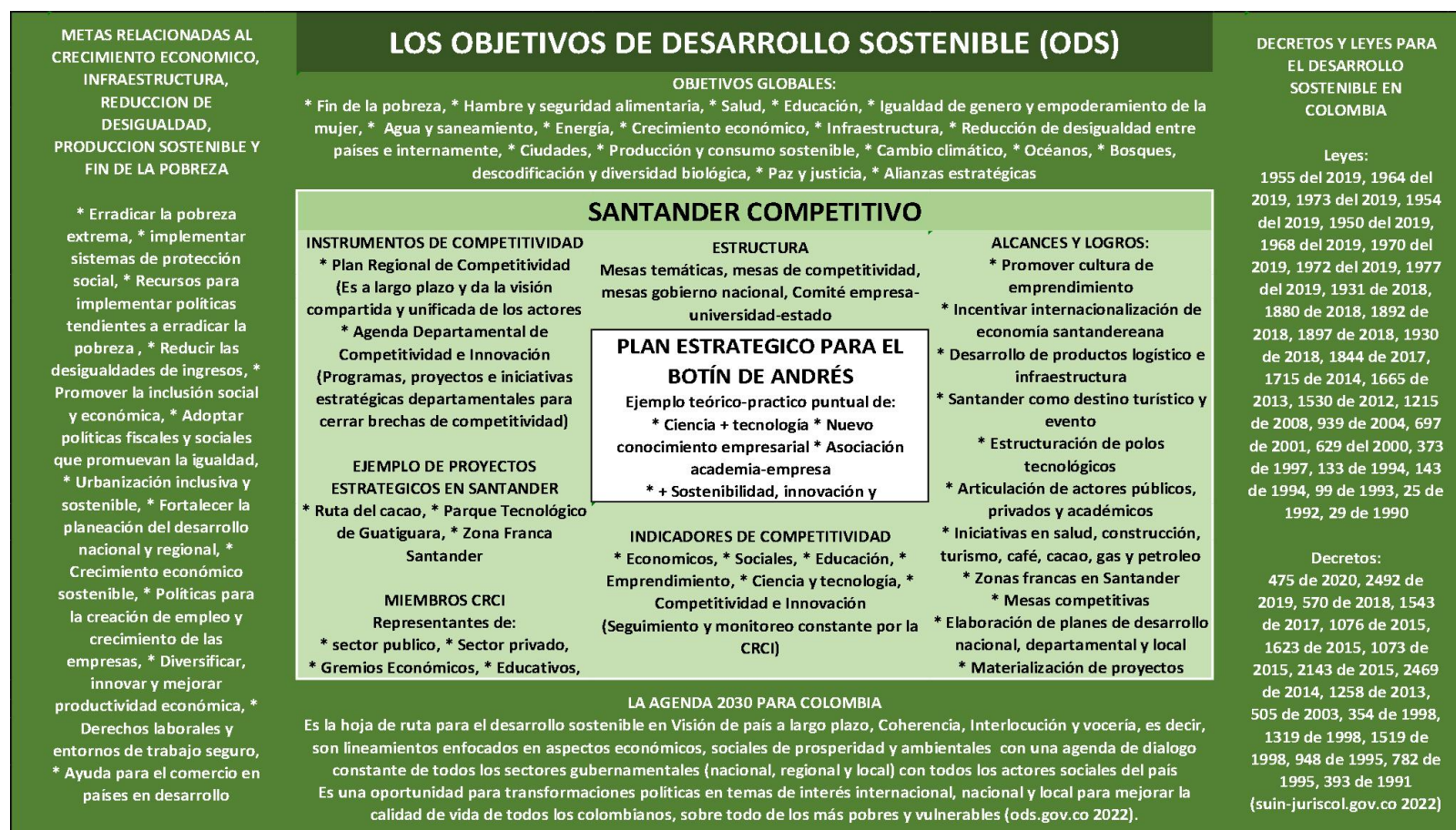
Santander competitivo cuenta actualmente con la página web santandercompetitivo.org, en la que es posible encontrar aspectos detallados al programa. Entre sus principales logros esta

promover la generación de confianza para espacios de dialogo, la construcción colectiva de programas, proyectos e iniciativas y el mejoramiento del desarrollo económico y social de Santander con el impulso de la competitividad y la innovación.

Santander competitivo "*crea, gestiona y genera redes de trabajo*", hace convocatorias altamente efectivas de los diferentes actores importantes del departamento, divulga abiertamente la información y las convocatorias relacionadas a la innovación y a la competitividad, planea y ejecuta espacios de dialogo, aborda temas que son desafíos para la región en estos temas, actúa como ente mediador de los diferentes actores y enruta la implementación de políticas públicas nacionales relacionadas a productividad, emprendimiento, ciencia, innovación, tecnología, competitividad y globalización (Ver figura 1, recuadro verde claro).

Figura 1.

Visión inductiva global, nacional, regional y empresarial de la competitividad, la vigencia y la sostenibilidad



Nota: Adaptación propia a partir de las fuentes DNP 2018; Suin-juriscol.goc.vo 2022; www.un.org 2022; santandercompetitivo.org

La figura 1 explica la relación que tienen los objetivos de desarrollo sostenible propuestos a nivel global en el marco de las Naciones Unidas (Ver sección verde oscura de la figura 1), con la aplicación de dichos objetivos en 3 niveles diferentes:

El primero, las políticas públicas nacionales (ver sección derecha de la figura 1); el segundo, las políticas públicas regionales como "*Santander competitivo*" (ver sección verde claro de figura 1); y el tercero, las estrategias empresariales focalizadas que, con su desarrollo, las cuales contribuyen poco a poco, de forma directa o indirecta, a la implementación local de dichos objetivos globales (ver sección central en blanco de la figura 1).

La figura 1 se plasma de dicha manera para mostrar una lógica inductiva, es decir, partir desde el componente global; el más generalizado, hasta el componente empresarial; el más focalizado.

4.4 Qué es un Plan Estratégico y Cuáles son sus Fases

En el mundo de las organizaciones se pueden adelantar 3 tipos de planes importantes; los operativos, los tácticos y los estratégicos. Estos no son excluyentes entre sí y, por el contrario, se complementan y se pueden ejecutar simultáneamente. De hecho, lo ideal es que debe haber una integración del nivel estratégico con el nivel táctico y el nivel operativo en el ciclo funcional de la dirección (Pumpin & Echavarria, 1993).

Los planes operativos son a corto plazo, bastante específicos, se llevan a cabo en niveles inferiores y están enfocados en conseguir un objetivo particular. Los planes tácticos están enfocados a los procesos y la eficiencia, se implementan en los niveles intermedios de la organización y contribuyen a lograr los objetivos de la planeación estratégica. Los planes estratégicos, por su parte, responden a la exigencia del entorno, se desarrollan desde la gerencia

para alcanzar los objetivos estratégicos y metas generales que la organización tiene a largo plazo para llegar al éxito (Piña-Ramírez, 2014).

De esta manera, la elaboración de un plan estratégico es un buen ejercicio metodológico para diseñar, trazar y transmitir la dirección deseada a futuro de una organización, además de permitir convencer a todos los stakeholders involucrados de que ese es el camino al éxito. Es *"una noción colectiva de rumbo y de lo que les importa a todos"* (Tauber, 2001).

Por su lado Martínez & Everardo (2001) plantean que un plan estratégico es un grupo de elementos y conceptos que coherentemente unifican, direccionan e integran las decisiones que dan el rumbo y el destino a la organización. Elaborar dicho plan consiste en seguir un orden lógico y secuencial.

El plan estratégico es un modelo previamente definido, en el que los responsables de cualquier tipo de organización marcan las directrices, el comportamiento de la organización y reflejan cual es la estrategia para llevar a cabo en el largo plazo. Por lo que la vigencia de un plan estratégico es de varios años (Tauber, 2001; Uni. Pamplona. Escuela Economía 2021). El plan estratégico es: cualitativo, porque recoge información de dicha naturaleza, es cuantitativo, porque establece objetivos con naturaleza numérica; es manifiesto, porque especifica políticas y líneas de actuación para alcanzar objetivos; y es temporal porque establece unos periodos concretos de formulación, ejecución y control (Uni. Pamplona. Escuela Economía 2021).

En relación con las fases de un plan estratégico, varios autores proponen diferentes modelos. Estos modelos, aunque diferentes, tienen varios puntos en común. Por ejemplo, Kotler (2001) argumenta que en el proceso hay 6 etapas; el análisis del ambiente tanto interno como externo, la formulación de metas, la formulación de estrategia, la formulación de programas, la implementación, la retroalimentación y control.

Por su parte Ackoff propone también 6 fases para elaborar un plan estratégico. Estas están distribuidas en los fines, los medios, los recursos, la realización, el control y la ejecución. Por su lado, Bernal y Sierra (2013), basan su plan estratégico en definir primero parámetros como la misión, la visión, los valores, las políticas de la empresa y los objetivos corporativos. Segundo, en un análisis tanto interno de la empresa como externo del entorno, tercero, en la formulación de las estrategias y por último, en una fase operativa o plan de acción.

El plan estratégico propuesto por Serna-Gómez (2014), consta de los principios corporativos, la caracterización tanto de la empresa como del ambiente, el direccionamiento estratégico, la formulación estratégica, la difusión, y por último la ejecución y control del plan.

Para Kaplan & Norton (2008) se distinguen 4 fases estratégicas fundamentales: La primera es clarificar la visión. Es decir, enfocarse en la misión, los valores y los cambios estratégicos. La segunda fase es desarrollar la estrategia. Es decir, hacer el análisis y la formulación estratégica. La tercera fase propuesta es la de traducir la estrategia con el desarrollo de mapas estratégicos, indicadores y metas, la cuarta fase que se propone es la de desarrollar el plan a partir de iniciativas estratégicas y el financiamiento del plan y, por último, el seguimiento y control a través de un cuadro de mando integral.

4.4.1 Formulación de los Objetivos Estratégicos

Siguiendo lo estipulado en Serna-Gómez (2014), la formulación comienza con objetivos estratégicos que integran el plan estratégico para la empresa objeto de estudio. Los objetivos deben proyectarse en el tiempo, ser pocos, pero “*de vital*” importancia porque son los factores claves del éxito de la compañía. Estos objetivos son el reflejo de analizar las opciones estratégicas y se logran al dar prioridad a cada una de esas opciones estratégicas.

Se deben escoger objetivos que, por un lado, tengan buen desempeño para ser “*consistentes*” y alcanzar aspectos como los principios corporativos, la misión y la visión propuestos y por el otro, que sean “*explícitos*” con la consolidación de las fortalezas, el ataque a las debilidades, el aprovechamiento a las oportunidades y la anticipación a las amenazas (Serna-Gómez, 2014).

Algunos ejemplos de iniciativas estratégicas pueden ser la modernización tecnológica, el servicio al cliente, un plan estratégico de talento humano, la reingeniería organizacional entre otros. Además, el autor dice que hay que ir más allá y proponer opciones estratégicas dinámicas que motiven a tomar acciones como por ejemplo “*debemos modernizarnos en tecnología*”, “*necesitamos mejorar la calidad del producto y servicio*” o “*debemos estimular la participación y capacidad de nuestro talento humano*” (Serna-Gómez 2014;).

4.4.2 Las estrategias en los Planes Estratégicos

Las estrategias son las que guían a la empresa a un cambio o a lograr un resultado, son actividades que se realizan para alcanzar los proyectos/áreas estratégicas. En otras palabras, son el “cómo” de dichas áreas estratégicas. Estas estrategias deben reflejar una acción concreta para poder determinar en ella tareas o acciones concretas (Muñoz-Osorio, 2019; Serna-Gómez, 2014).

Para plantear las estrategias se deben responder preguntas como ¿qué se debe hacer para lograr la ejecución de X proyecto/área? Y ¿Cuáles son las acciones básicas que se deben adelantar para lograr la realización de X proyecto/área estratégica? (Muñoz-Osorio, 2019; Serna-Gómez, 2014).

5. Antecedentes de Estudios Similares

La tabla 1 se realiza para sistematizar y sintetizar de manera organizada, otros trabajos de aplicación que, primero, involucran temáticas y metodologías similares a este trabajo y segundo, ocurren en los mismos lugares y con objetos de estudio (empresas en este caso), de similar tipología a la investigada (Carlino, 2021).

La realización de un análisis de antecedentes para trabajos de aplicación es útil como ejercicio de recopilación de información y de ayuda para la aplicación de fases metodológicas y de desarrollo (Carlino, 2021). Para Alvarez-Risco (2020), los antecedentes son importantes porque agrupa las diferentes variables que tiene la investigación.

Tabla 1.

Antecedentes de trabajos de aplicación sobre planes estratégicos

Antecedentes de trabajos de aplicación en planeación y direccionamiento estratégico en Bucaramanga y Santander		
Autor	Titulo	Resumen
Arenas-Carrillo (2019)	Diseño de estrategia comercial en la empresa Alfa Sait Ltda	El autor de este trabajo busca diseñar una estrategia comercial de la empresa Alfa Sait para lograr ampliar el mercado y la sostenibilidad de la empresa. Esto lo hace mediante 5 pasos: Primero, la definición de la situación macro y micro del entorno de los servicios de la construcción. Segundo, con la descripción del contexto global para la identificación de tendencias en el sector que esta la empresa. Tercero, con el diseño del endomarketing. para la empresa objeto de estudio. Cuarto, con la construcción de la estrategia de la empresa objeto de estudio. Quinto, con el desarrollo de instrumentos de medición para el seguimiento a ese plan de marketing
Muñoz-Osorio (2019)	Direccionamiento estratégico para la empresa Grupo Viste	El propósito inicial de este trabajo de aplicación es el de establecer un direccionamiento estratégico de la empresa grupo VISTE para definir sistemáticamente las estrategias que permitan orientar el proceso para crecer, posicionarse y expandirse en el mercado para el periodo de tiempo 2019-2022. Esto se logra a través de 5 hechos concretos: Primero, con el diagnostico inicial. Segundo, con la formulación estratégica para la empresa. Tercero, con la elaboración del plan de acción que permita poner en marcha la formulación estratégica. Cuarto, con un modelo de medición de gestión para facilitar la ejecución. Quinto y ultimo, con un plan de comunicaciones para socializar con la empresa ese direccionamiento estratégico.
Ayala (2017)	Diseño de un plan estratégico para DASSER	Ayala (2017) propone el diseño de un plan estratégico para la empresa sobre soluciones gerenciales Dasser, mediante el diseño de un plan estratégico que permita integrar los procesos del negocio con las intenciones globales de la organización para ser mas competitivos en el mercado de los servicios de consultoria. Esto el autor lo hace a través de la definición de la misión, los valores y el mapa de procesos de la firma, del desarrollo del diagnostico interno y externo del entorno y la empresa, el diseño del mapa estratégico con indicadores y metas y con el planteamiento de las iniciativas estratégicas que contribuyan a lograr los objetivos de la empresa.
Camacho-Álvarez (2016)	Direccionamiento estratégico para la empresa hotel Kinai	El objetivo general de este trabajo de aplicación es el de diseñar la planeación estratégica de la empresa hotel Kinai para ofrecer orientación sobre las políticas, las acciones y las estrategias necesarias para el crecimiento y mejoramiento de la organización. Camacho-Álvarez (2016) lo hace planteando los parámetros de planeación estratégica mediante el direccionamiento, lo hace a través del diagnostico interno de la empresa y del entorno, proyectando las estrategia y los planes de acción para obtener resultados esperados en la formulación y por ultimo, con el desarrollo de un cuadro de mando integral Balanced Scorecard para el seguimiento al direccionamiento estratégico.
Díaz-Plata (2018)	Diseño del plan comercial para la franquicia de Equidad Seguros en Floridablanca Santander.	Este plan comercial lo ejecuta el autor sobre todo con el interés de incrementar las ventas de la franquicia en la ciudad de Floridablanca, logrando una participación del 1.5.% en el canal en Santander y generar una sobrecomision en promedio del 6.5% anual sobre las primas colocadas al año 2020 a Caballero Diaz Agencia de seguros. El autor busca alcanzar este objetivo general mediante la racionalización de un diagnostico interno y externo de la franquicia. Mediante la evaluación del mercado asegurador a través de las 5 fuerzas de Porter. Mediante la estructuración del modelo operativo, funcional y legal para el desarrollo y presentación del servicio de la franquicia. Mediante el diseño de las estrategias e indicadores y por ultimo, mediante el establecimiento de la estructura financiera para medir la rentabilidad a la aseguradora Caballero Diaz.
Espinosa-Caceres (2019)	Direccionamiento estratégico para la empresa Vekior Joyeros de Santander enfocado en el desarrollo de la marca	Con este trabajo de aplicación el autor busca diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa Vekior Joyeros de Santander, focalizándose en la creación de una marca de joyería, con el fin de definir sus objetivos, aprovechar las oportunidades del mercado y facilitar el crecimiento y sostenibilidad del negocio. El autor logra alcanzar este motivo mediante 5 pasos. Primero con la realización del diagnostico estratégico tanto interno de la empresa como del medio. Segundo, mediante la definición de la misión, la visión, los principios y objetivos corporativos. Tercero, definiendo el valor que la empresa quiere transmitir. Cuarto, mediante el señar de las estrategias. Quinto, mediante la alineación de las estrategias formuladas que le permitan a la empresa crear una visión compartida a todos los stakeholders.

Gutiérrez-Rozo (2018)	Direccionamiento estratégico de la empresa INEMEC	El autor busca con este trabajo de aplicación diseñar el direccionamiento estratégico junto con el diseño de la herramienta Balanced Scorecard para la empresa INEMEC con el fin de mejorar su competitividad. Para ello primero realiza el diagnóstico de la empresa para identificar las condiciones de la empresa tanto internas como externas. Segundo realizar la estructura del marco estratégico de la empresa para fortalecer sus operaciones. En tercer lugar, define la estrategia de la empresa objeto de estudio con metas, programas o proyectos para direccionar el cumplimiento de los procesos y por último, mediante el diseño de la herramienta Balanced Scorecard y la implementación, implementación y contribución a la estrategia general del proyecto.
Mulett (2017)	Acumulación e implementación del plan estratégico para la clínica odontología Caras SAS.	Este trabajo de aplicación adelantado en la Universidad Industrial de Santander en el programa de maestría en Gerencia de negocios es sobre la formulación e implementación del plan estratégico para la empresa clínica Odontológica CARAS SAS. El principal objetivo del trabajo de Mulett (2017) se divide en cuatro objetivos específicos. Primero, el de determinar las condiciones competitivas del sector de servicios de salud del Área metropolitana de Bucaramanga para conocer las oportunidades y amenazas del entorno sobre la clínica odontológica. Segundo, el de establecer las estrategias que debe seguir la empresa objeto de estudio. Y tercero, la formulación de un plan de trabajo para llevar a cabo las estrategias que requiere la clínica odontológica
Peña (2019)	Diseño de un plan estratégico para la empresa Carcon Ingeniería SAS	Este trabajo en concreto, se realizó con el propósito de diseñar un plan estratégico que permita incrementar la competitividad de Carcon Ingeniería a través del desarrollo de proyectos de infraestructura que generen valor a largo plazo para todo los grupos de interés. El autor alcanza su mayor objetivo a través del diagnóstico inicial de la empresa objeto de estudio el cual determina la posición competitiva interna y externa. Lo alcanza a través de la formulación estratégica para orientar las actividades claves que le permitan a la empresa buscar planes de mejora en sus procesos estratégicos y operativos. Y finalmente lo logra mediante el diseño de un cuadro de mando integral que permita integrar estrategias, indicadores y actividades claves para el crecimiento y seguimiento de proyectos y de los recursos financieros
Peñaranda-García (2015)	Diseño de un plan estratégico para la empresa QS Consultores	El gran objetivo que tuvo Peñaranda-García (2015) para hacer este trabajo es el de poder formular e implementar un plan estratégico para la empresa QS Consultores para poder ser una empresa mas competitiva en el mercado de los servicios de consultoría del Oriente Colombiano. Para este trabajo de aplicación el autor propone 5 objetivos específicos. Primero, el análisis del direccionamiento estratégico mediante el desarrollo de la visión, misión y valores. Segundo, el análisis del diagnóstico estratégico para identificar las condiciones actuales de la empresa objeto de estudio. Tercero, la formulación estratégica orientada a diseñar planes de acción para la empresa objeto de estudio. Cuarto, la elaboración de los planes de acción que van a contribuir a la mejora en la competitividad de la empresa QS consultores. Y quinto, la implementación de los planes de acción elaborados para la empresa QS Consultores.
Quintero-Duarte (2017)	Direccionamiento estratégico para la sede de la Universidad Industrial de Santander en Barrancabermeja	Esta investigación es sobre el diseño y direccionamiento estratégico para la sede de la Universidad Industrial de Santander en Barrancabermeja. Para realizar la investigación el autor tiene en cuenta la realización del diagnóstico estratégico a la sede UIS de Barranca con el propósito de identificar el estado actual frente a las oportunidades y amenazas que caracterizan el contexto regional. Por otro lado el autor diseña el direccionamiento estratégico para esta sede de la UIS, acorde con los lineamientos del plan de desarrollo institucional 2008-2018. Y por último el autor hace un diseño de una herramienta de planeación y control tipo Balance Scorecard para la sede de la UIS en Barranca para hacer visible el sistema de medición y seguimiento del direccionamiento estratégico diseñado.
Stunkel-García (2018)	Formulación de estrategias de negocio para la planta de agua potable tratada envasada del Acueducto de Bucaramanga	Este trabajo de aplicación en particular es sobre la formulación de estrategias de negocio para la planta de Agua Potable AMB. Mediante la definición de estrategias de negocio que permitan aumentar el valor de la planta y generar beneficios para ella. Esto lo hace el autor mediante el diagnóstico de la situación actual, los niveles de comercialización actuales, las características técnicas del proceso productivo, las condiciones organizativas del AMB y las proyecciones financieras en un escenario temporal para los próximos 4 años que estén alineados con el plan estratégico de gestión del AMB hecho para los años 2012-2018 titulado "AMB agua sostenible y confiable". Cabe resaltar que el autor realiza un desarrollo del análisis financiero con proyecciones de las inversiones en ventas y costos. Además de un estudio administrativo y organizacional para la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos de inversión de la planta de agua potable.

Nota: Arenas-Carrillo 2019; Muñoz-Osorio 2019; Ayala 2017; Camacho-Álvarez 2016; Díaz-Plata 2018; Espinosa-Cáceres 2019;

Gutiérrez-Rozo 2018; Mulett 2017; Peña 2019; Peñaranda-García 2015; Quintero-Duarte 2017; Stunkel-García 2018

6. Metodología

6.1 Enfoque Metodológico para este Trabajo de Aplicación

Los procesos de investigación pueden ser descriptivos, explicativos, correlacionales entre otros, pero parten siempre de la exploración porque es la que permite, en un primer acercamiento, conocer un tema del cual hasta ahora se está intentando investigar. Los estudios exploratorios dan la posibilidad de comprender los alcances del problema de investigación y mejorar el conocimiento del objeto de estudio (Peña, 2019; Paneque, 1998). Es así, que este trabajo de aplicación sobre planeación estratégica es exploratorio ya que es el primer acercamiento metodológico que se realiza para la empresa El Botín de Andrés desde las estrategias empresariales explicadas en el marco teórico y bajo las pautas de un programa en gerencia de maestría. El desarrollo de este trabajo de aplicación se construye a partir de fuentes de información primaria como entrevistas e información secundaria como revisión de artículos indexados, trabajos de aplicación similares a este, noticias, literatura gris derivada de clases de la maestría y bases de datos.

Esta etapa metodológica consta de 5 fases y sigue la estructura lógica para elaborar planes estratégicos de varios referentes teóricos como Walsh (2005); Porter (1998); Serna-Gómez (2003); (2006) y (2014); Kumar (2004); Osterwalder & Pigenur (2011); Kaplan & Norton (2008) y varios autores de trabajos de aplicación de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la U.I.S. como Espinosa-Caceres (2019); Muñoz-Osorio (2019); Gutiérrez-Rozo (2018); Ayala (2017); Mullet (2017); Peña 2019; Arenas-Carrillo (2019) entre otros. Cabe resaltar que los procesos de planeación estratégica en general parten con el análisis interno y externo, pasando por las propuestas de valor, la formulación de la misión, la visión y

los valores organizacionales, la delimitación de los objetivos corporativos, la formulación y selección de estrategias para finalmente llegar al diseño de indicadores de control y seguimiento de dichas estrategias (Mullet 2017). Para el presente trabajo se definió un grupo de informantes clave de la empresa objeto de estudio, para que fueran parte activa en varias fases metodológicas a realizar. Entendiendo por informantes clave aquellas personas dentro de la empresa que, por sus vivencias, su experiencia y su relación con los procesos y las personas pueden ayudar activamente al investigador. Son una fuente importante de información que dirigen a nuevos escenarios (Izquierdo, 2015; Osorio, 2019). Para la empresa El Botín de Andrés, los informantes clave fueron el gerente, los subgerentes (hijos de los fundadores), el administrador contable y la persona encargada de ventas e inventarios. Ya que son los miembros con el mayor conocimiento de la empresa objeto de estudio y del entorno en el que se mueve la compañía.

6.2 Resumen de las Fases Metodológicas para este Plan Estratégico

Tabla 2.

Resumen de las fases metodológicas.

Resumen de la fase metodológica					
Fases / Objetivos		Actividades	Herramientas	Referentes teóricos	Antecedentes de trabajos de aplicación
Fase 1. Diagnostico Estratégico	1) Diagnosticar las condiciones internas y externas en las que se encuentra El Botín de Andrés	1.1) Hacer el diagnostico externo en el que se encuentra la empresa El Botín de Andrés	Análisis PETSEL	Walsh (2005)	Muñoz-Osorio (2019) Gutierrez-Rozo (2018)
			Análisis de las 5 fuerzas de Porter con informantes clave	Porter (1980) Serna-Gómez (2014)	Ayala (2017)
			Perfil de Amenazas y oportunidades del medio POAM	Serna-Gómez (2003) Serna-Gómez	Muñoz-Osorio (2019) Mullet (2017)
		1.2) Hacer el diagnostico interno actual de la empresa El Botín de Andrés	Perfil de capacidad Interna PCI	Serna-Gómez (2014)	Gutierrez-Rozo (2018) Quintero-Duarte (2017)
			Matriz de perfil Competitivo MPC	Bhattacharjee (2015)	Arenas-Carrillo (2019) Peña (2019)
		1.3) Hacer un diagnostico en conjunto de las condiciones internas y externas de la empresa El Botín de Andrés para conocer la vulnerabilidad	Análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA	García & Cano (2013) Ponce-Talancon (2006) Serna (2014)	Camacho-Alvarez (2016) Porras-Castillo (2017)

Fase 2. Análisis de valor	2) Definir la propuesta de valor, la red de valor y el cliente valorado	2.1) Revisar y rediseñar/crear una nueva propuesta de valor para El Botín de Andrés	Modelo de las 3 V de Kumar (2004)	(Kumar 2004)	Espinosa-Caceres (2019)
		2.2) Revisar y crear/rediseñar una nueva propuesta de cliente valorado para El Botín de Andrés			
		2.3) Revisar y rediseñar/crear una nueva propuesta de red de valor para El Botín de Andrés			
		2.4) Crear/rediseñar el modelo de negocio para El Botín de Andrés	Lienzo de CANVAS	Osterwalder & Pigneur (2010)	Peñaranda-Garcia (2015) Espinosa-Caceres (2019)
Fase 3. Direccionamiento estratégico	3) Definir la misión, la visión y los objetivos corporativos de El Botín de Andrés	3.1) Rediseñar y crear una nueva misión para la empresa El Botín de Andrés.	Rediseño corporativo: Modelo para el desarrollo de la misión, la visión y los principios corporativos por parte de los informantes clave y tomando como base el diagnóstico de la empresa y la propuesta de valor.	Kaplan & Norton (2008) Serna-Gómez (2014)	Mullet (2017) Ayala (2017) Espinosa-Caceres (2019)
		3.2) Rediseñar y crear una nueva visión para la empresa El Botín de Andrés			
		3.3) Rediseñar y crear unos nuevos principios corporativos para la empresa El Botín de Andrés.			
Fase 4. Formulación estratégica	4) Establecer las estrategias para El Botín de Andrés	4.1) Elaboración de los proyectos estratégicos para el Botín de Andrés	Matriz de correlación. Objetivos	Serna-Gomez (2014)	Peñaranda-Garcia (2015); Camacho-Alvarez (2016); Muñoz-Osorio (2019); Mullet (2017) y Ayala (2019).
		4.2) Definición de estrategias para cada una de los proyectos estratégicos definidos en el paso anterior	Matriz proyecto estratégico vs Responsable(s)		
		4.3) Planes de acción	tabla de plan operativo propuesta es Serna-Gómez (2014)		
		4.4) Presupuesto estratégico	Análisis de recursos disponibles		
		4.5) difusión del plan estratégico de la empresa a todos los niveles de la organización	Programa de venta interna del plan estratégico		
Fase 5. Seguimiento estratégico	5) Proponer una herramienta inicial que permita a futuro el seguimiento del direccionamiento estratégico	5.1) diseñar algunos indicadores y metas iniciales con sus respectivas mediciones y con la persona / unidad encargada de su seguimiento. Esta Información es sistematizada y organizada en una herramienta "ofimática" basada conceptual y tecnológicamente en la propuesta de Kaplan y Norton (2007) de Mandos integrales	Herramienta ofimática creada en Excel de Microsoft	Kaplan & Norton (2003)	Peña (2019)

7. Plan Estratégico para el Botín de Andrés

7.1 Fase 1. Caracterización Estratégica: Análisis Externo e Interno

7.1.1. Análisis Externo.

Esta etapa, por un lado, identifica y da valor a las amenazas y oportunidades de la empresa objeto de estudio. Y por el otro, determina cuales son las variables del medio externo que afectan directa e indirectamente a la empresa y su desempeño (Vidal & Gómez, 2017; Serna-Gómez, 2014).

Cabe resaltar que el medio externo está en constante cambio y es el espacio donde se ajusta adecuadamente los productos, servicios y las capacidades que las empresas ofrecen. Entre la empresa y su entorno hay una relación bidireccional y es este entorno una fuente tanto de oportunidades como de amenazas para las empresas. La habilidad y capacidad oportuna que una compañía tiene para enfrentar la dinámica cambiante del entorno es lo que determina el fracaso o el éxito empresarial. Por ello la importancia de analizarlo adecuadamente (Vidal & Ramos, 2017; Serna-Gómez, 2014).

Esta fase de análisis externo se divide en tres partes. En la primera, se usa el análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales conocido como PESTEL usando como base a Walsh (2005). En la segunda parte, se toma como guía a Porter (1998), a Serna-Gómez (2014) y al trabajo de aplicación de Ayala (2017) y se analizan las cinco fuerzas de Porter (1980) a partir de una escala de valor que aportan los informantes clave para cada una de las cinco fuerzas. En la tercera parte, se hace un “*Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio*” Conocido como POAM. Estas 3 etapas en conjunto permiten obtener una visión general de los aspectos ambientales que El Botín de Andrés debe tener en cuenta.

7.1.1.1 Análisis PESTEL. Usando como referente teórico a Walsh (2005) y los trabajos de aplicación de Muñoz-Osorio (2019) y de Gutiérrez (2018), esta herramienta de análisis estratégico permite conocer el entorno macroeconómico en el que está El Botín de Andrés. Y permite identificar las oportunidades y amenazas de la empresa en los ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Es un análisis útil para entender el mercado, sus crecimientos, sus declives y así saber cómo se encuentra la empresa y el potencial que tiene, para tomar decisiones a futuro y direccionarla de manera deseada. Estos autores, citados anteriormente, recomiendan contemplar aspectos como:

En política; inestabilidad política, gastos públicos, legislación laboral, legislación tributaria, políticas a futuro, grupos de presión etc. En el aspecto económico; índices de crecimiento, tasas y niveles de desempleo, ciclos económicos, situación económica local y nacional, tasas de interés, manufactura etc. En asuntos sociales; temas educativos, culturales, imagen de marca, tendencias y cambios de consumo, puntos de vista, cambios de leyes etc.

En factores tecnológicos; temas relacionados con legislación tecnológica, potenciales de innovación, desarrollo de nuevas tecnologías, cambios tecnológicos etc. En temas ambientales/ecológicos; manejo de residuos, usos eficientes de energía y recursos, reciclaje, impactos ambientales etc. Por último, en temas legislativos; leyes laborales, normativas de seguridad industrial, normativas laborales, pensionales, tributarias etc.

Tabla 3.

Análisis PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales, Legales) para la empresa de calzado El Botín de Andrés.

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ambiental	Legal
Reformas tributarias, laborales y pensionales en los últimos 10 años	A datos del 2021 en Colombia hay 3.5 millones de desempleados. 825 mil más de los que había previo a la pandemia en 2019 (La República 2021)	Producto de la pandemia por COVID 19 se ha producido un cambio en el comportamiento de los consumidores y en la manera que adquieren sus productos y servicios	Las ventas por internet han aumentado en un 56% desde abril del 2020 a abril del 2021 (Forbes 2021)	Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos sólidos producidos por la empresa	Protocolos de bioseguridad contra el COVID 19
Aperturas económicas y crisis políticas y económicas con el antiguo mayor socio comercial de	"Colombia perdió 4 años de crecimiento económico" El PIB de Colombia paso de 881 billones de pesos en el 2019 a 815	Alto nivel de recambio en los. Competidores. Varios antiguos salen producto de la pandemia y nuevos competidores surgen para llenar esos espacios.	La crisis del COVID 19 y los aislamientos obligatorios del 2019 impulsaron el uso de dispositivos móviles para la compra de productos y	Proyectos de transformación voluntaria a energías más limpias. Como el paso de energía eléctrica convencional a energía	Sistemas integrados de gestión obligatorios como el de salud y seguridad en el trabajo

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ambiental	Legal
Colombia; Venezuela.	billones de pesos en el 2020. Para lo que va del año 2021 el PIB está proyectado en 859 billones. Mejor que en el 2020 pero muy por debajo de lo deseado. Esto producto de la recesión económica de COVID 19 (Semana, 2021)		servicios	solar.	
Falta de políticas de protección frente a tratados de libre comercio y frente a temas de contrabando desde China.	Tratados de libre comercio firmados con diferentes países en la última década	En el sector calzado la tendencia del tipo de zapatos que se usaba antes de la pandemia por COVID 19 ha cambiado sustancialmente la demanda. Exigiéndose por	Desarrollo de nuevos programas/software para el manejo de nóminas, pago de impuestos, registro de ventas, inventarios. La tecnología los ha hecho	Reciclaje óptimo y oportuno de cartón y demás derivados asociados a la industria del calzado y la marroquinería.	Afiliación de empleados a ARLs, seguridad social y pensión

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ambiental	Legal
		parte del consumidor productos que antes no se comercializaban mucho (ejemplo sandalias y pantuflas) y relegando productos de alto consumo a un segundo plano (ejemplo calzado escolar, de oficina)	más populares, baratos y fáciles de usar.		
Incapacidad operativa del gobierno para controlar la evasión de impuestos y la formalización de todas las empresas en Colombia. Aumentando la	Contrabando, dumping y lavado de activos	Mayor educación financiera del consumidor y el acceso rápido y fácil a información de alta calidad hacen que el consumidor sea más exigente y consciente a la hora de escoger sus productos y servicios	Marketing digital como nuevo medio de difusión ligado a plataformas digitales como whats app, Facebook, Instagram, Google y correo electrónico		Obligaciones tributarias municipales, departamentales y nacionales

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ambiental	Legal
competencia desleal y desequilibrada					
Apoyo de FENALCO y cámaras de comercio a pequeñas y medianas empresas en capacitaciones, acceso a información y desarrollo competitivo	La inflación para todo el año 2021 para Colombia se estima en un 48%. Niveles bastante altos producto de políticas para combatir la pandemia, la hiperinflación, los niveles de endeudamiento y las tasas de interés.	Protestas sociales y aislamientos obligatorios han generado cambios sociales, culturales y de consumo en la población en general			Cumplimiento de permisos relacionados al uso del suelo, registro ante Cámara de comercio, Fenalco, DIAN, gobiernos municipal, regional y nacional a través de sus diversas entidades

Nota: Los insumos de información usados para elaborar esta tabla son la introducción, el problema de investigación y el marco teórico de este trabajo. Secciones que se elaboran a partir de fuentes de información secundaria consultadas minuciosamente y referenciadas debidamente al final de este trabajo

De la tabla 4 se puede inferir que para la empresa de calzado El Botín de Andrés, sí hay variedad de hechos que merecen ser resaltados y analizados a lo largo de este trabajo y son aspectos que están asociados a cada uno de los 6 factores que la matriz PESTEL propone. Es decir, en la tabla se resumen asertivamente variedad de acontecimientos ligados a política, economía, sociedad, tecnología, legislación y ambiente.

El análisis PESTEL de este trabajo también confirma la revisión minuciosa de información secundaria y de las entrevistas hechas a los informantes clave. Sirve, por un lado, como insumo para las siguientes matrices y análisis de este plan estratégico, y por el otro, como método de triangulación para sustentar y confirmar los aspectos desarrollados en la introducción, el problema de investigación, el marco teórico y el plan estratégico de este trabajo relacionados a las vivencias externas por las que ha pasado la empresa objeto de estudio.

Finalmente, la matriz PESTEL de la tabla 3, es la síntesis del análisis cronológico de este trabajo de los eventos macroenómicos más importantes con incidencia directa sobre la empresa objeto de estudio. Estos son eventos ocurridos en Santander, en Colombia y en el mundo durante los últimos 40 años.

7.1.1.2. Análisis Externo de las 5 Fuerzas de Porter, con Informantes Clave. Esta etapa metodológica se hace en base a los referentes teóricos Porter (1998); Serna-Gómez (2014) y sobre todo tomando como base al trabajo de aplicación de Ayala (2017). De esta manera, se adapta la metodología de esas fuentes bibliográficas a las necesidades propias de este plan estratégico. A continuación, se analiza por separado cada una de las 5 fuerzas de Porter según la guía de estos 3 autores. La información obtenida es producto de la encuesta realizada a los informantes clave (Ver anexo 2 y anexo 3).

7.1.1.2.1. Rivalidad entre competidores existentes. Un mercado por ejemplo con gran cantidad de competidores, en el que varios de ellos tienen un buen posicionamiento y además es un mercado que presenta situaciones como guerra de precios, promociones difíciles de igualar, o entradas constantes de nuevos productos. Es un ambiente externo difícil para cualquier empresa (Porter, 1998).

Es por este motivo que los informantes clave de este trabajo, a través de una encuesta, califican en una escala numérica de 1 a 5 un número de variables sobre la rivalidad entre competidores existentes que tiene el Botín de Andrés. Siendo a juicio de ellos 5 una rivalidad alta y 1 una rivalidad inexistente. Las variables ya evaluadas y promediadas son:

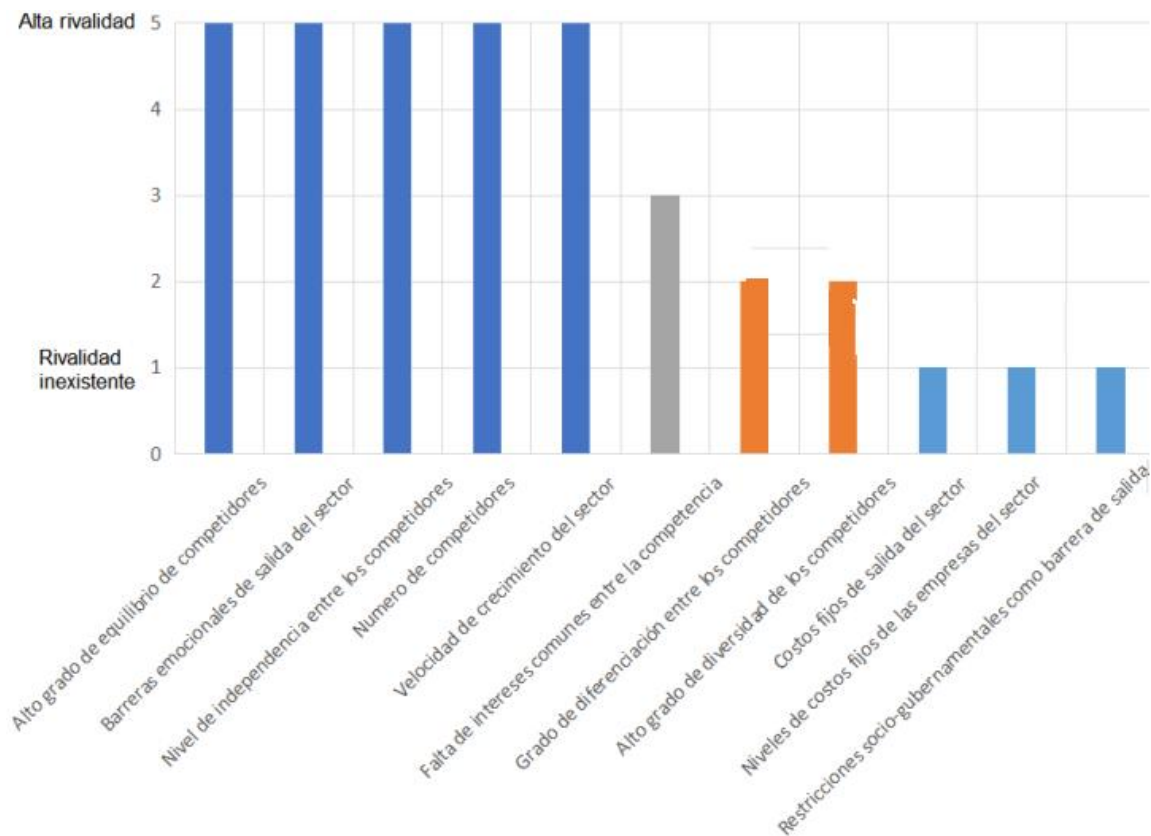
Tabla 4.

Resultados promediados de la rivalidad entre competidores para la empresa de calzado El Botín de Andrés.

Matriz	1	2	3	4	5
Rivalidad entre los competidores existentes (Respuestas promediadas de los informantes clave)	(Rivalidad inexistente)				(Alta rivalidad)
Número de competidores					X
Nivel de independencia entre los competidores					X
Velocidad de crecimiento del sector					X
Niveles de costos fijos de las empresas del sector	X				
Grado de diferenciación entre los competidores		X			
Alto grado de diversidad de los competidores		X			
Falta de intereses comunes entre la competencia			X		
Alto grado de equilibrio de competidores					X
Costos fijos de salida del sector	X				
Restricciones socio-gubernamentales como barrera de salida	X				
Barreras emocionales de salida del sector					X

Figura 2.

Variables promediadas de la rivalidad entre los competidores.



La figura 2 ordena las variables, previamente promediadas de las 5 encuestas resueltas por los 5 informantes clave, de la rivalidad entre competidores. Este orden va desde las variables de más alta rivalidad (5 variables; azul oscuro), hasta las variables de rivalidad inexistente (3 variables; azul claro).

Se puede inferir que para los informantes clave del Botín de Andrés, aspectos como el equilibrio entre competidores, el nivel de independencia de salida del sector, el nivel de independencia entre los competidores, el número de competidores, la velocidad de crecimiento del sector y las barreras emocionales de salida del sector. Son factores determinantes para generar riesgos o amenazas de alta rivalidad con la empresa.

Las entrevistas a estos mismos informantes permiten indagar a fondo el porqué de estos resultados y se puede afirmar que; varias empresas de calzado que operan en Santander tienen barreras emocionales que no les deja salir del mercado y El Botín de Andrés es prueba de ello, ya que como lo dicen los 5 informantes clave *"tantos años entre colaboradores, proveedores y clientes han generado lazos difíciles de romper"*. Y *"otras empresas como Calzado Bucaramanga, Calza todo o Bata también ya hacen parte del imaginario de los santandereanos desde hace muchos años atrás"*.

Varios de los informantes clave, coinciden en sus entrevistas que el sector ha ido creciendo con los años y que el número de competidores ha aumentado, esto debido a la facilidad de acceder a productos de diferentes precios y diferentes niveles de calidad pero que compiten en un mismo segmento.

Uno de los informantes clave dice por ejemplo que, *"en la temporada escolar, (uno de los fuertes del Botín de Andrés), pequeños negocios compiten directamente con calzado chino o de contrabando y muchas veces por ser productos económicos, sin muchas condiciones de entrega por parte de los proveedores, es difícil competir directamente con ellos"*.

Aspectos como la diversidad entre competidores no fue muy relevante en términos de rivalidad ya que, como lo dice un informante clave, *"siempre han existido gran variedad de negocios de calzado en Santander y todos ellos son muy diversos entre sí en tamaño, volumen de ventas, puntos de venta etc. Por lo que es un aspecto al que hemos estado acostumbrados siempre"*

Por último, la mayoría de los 5 informantes clave de este trabajo coinciden que temas institucionales y gubernamentales no han marcado gran relevancia a la hora de hablar de competidores ya que, según ellos, *"muchas veces no hay legislación en ciertos temas de"*

competencia leal o cuando hay, el control es bajo". Por lo que se podría ver como una variable irrelevante a la hora de pensar en la competencia, ya que según el informante clave; "todos jugamos con las mismas reglas de país".

7.1.1.2.2. Poder de Negociación de los Compradores. Hay varias maneras en las que los compradores o clientes ejercen poder. Por ejemplo, cuando el producto tiene varios sustitutos, cuando el producto no está muy diferenciado, cuando el producto es de bajo costo, o cuando el cliente está bien organizado para ejercer presión (Porter, 1998). Así la primera aproximación para identificar el poder de negociación que tienen los compradores en el mercado de El Botín de Andrés es con los informantes clave, quienes califican en la misma escala numérica anterior, siete variables diferentes, como por ejemplo las usadas por Ayala (2017), las cuales son:

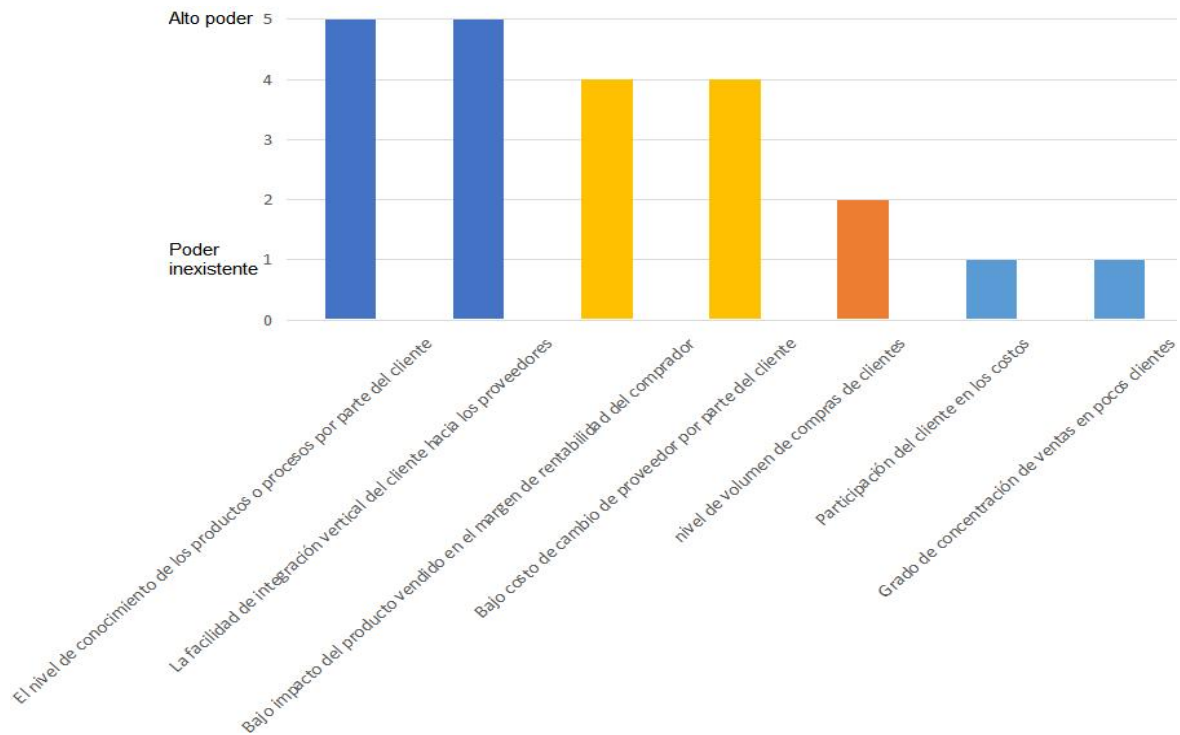
Tabla 5.

Resultados promediados del poder de negociación de los compradores para la empresa de calzado El Botín de Andrés.

Matriz	1	2	3	4	5
Poder de negociación de los compradores	(poder				(Alto
(Respuestas promediadas de los informantes clave)	inexistente)				poder)
Grado de concentración de ventas en pocos clientes	X				
nivel de volumen de compras de clientes		X			
Participación del cliente en los costos	X				
Bajo costo de cambio de proveedor por parte del cliente				X	
La facilidad de integración vertical del cliente hacia los proveedores					X
El nivel de conocimiento de los productos o procesos por parte del cliente					X
Bajo impacto del producto vendido en el margen de rentabilidad del comprador				X	

Figura 3.

Variables promediadas del poder de negociación de los compradores.



La figura 3 ordena las variables, previamente promediadas de las 5 encuestas resueltas por los 5 informantes clave, del poder de negociación que tienen los compradores. Este orden va desde las variables con más alto poder de negociación (2 variables; azul oscuro) hasta las variables de poder inexistente o nulo (2 variables; azul claro).

Los informantes clave de El Botín de Andrés creen que aspectos como el conocimiento de los productos y los procesos por parte del cliente son de gran relevancia sobre todo en los últimos 10 años, ya que como dice uno de ellos en la entrevista:

"hoy día todos tienen acceso fácil a la información y esta es información de calidad y al instante. Hoy día, a un solo click nuestros clientes pueden acceder a Google y otras webs para ver referencias de las empresas. Pueden mirar marcas, comparar precios, conocer sobre la calidad de lo que busca, sin siquiera tener que ir a las empresas. Eso ha cambiado el modo en que inciden los clientes sobre las empresas, ellos tienen el poder de escoger".

Por otra parte, y debido a la pandemia, otro informante clave habla de cómo el cliente se ha integrado verticalmente para acceder a los productos directamente con los fabricantes y no con los intermediarios como El Botín de Andrés.

"Mire por ejemplo el caso de calzado Rómulo; ellos han sido fabricantes natos toda la vida, nunca le vendieron directamente al consumidor final. Llego la pandemia y para no quedarse con mercancía guardada decidieron vender por su página web y el cliente como siempre está informado va al fabricante y no a nosotros porque vende un 10, 15 o 20% más barato y pues ahí perdemos nosotros".

Por último, los 5 informantes clave coinciden de una u otra manera que el mercado del calzado y la marroquinería en Santander y Colombia es bastante grande y que hay una clientela bastante grande y diversa que a priori da la posibilidad de emprender y ser rentables a todos.

7.1.1.2.3. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores. Se entiende la amenaza de nuevos competidores en el mercado como que tan fácil o no, es para la nueva competencia ingresar al mercado en el cual está establecido El Botín de Andrés. Estos nuevos participantes evalúan que tan atractivo es el mercado, que tan fácil es atravesar las barreras de entrada y que tantos recursos se necesita para posicionarse (Porter, 1998).

La primera aproximación a la amenaza de nuevos competidores en el mercado de El Botín de Andrés es con los informantes clave, quienes califican en la misma escala numérica anterior, variables como las usadas por Ayala (2017) y adaptadas para este caso de estudio, las cuales están agrupadas en 3 categorías diferentes; barreras de entrada, políticas gubernamentales y respuesta de rivales:

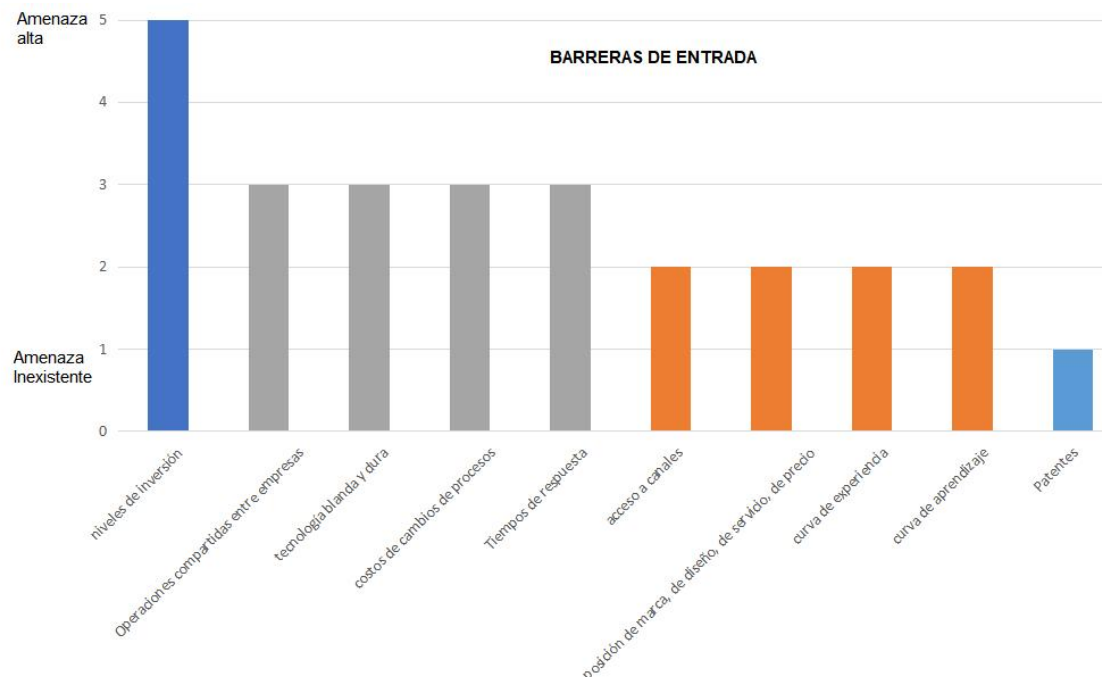
Tabla 6.

Resultados promediados de la amenaza de entrada de nuevos competidores para la empresa de calzado El Botín de Andrés.

Matriz	1	2	3	4	5
Amenaza de entrada de nuevos competidores. (Respuestas promediadas de los informantes clave)	(Amenaza inexistente)				(Amenaza alta)
Barreras de entrada					
Operaciones compartidas entre empresas			X		
Curva de aprendizaje		X			
Curva de experiencia		X			
Tecnología blanda y dura			X		
Posición de marca, de diseño, de servicio, de precio		X			
Niveles de inversión					X
Costos de cambios de procesos			X		
Patentes	X				
Tiempos de respuesta			X		
Acceso a canales		X			
Políticas gubernamentales					
Niveles de aranceles					X
Niveles de subsidio					X
Grados de impuesto					X
Regulaciones y marco legal					X
Respuestas a rivales					
Nivel de liquidez				X	
Capacidad de endeudamiento				X	

Figura 4.

Variables promediadas de la sección de barreras de entrada de la amenaza de entrada de nuevos competidores.



La figura 4 ordena las variables, previamente promediadas de las 5 encuestas resueltas por los 5 informantes clave, de la primera sección de la amenaza de entrada de nuevos competidores. Este orden va desde las variables con más alta amenaza (1 variable; azul oscuro) hasta las variables de amenaza inexistente o nulo (1 variable; azul claro). Para los informantes clave los niveles de inversión inicial que requieren los nuevos competidores para entrar a la industria del calzado en Bucaramanga son bastante bajos y sobre todo en la zona donde se encuentra el punto de venta principal se ven muchos competidores nuevos todo el tiempo.

Uno de los informantes dice sobre esto textualmente, lo siguiente:

"el calzado en Bucaramanga siempre ha sido una buena opción de sustento y de salir adelante y mucha gente entra a vender calzado o marroquinería con poco capital y poco a poco van creciendo. Al comienzo no necesitan comprar un local, solo arrendarlo, o ahora

incluso solo con redes sociales venden. También hacen un plante pequeño de productos y si les va bien van comprando más. Y muchos fabricantes les dan mercancía permitida la cual la pueden pagar a medida que la venden.

Otro informante clave complementa textualmente: *"los nuevos competidores muchas veces son pequeños y no nos afectan, pero como son tantos y tantos los nuevos negocios que entran día a día, pues eso suma mucho y al final si hay que ponerles atención"*

Por último, para los entrevistados de este trabajo aspectos como las patentes, la curva de aprendizaje o experiencia, el valor de marca o el acceso a canales no son muy relevantes a la hora de ingresar al mercado del calzado. Pero rescatan que si son un gran valor agregado y una ventaja competitiva para posicionarse en el mercado:

Yo creo que para entrar con un negocio nuevo de calzado no es necesario tener experiencia o aprender mucho de errores, menos ser una marca reconocida. Pero para ganar clientela y sostenerse bien si pasan a ser aspectos muy relevantes. Miremos nuestro caso, la gente reconoce los almacenes, tenemos fama de vender productos de buena calidad y llevamos 40 años de experiencia y aprendizaje y eso no es fácil de conseguir.

Por último, para las variables relacionadas a políticas gubernamentales y respuestas a rivales fueron muy similares por parte de todos los encuestados, ya que coinciden, por un lado, que temas tributarios, arancelarios, de legislación son un tanto débiles en su control y por el otro, aspectos como la liquidez o capacidad de endeudamiento no son impedimento para que nuevos competidores entren a la escena del calzado y la marroquinería en Santander.

7.1.1.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores. Cuando los proveedores son fuertes en recursos y están organizados pueden imponer sus propias condiciones por ejemplo en precio y servicios. Estas situaciones pueden suceder en mercados en el que la empresa no es un cliente importante para su proveedor, o cuando es un mercado dominado por pocas empresas, o cuando los proveedores venden insumos indispensables para el comprador, e incluso que el proveedor represente una amenaza futura al integrarse en la cadena un escalón más adelante y convertirse en competidor directo (Porter, 1998). Bajo esta lógica, Ayala (2017) propone 9 variables a evaluar con respecto al poder de negociación de los proveedores:

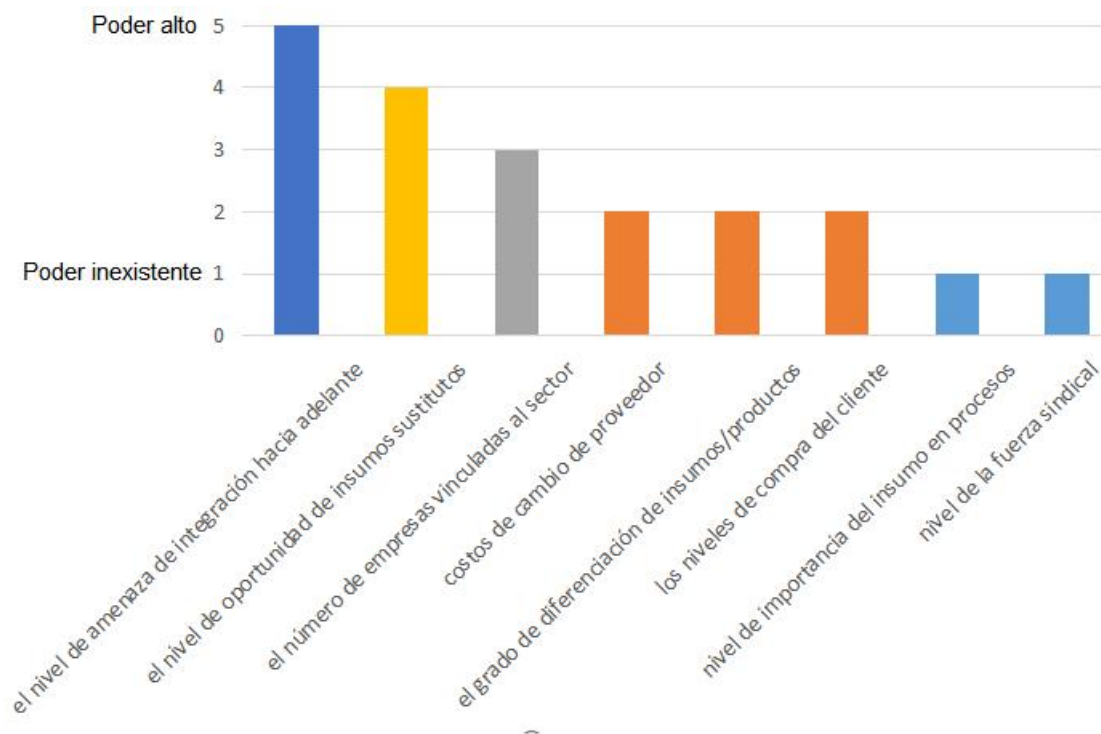
Tabla 7.

Resultados promediados del poder de negociación de los proveedores para la empresa de calzado El Botín de Andrés.

Matriz Poder de negociación de los proveedores (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1	2	3	4	5
	(poder inexistente)				(Alto poder)
El grado de concentración del segmento	X				
el número de empresas vinculadas al sector			X		
el nivel de oportunidad de insumos sustitutos				X	
el nivel de amenaza de integración hacia adelante					X
los niveles de compra del cliente		X			
el grado de diferenciación de insumos/productos		X			
costos de cambio de proveedor		X			
nivel de importancia del insumo en procesos	X				
nivel de la fuerza sindical	X				

Figura 5.

Variables promediadas del poder de negociación de los proveedores.



La figura 5 ordena las variables, previamente promediadas de las 5 encuestas resueltas por los 5 informantes clave, del poder de negociación de los proveedores. Este orden va desde las variables con más alto poder de negociación (1 variable; azul oscuro) hasta las variables de poder inexistente de negociación (2 variables; azul claro).

La amenaza de integración hacia adelante de los proveedores es alta y desde la pandemia aún mayor. Un colaborador de la empresa dice textualmente:

Varios proveedores que nos surten de gran volumen de mercancía se han integrado hacia adelante y han comenzado a vender directamente al consumidor final. Esto debido al corte en la cadena de suministros producto de la contracción en ventas y pedidos que produjo la pandemia en el 2020.

A 2022, y con la economía reponiéndose varios proveedores han vuelto solo a su papel de fabricación, pero otros encontraron un buen modelo de negocio en la venta de calzado y marroquinería al consumidor final. Sobre todo, por internet.

Por otra parte, el nivel de importancia de los insumos en los procesos y el grado de diferenciación de insumos y productos no es una variable que los proveedores puedan usar con mucha fuerza sobre empresas como El Botín de Andrés porque, aunque, la calidad de los productos cambie dependiendo de las materias primas usadas, siempre habrá gran variedad de oferta de productos hechos de diversos tipos de materias primas. Por lo que es más factible que los proveedores se vean obligados a fidelizar sus clientes con buenos productos, que dominarlos con sus producciones.

Por último, aspectos como los volúmenes de compra a proveedores tampoco es muy relevante porque los proveedores están acostumbrados a surtir a empresas de gran variedad de tamaños y de volúmenes de ventas.

7.1.1.2.5. Amenaza de Ingresos de Productos Sustitutos. La amenaza de ingresos de productos sustitutos hace referencia a cuando en el mercado hay una amenaza potencial o real de productos que puedan sustituir al nuestro. Los cuales pueden tener efectos diferenciadores que les haga mejores como mayor tecnología, mejor desempeño o calidad, e incluso iguales funciones por un precio más bajo que amenace la rentabilidad del producto sustituido (Porter, 1998).

Ayala (2017) propone para este tipo de fuerza 4 variables a evaluar; las tendencias a mejorar los costos de sustitutos, las tendencias a mejorar los precios de sustitutos, las tendencias a mejorar el desempeño de los sustitutos y las tendencias a altos rendimientos de sustitutos. Para el objeto de estudio de este trabajo se tomaron y adaptaron 3 de esas variables.

Tabla 8.

Resultados promediados de la amenaza de ingreso de productos sustitutos para la empresa de calzado El Botín de Andrés.

Matriz	1	2	3	4	5
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	(Amenaza				(Alta
(Respuestas promediadas de los informantes clave)	inexistente)				amenaza)
Tendencias a mejorar el costo de los sustitutos	X				
Tendencias a mejorar el precio de los sustitutos	X				
Tendencias a mejorar en calidad de los sustitutos	X				

En relación con las variables relacionadas a la amenaza de ingreso de productos sustitutos, los 5 informantes clave percibieron a priori este ítem como si no hubiese o pueda haber productos que replacen el uso de calzado o elementos de marroquinería como bolsos y billeteras. Lo cual ven como algo poco probable por ser artículos del día a día, y de primera necesidad. Por eso catalogaron como una amenaza inexistente a las 3 variables.

7.1.1.3. Análisis POAM. Este es un perfil de oportunidades y amenazas del medio y es una metodología muy usada en los direccionamientos estratégicos (Serna-Gómez, 2003; 2006; 2014; Muñoz, 2019), ya que permite desde el análisis del entorno; identificar, dar valor y un rango de importancia a las potenciales amenazas y oportunidades de una compañía, además, permite conocer la posición de El Botín de Andrés en el ambiente exterior. La información base para el POAM es la recopilada en el análisis PESTEL y la obtenida de los cuestionarios hechos por los informantes clave en relaciona a las 5 fuerzas de Porter.

Los pasos para hacer un perfil de amenazas y oportunidades del medio son los que propone Serna-Gómez (2003) (2006) y (2014); primero la obtención de información primaria y secundaria sobre cada uno de los factores que se analizan. Segundo, la identificación de las

oportunidades y amenazas, tercero, la selección de las áreas de análisis, es decir, se agrupan las amenazas y oportunidades en factores. Cuarto, se hace una calificación de los factores externos en oportunidad o amenaza y se asigna una prioridad alta, media o baja. Quinto y último, se hace la calificación del impacto en alto medio o bajo.

El resultado de la caracterización interna POAM, para la empresa de calzado El Botín de Andrés es el siguiente:

Tabla 9.

Matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio de alto impacto en el éxito del negocio (matriz POAM) para la empresa de calzado El Botín de Andrés

Matriz Perfil Oportunidades y Amenazas (POAM)						
Oportunidades y Amenazas de Alto Impacto en el Éxito del Negocio	Oportunidades			Amenazas		
	A	M	B	B	M	A
Dimensión Económica y Financiera						
Bajas tasas de interés producto de ayudas a pymes por la pandemia	X					
COVID 19						
Vulnerabilidad financiera por la recesión económica producto de la pandemia						X
Legislación que afecta el crecimiento y la rentabilidad con medidas como las reformas tributarias y de trabajo						X
Creciente poder de negociación de proveedores al integrarse hacia adelante para buscar nuevos mercados producto de la crisis actual						X
Dimensión de Clientes y Mercados						
Integración hacia adelante de proveedores en respuesta al retroceso económico del COVID 19						X
Disminución y contracción de la competencia producto de la crisis económica que vive Colombia por COVID 19 y por malas decisiones	X					

Matriz Perfil Oportunidades y Amenazas (POAM)		
políticas		
Contrabando de China, dumping y empresas fachada (lavado)		X
Dimensión de Procesos Internos		
Calidad de los productos de calzado y marroquinería	X	
Disponibilidad de productos de calzado y marroquinería de manufactura nacional	X	
Deficiencia en la implementación de nuevas tecnologías digitales	X	
Costos (financieros y de capital humano), en la implementación de nuevos protocolos como los de bioseguridad		X
Deficiencia en los servicios posventa y en dar garantía de calidad y seguimiento del producto dentro del sector calzado y marroquinería	X	
Dimensión de Talento Humano y Cultura Organizacional		
Acceso a una gran variedad de capacitaciones y cursos para "formar" al personal de trabajo (cursos como los de cámara de comercio, Fenalco etc.)	X	
Debido al alto índice de desempleo hay Amplia oferta laboral de personas capacitadas disponibles para ser reclutadas	X	
Alta posibilidad de rotación y renunciadas inesperadas de personal no cualificado, debido a los bajos sueldos en Colombia		X
Alta vulneración (física, mental y laboral) del personal de trabajo por factores externos relacionados con enfermedades contagiosas y recesión económica que vive el país		X
Empresa familiar con problemas de jerarquización de poderes y roles entre los familiares		X
Dimensión de Información y Tecnología de Información y Comunicaciones		

Matriz Perfil Oportunidades y Amenazas (POAM)	
Cambios sustanciales (causados por la pandemia) en los tipos de tecnología que se usan en ventas y distribución	x
Obligaciones legales en adquirir e implementar sistema de facturación POS	X
Bases de datos que sirven para segmentar clientes digitales que compran a través de Internet	X

Para obtener los resultados que se ven en la matriz POAM de la tabla 10, primero se descartaron todas las variables que no fueron calificadas en las encuestas como de "*alto impacto*". Una vez tabuladas las variables de alto impacto agrupadas en 5 áreas de análisis se puede inferir que:

Tanto las amenazas como las oportunidades tabuladas en la matriz anterior son explícitas por sí mismas y dan por sí mismas buena información relevante de las realidades que están alrededor de la empresa objeto de estudio.

También se puede inferir que, hay 9 variables catalogadas como "*oportunidades*"; dos de ellas como oportunidades medias, cero variables fueron consideradas como oportunidades de bajo nivel y 7 fueron percibidas como oportunidades de alto nivel para la empresa El Botín de Andrés.

Las 7 oportunidades de alto nivel son insumo esencial para la elaboración de las siguientes matrices de este trabajo y son clave para elaborar los objetivos estratégicos del Plan Estratégico del Botín de Andrés.

De forma resumida dichas oportunidades son:

Bajas tasas de interés producto de ayudas a pymes por la pandemia COVID 19;
Disminución y contracción de la competencia producto de la crisis económica que vive Colombia por COVID 19; Calidad de los productos de calzado y marroquinería;

Deficiencia en los servicios posventa y en dar garantía de calidad y seguimiento del producto dentro del sector calzado y marroquinería;

Acceso a una gran variedad de capacitaciones y cursos para "formar" al personal de trabajo (cursos como los de cámara de comercio, Fenalco etc.); Debido al alto índice de desempleo hay Amplia oferta laboral de personas capacitadas disponibles para ser reclutadas; Bases de datos que sirven para segmentar clientes digitales que compran a través de Internet.

En relación con las amenazas. Se descartaron todas aquellas amenazas que no fueron de alto impacto al hacer las encuestas. Como resultado se obtuvieron 11 variables agrupadas en 5 áreas de análisis y catalogadas como "*amenazas*".

8 de esas amenazas son percibidas como amenazas altas, una variable es percibida como amenaza media y las dos últimas como amenaza baja para la empresa de calzado El Botín de Andrés.

En especial, las 8 amenazas de alto nivel son insumo esencial para la elaboración de las siguientes matrices de este trabajo y son clave para elaborar los objetivos estratégicos del Plan Estratégico del Botín de Andrés.

7.1.2. Análisis Interno

7.1.2.1. Perfil de Capacidad Interna PCI. El PCI según Serna (2014), permite evaluar y calificar en una escala de valoración a las fortalezas y debilidades de la empresa, en relación con las oportunidades y amenazas que tiene el medio externo y su nivel de impacto sobre la compañía.

Para la elaboración de este perfil se usó de guía a Serna-Gómez (2014) y el trabajo de aplicación de Quintero-Duarte (2017). Para ello se usan 5 categorías; la capacidad competitiva, la capacidad directiva, la capacidad tecnológica, la capacidad financiera y la capacidad de talento humano. A cada una de ellas se les define diferentes temáticas que son evaluadas en tres rangos de fortaleza o debilidad; alto, medio y bajo. Y en su nivel de impacto.

Capacidad competitiva o de clientes y mercados:

Las temáticas que pueden ser evaluadas como fortaleza y debilidad, además de su impacto en la capacidad competitiva pueden ser, por ejemplo: fuerza del producto o servicio, calidad y exclusividad, la lealtad y satisfacción del cliente, la participación del mercado, bajos costos en la prestación del servicio, uso de la curva de experiencia, grandes barreras en entradas de productos, fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos, administración de clientes.

Capacidad directiva o de procesos gerenciales misionales y de apoyo:

En la capacidad directiva se pueden evaluar como fortaleza y debilidad además de su impacto, a 15 temáticas diferentes como: La imagen corporativa en responsabilidad social, el uso de planes estratégicos, la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes, flexibilidad de la estructura organizacional, comunicación y control gerencial, Habilidad para atraer y retener personal cualificado, habilidad para responder a la tecnología cambiante, agresividad para enfrentar la competencia, sistemas de control, sistema de toma de decisiones, sistemas de coordinación, evaluación de la gestión.

Capacidad tecnológica, de información y comunicaciones:

En la capacidad tecnológica se pueden evaluar como fortaleza y debilidad además de su impacto, a 5 temáticas diferentes: La habilidad técnica, el nivel de tecnología usada, la efectividad en los servicios y la aplicación de tecnología.

Capacidad financiera y económica:

Las temáticas que pueden ser evaluadas como fortaleza y debilidad, además de su impacto en la capacidad financiera pueden ser, por ejemplo: el acceso a capital cuando lo requiere, el grado de utilización de su capacidad de endeudamiento, rentabilidad y retorno de la inversión, liquidez y disponibilidad de fondos internos, comunicación y control gerencial, habilidad para competir con precios, inversiones de capital y estabilidad de costos.

Capacidad de talento humano, recursos humanos y capacidades organizacionales:

Las temáticas que pueden ser evaluadas como fortaleza y debilidad, además de su impacto en la capacidad de talento humano pueden ser, por ejemplo: el nivel académico del talento humano, la experiencia técnica, la estabilidad, la rotación, el ausentismo, el sentido de pertenencia, la motivación, el nivel de remuneración, la accidentalidad, los retiros y el índice de desempeño.

Una vez aplicados los lineamientos teóricos y metodológicos, la matriz PCI resultante para la empresa de calzado El Botín de Andrés es la siguiente:

Tabla 10.

Matriz del perfil de la capacidad interna (PCI) para la empresa de calzado El Botín de Andrés

Matriz Perfil Capacidad Interna (PCI)						
Fortalezas y Debilidades de Alto Impacto en el Éxito del Negocio	Fortalezas			Debilidades		
	A	M	B	B	M	A
1. Dimensión Económica y Financiera						
Crecimiento en ventas						X
Apalancamientos	X					

Matriz Perfil Capacidad Interna (PCI)						
Fortalezas y Debilidades de Alto Impacto en el Éxito del Negocio	Fortalezas			Debilidades		
	A	M	B	B	M	A
Efectivo diario y equivalentes de efectivo diario				X		
Calificación crediticia	X					
Rentabilidad general		X				
Capacidad actual de inversión					X	
2. Dimensión del Clientes y Mercados						
Alianzas estratégicas	X					
Conocimiento de clientes y del mercado					X	
Ventas a clientes actuales					X	
Propuesta de valor		X				
3. Dimensión de Procesos Gerenciales Misionales y de Apoyo						
Know how de la empresa y el mercado	X					
Capacidad operativa (ventas y servicio al cliente antes-durante-después)	X					
Tecnologías propias (sobre todo en temas de atención y entrega)						X
Infraestructura tecnológica (sobre todo ligada a inventarios)						X
4. Dimensión del Recursos Humanos y Capacidades Organizacionales						
Conocimiento y experiencia	X					
Liderazgo y toma de decisiones	X					
Asesores expertos						X
Trabajo en equipo						X
Personal calificado				X		
Cultura organizacional			X			
Clima laboral						X
5. Dimensión de la Información y las Tecnologías de Información y Comunicaciones						
Softwares especializados (inventarios)						X
Software especializado (ventas)	X					

Matriz Perfil Capacidad Interna (PCI)						
Fortalezas y Debilidades de Alto Impacto en el Éxito del Negocio	Fortalezas			Debilidades		
	A	M	B	B	M	A
Capacidad de uso de la información						X
Gestión adecuada de la Calidad y valor de la información						X
Hosting, página web, redes sociales etc.						X

En la obtención de los resultados de la matriz PCI de la tabla 10, primero se descarta todas las variables que no fueron calificadas en las encuestas como de "*alto impacto*". Una vez tabuladas las variables de alto impacto agrupadas en 5 áreas de análisis se puede inferir que:

Tanto las Fortalezas y debilidades tabuladas en la matriz anterior, son explícitas por sí mismas y dan por sí mismas información relevante de las realidades que ocurren dentro de la empresa objeto de estudio.

Hay 11 variables catalogadas como "fortalezas"; 8 de ellas son consideradas fortalezas altas, es decir, el 73% de las fortalezas tabuladas son consideradas por los informantes clave como de alto nivel para El Botín de Andrés.

Las variables que la empresa puede aprovechar como fortalezas de alto nivel están relacionadas con el manejo del software de ventas, el conocimiento, la experiencia, el liderazgo, el know how, la capacidad operativa, las alianzas estratégicas, los apalancamientos y la calificación crediticia.

Por su parte, dos fortalezas son ponderadas como de nivel medio y una sola como de nivel bajo para El Botín de Andrés. Estas se encuentran relacionadas con la cultura organizacional, la propuesta de valor y la rentabilidad general de la empresa.

En relación con las variables catalogadas como "debilidades" los informantes clave encasillan 15 variables en esta categoría; 8 de ellas, son debilidades altas y representan poco más del 53,3% de todas las debilidades. 5 variables que representan el 33,3% son evaluadas como

medias y 2 restantes que representan el 13,3%, son encasilladas como debilidades bajas para El Botín de Andrés

Entre las debilidades que requieren mayor atención por parte de la empresa están las relacionadas con el manejo del software de inventarios, la capacidad del uso de la información, el clima laboral, el trabajo en equipo y la tecnología en general.

Como debilidades de medio nivel hay variables relacionadas al diseño de la página web y las redes sociales, la gestión y calidad de la información, el conocimiento de los clientes y el mercado y la capacidad actual de inversión ligada sobre todo a la contracción económica del Covid 19

7.1.2.2. Matriz de Perfil Competitivo MPC. La matriz de perfil competitivo es una herramienta analítica que proporciona información de ventajas competitivas basada en factores críticos de éxito y es base para la organización estratégica de una empresa (Bhattacharjee, 2015).

“Competitive Profile Matrix” es una herramienta que permite comparar a la empresa objeto de estudio con sus rivales más importantes y destacados, revelando las fortalezas y debilidades. Esta matriz permite identificar que tan bien o mal situada esta la compañía de calzado El Botín de Andrés y en qué aspectos es relevante tomar decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la empresa. Para esta etapa se usa de guía los trabajos de aplicación de Peña (2019) y Arenas-Carrillo (2019) y a referentes teóricos como Bhattacharjee (2015).

Las fuentes bibliográficas consultadas sobre el tema proponen 5 pasos para cumplir con la MPC. En primer lugar, identificar los factores clave que hacen que algunas empresas triunfen y otras fracasen. En segundo lugar, se debe asignar pesos a cada factor. En tercer lugar, se asigna una calificación/rating a cada empresa. En cuarto lugar, se calculan las calificaciones para cada factor o empresa y por último se hacen comparaciones para tomar decisiones.

Hecho estos pasos y triangulándolos con las respuestas de los informantes clave y colaboradores de la empresa a través de la encuesta y la entrevista realizada, la matriz resultante para la empresa de calzado El Botín de Andrés es la siguiente:

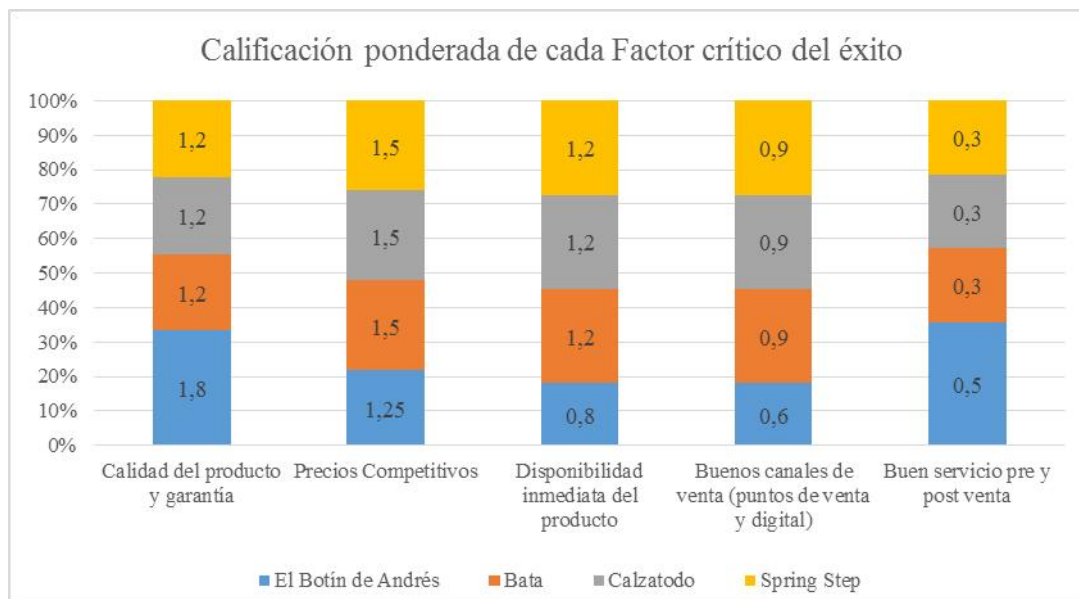
Tabla 11.

Matriz del perfil competitivo para la empresa de calzado El Botín de Andrés y sus competidores

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)										
Nº	Factores Críticos del Éxito	Peso %	El Botín de Andrés		Bata		Calzatodo		Spring Step	
			Cal.	Peso	Cal.	Peso	Cal.	Peso	Cal.	Peso
				Pond.		Pond.		Pond.		Pond.
1	Calidad del producto y garantía	30%	6	1,80	4	1,20	4	1,20	4	1,20
2	Precios Competitivos	25%	5	1,25	6	1,50	6	1,50	6	1,50
3	Disponibilidad inmediata del producto	20%	4	0,80	6	1,20	6	1,20	6	1,20
4	Buenos canales de venta (puntos de venta y digital)	15%	4	0,60	6	0,90	6	0,90	6	0,90
5	Buen servicio pre y post venta	10%	5	0,50	3	0,30	3	0,30	3	0,30
	Totales	100%	4,95		5,10		5,10		5,10	

Figura 6.

Representación gráfica de las calificaciones ponderadas de cada uno de los factores críticos del éxito, evaluadas para la empresa objeto de estudio y cuatro competidores más.



A partir de las encuestas, se promedió las calificaciones a los factores críticos de éxito de cada uno de los 5 colaboradores de la empresa que hacen parte de este trabajo y su resultado se aprecia en la tabla 11 y la figura 6 de este trabajo. Para los informantes clave la empresa de calzado El Botín de Andrés muestra una ventaja competitiva percibida en factores como "*calidad del producto y garantía*" y "*el buen servicio pre y postventa*". Pero perciben que en factores como "*precios competitivos*", "*disponibilidad inmediata*" y "*buenos canales de venta digital y físicos*"; El Botín de Andrés se queda un poco por debajo al nivel de la competencia. Obteniendo la calificación más baja en el factor de los canales de venta.

La calificación más baja respecto a la competencia obtenida en los canales de venta lo justifica un informante clave diciendo que:

Empresas como Calzatodo o Bata son bastante grandes, Bata incluso es canadiense y tiene presencia en decena de países. Por lo que están mejor preparados en ciertos aspectos.

Hoy día con el tema de la pandemia, estas empresas tienen un sistema de contingencia y un musculo financiero más grande que les permite organizarse y organizar equipos de trabajo en distintos frentes de una mejor manera, lo que les permite afrontar retos y adversidades nuevas más fáciles.

Y continúa diciendo dicho informante que *"Es por eso, que apenas comenzada la pandemia ya tenían un muy buen servicio de venta online, buenas redes sociales y un buen marketing asociado. A nosotros nos toma más tiempo, recursos, experiencia y aprendizaje llegar a esos niveles en cualquier aspecto"*.

7.1.2.3. Análisis DOFA. El análisis SWOT “strengths, weaknesses, opportunities, and threats” o DOFA por sus siglas en español; *“Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas”*, fue creado por Humphrey A. S. En la década de los 80tas y popularizado por Weihrich en 1982 (Friesner, 2011).

Hoy día, mezclando el DOFA con la información obtenida del PCI y de la matriz POAM, se puede escoger los factores más importantes para el fracaso o suceso de la compañía. Para esta etapa se usa como referentes teóricos a varios autores, tales como García y Cano (2013); Serna-Gómez (2014); Ponce-Talancon (2006) y trabajos de aplicación de maestría en Gerencia de negocios como Camacho-Álvarez (2016).

En el análisis DOFA, se debe hacer una revisión de cada debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza y su nivel de impacto. Este proceso permite una aproximación directa a la formulación estratégica de las siguientes fases de este trabajo (Camacho-Álvarez, 2016).

El interés en realizar una matriz DOFA es poder convertir las amenazas en oportunidades, anticipándose a las amenazas y aprovechando las fortalezas que ya se tienen. Este análisis es de gran utilidad para la formulación estratégica (Serna-Gómez 2014; Peñaranda-García 2015).

Tabla 12.*Análisis DOFA para la empresa de calzado El Botín de Andrés*

Oportunidades		Amenazas	
O1	Bajas tasas de interés producto de ayudas a pymes por la pandemia COVID 19	A1	Vulnerabilidad financiera por la recesión económica producto de la pandemia
O2	Disminución y contracción de la competencia producto de la crisis económica que vive Colombia por COVID 19 y por malas decisiones políticas	A2	Legislación que afecta el crecimiento y la rentabilidad con medidas como las reformas tributarias y de trabajo
O3	Buena imagen en la calidad de los productos de calzado y marroquinería que se producen en Santander	A3	Creciente poder de negociación de proveedores al integrarse hacia adelante para buscar nuevos mercados producto de la crisis actual
O4	Deficiencia generalizada dentro del mercado de calzado y marroquinería en relación con los servicios posventa y en dar garantía de calidad y seguimiento del producto	A4	Contrabando de China, dumping y empresas fachada
O5	Acceso a una gran variedad de capacitaciones y cursos para "formar" al personal de trabajo (cursos como los de cámara de comercio, Fenalco etc.)	A5	Alta posibilidad de rotación y renuncias inesperadas de personal no cualificado, debido a los bajos sueldos en Colombia

Oportunidades			Amenazas	
O6	Debido al alto índice de desempleo hay amplia oferta laboral de personas capacitadas disponibles para ser reclutadas		A6	Alta vulneración (física, mental y laboral) del personal de trabajo por factores externos relacionados con enfermedades contagiosas y recesión económica que vive el país
O7	Bases de datos que sirven para segmentar clientes digitales que compran a través de internet		A7	Cambios sustanciales (causados por la pandemia) en los tipos de tecnología que se usan en ventas y distribución
Fortalezas		Estrategias FO	Estrategias Fa	
F1	Apalancamientos	F1-O1	F2-A1	La buena imagen y reputación financiera de la empresa es garante de nuevos tratos y estrategias en momentos de crisis, es por ello que se debe mantener y fortalecer a toda costa las responsabilidades con bancos y entidades financieras para acceder a ellos en momentos que se requiera
		F2-O1		
F2	Calificación crediticia	F3-O2	F7-A2	Las buenas decisiones gerenciales producto del liderazgo ayudan a generar estrategias para minimizar los riesgos por incumplimientos tributarios y ayudan a

Fortalezas		Estrategias FO		Estrategias Fa	
		ayuden al crecimiento mutuo		hacer más eficiente el uso de los recursos de la organización	
F3	Alianzas estratégicas	F4-O3	Producir ventajas competitivas a partir del conocimiento que tiene la empresa sobre el mercado de calzado y marroquinería para exaltar y ser ejemplo de la buena imagen de la industria en Santander	F3-A3	Al establecer las alianzas estratégicas adecuadas con los proveedores adecuados se puede generar soluciones mutuas que ayudan a que estos últimos (los proveedores), no se integren hacia adelante en la cadena y afecten la competencia y precios del mercado
F4	Know how	F5-O4	Fortalecer aún más la capacidad operativa para mejorar nuestros servicios postventa en comparación a los de nuestra competencia	F5-A4	Fortalecer todas nuestras operaciones junto a los servicios y venta de producto que ofrecemos. Podernos proveer a nuestros clientes un valor agregado y diferenciador. Buscamos conseguir clientes que valoren la calidad y el buen servicio
F5	Capacidad operativa	F6-O5	Aplicar y conocer de todas las ofertas institucionales público-privadas que ayuden a mejorar el conocimiento y las	F6-A5	Enfocar el conocimiento y la experiencia de nuestra
				F6-A6	empresa y colaboradores para estandarizar cargos y procesos para evitar fugas de información y falencias

Fortalezas		Estrategias FO		Estrategias Fa	
		habilidades de todos nuestros colaboradores		en la capacidad operativa de la empresa	
F6	Conocimiento y experiencia	F7-O6	Crear espacios que permitan la vinculación adecuada de personal eficaz y altamente cualificado y dar espacio para el desarrollo de nuevas ideas y estrategias a todos los niveles de la organización		
F7	Liderazgo y toma de decisiones	F8-07	Ampliar el manejo de software más allá de los relacionados con las venta y cubrir áreas como las del marketing digital y venta por internet	F4-A7	Usar el Know how de la empresa El Botín de Andrés como un activo intangible que puede ayudar a perfeccionar y mejorar aspectos estratégicos, administrativos y técnicos que se requieran. Como en este caso la actualización tecnológica que exige el entorno.
F8	Software especializado en ventas				

Fortalezas		Estrategias FO		Estrategias Fa	
Debilidades		Estrategias DO		Estrategias DA	
D1	Crecimiento sostenido en ventas	D1-03	Crear pautas publicitarias y de marketing relacionadas con la buena calidad de los productos de calzado y marroquinería de la región para lograr un crecimiento sostenido de las ventas	D1-A4	Alianzas estratégicas con entidades gubernamentales para proponer soluciones eficaces ante la competencia desleal que disminuye las ventas de empresas como la del objeto de estudio de este trabajo
D2	Tecnologías propias			D6-A6	Ofrecer espacios de trabajo adecuado, agradable y seguro. Y ofrecer puestos de trabajo justos, con altas expectativas, posibilidad de crecimiento laboral y personal
D3	Infraestructura tecnológica ligada a manejo de inventarios	D2-07	Explorar todas las opciones tecnológicas que ofrece el mercado para estandarizar y facilitar los procesos internos de la empresa	D1-A1	Generar un plan estratégico para la empresa ayuda a buscar soluciones integrales a problemas derivados del entorno y de la misma empresa
D4	Asesores expertos			D7-A1	Acceder a más sistemas de información y generar nuevas certificaciones para la empresa que permitan disminuir la vulnerabilidad financiera producto de situaciones inesperadas del entorno
D5	Trabajo en equipo				
D6	Clima laboral	D3-05	Establecer espacios de búsqueda de personal cualificado que puedan servir a la empresa y aplicar		
D7	Capacidad de uso de la información	D3-06			
		D7-05			

Fortalezas	Estrategias FO				Estrategias Fa
	D5-05	constantemente	a	cursos y	
	D6-05	capacitaciones	que	mejoren las	
		habilidades	de	nuestros	
		colaboradores			

Nota: Los insumos de información que se usan para elaborar esta matriz son el diagnostico interno y externo de la sección anterior de este trabajo

7.2 Fase 2. Análisis de Valor: Definir el Valor que la Empresa quiere Trasmitir

Esta fase de la planeación estratégica se basa en dos métodos ampliamente usados. Por un lado, el modelo que propone Kumar (2004) en su libro *“Marketing as Strategy”* y que ha sido usado por otros trabajos de aplicación relacionados con el direccionamiento estratégico como el de Espinosa-Caceres (2019). Y por el otro lado, el CANVAS para evaluar la línea de negocio de El Botín de Andrés a partir de sus propuestas de valor. Este método fue propuesto en el libro *“Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”* de Osterwalder & Pigneur (2010).

7.2.1 Modelo de las 3 V de Kumar (2004).

Para el caso del enfoque de valor basado en Kumar (2004), el propone revisar el cliente valorado (V1), la propuesta de valor (V2) y la red de valor (V3) como elementos diferenciadores de una empresa frente a su competencia.

En esta metodología se responden una serie de preguntas ya estipuladas por Kumar (2004) relacionadas con la red de valor, la propuesta de valor y el cliente valorado. En otras palabras, es un modelo que busca responder: ¿a quién le sirve la empresa?, ¿que ofrece la empresa? Y ¿cómo lo entrega? Para lograr esto, se debe conocer el modelo de negocio de la empresa objeto de estudio y los proyectos a corto y mediano plazo.

En esta etapa Los 5 informantes clave previamente definidos para la empresa El Botín de Andrés responden de manera oral, a través de una charla entrevistador- entrevistado a la entrevista semiestructurada. La cual es grabada digitalmente con un celular y responden al grupo de preguntas divididas en cada una de las tres V de Kumar (Ver Anexo 1). El insumo de la entrevista no se transcribe debido a la extensión de cada uno de los archivos de audio, pero la totalidad de sus respuestas auditivas fueron analizadas como parte esencial para este trabajo.

La propuesta de valor:

Los informantes clave de la empresa El Botín de Andrés responderán para cada uno de los segmentos de negocio de esta empresa las siguientes preguntas de Kumar (2004): ¿Cuáles son los beneficios que hoy día tienen los clientes de la empresa?, ¿La propuesta de valor es diferenciadora en relación con la competencia?, ¿La cantidad de beneficios que se proponen son reales y creíbles?, ¿Los atributos se pueden defender ante los ataques de la competencia?

En base a las respuestas otorgadas por los informantes clave a través de la entrevista semiestructurada (Anexo 1) y la encuesta (Anexo 2). Se puede plantear la siguiente calificación promediada. En la que 1 se cumple poco dicho atributo y 6 se cumple a cabalidad con dicho atributo.

Tabla 13.

Evaluación promediada de la oferta o propuesta de valor actual. Propositiones de valor

Evaluación Propuesta de Valor Actual		Calificación de 1 a 6
1	Precios justos y competitivos	6
2	Disponibilidad inmediata y entrega oportuna de los productos que vendemos	6
3	Amplia variedad de modelos de calzado y marroquinería	6
4	Información pre y post venta clara, oportuna, ágil, rápida, adecuada, competente y profesional	6
5	Venta de productos en puntos físicos limpios, agradables y situados en zonas estratégicas	6
6	Te atendemos desde tu casa. Nuevo servicio de venta por internet (web, whats app etc.)	4
7	Entrega gratuita a domicilio en Bmanga y Área Metropolitana	4

De la tabla 13 se puede inferir que los informantes clave perciben satisfactoriamente los 7 atributos derivados de la metodología de esta sección y de las entrevistas y encuestas aplicadas.

Los informantes clave, consideran que El Botín de Andrés es una empresa que maneja precios justos y competitivos, que es una empresa que cuenta con disponibilidad inmediata y entrega oportuna de los productos que se venden. También consideran que la empresa maneja una amplia variedad de modelos de calzado y marroquinería, que otorga información clara antes y después de las ventas y que cuenta con puntos de venta físicos agradables y en buenas zonas.

Cliente valorado:

Para cliente valorado se busca saber a través de los informantes clave ¿Quiénes son los clientes valorados?, de esos clientes: ¿cuáles no están satisfechos con la oferta actual de la industria?, ¿cuáles de esos clientes tiene una necesidad, pero no han sido atendidos actualmente por la oferta de la industria?, saber si ¿La empresa está tratando de buscar clientes que buscan el producto?, ¿Quién es el comprador?, ¿quién es el influenciador? Y ¿Cuál es el criterio preferido para cada uno en su poder en la decisión de compra?

Red de valor:

Para la red de valor los informantes clave responden las preguntas planteadas por Kumar (2004) de esta sección. Las cuales son:

¿Se puede servir al cliente valorado con la propuesta de valor y generar ganancias?, ¿cuáles son las capacidades internas necesarias para entregar la propuesta de valor?, Cuales son las capacidades para entregar la propuesta de valor que se pueden adquirir mediante un aliado o socio estratégico?, ¿Servir al cliente valorado trae consecuentes negativos para nuestros clientes valorados?, ¿Cuáles altos costos o bajo valor agregado pueden ser eliminados, reducirlos o subcontratarlos en la red de valor?, ¿Dónde están las ventajas de escala en toda la red de valor? Por último, ¿Es posible mantener estas ventajas sin perder flexibilidad?

Resultado de las respuestas a estas preguntas se elaboran los siguientes diagramas de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Además de la cadena de valor / red de valor:

Figura 7.

Procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo para la empresa de calzado El Botín de Andrés.

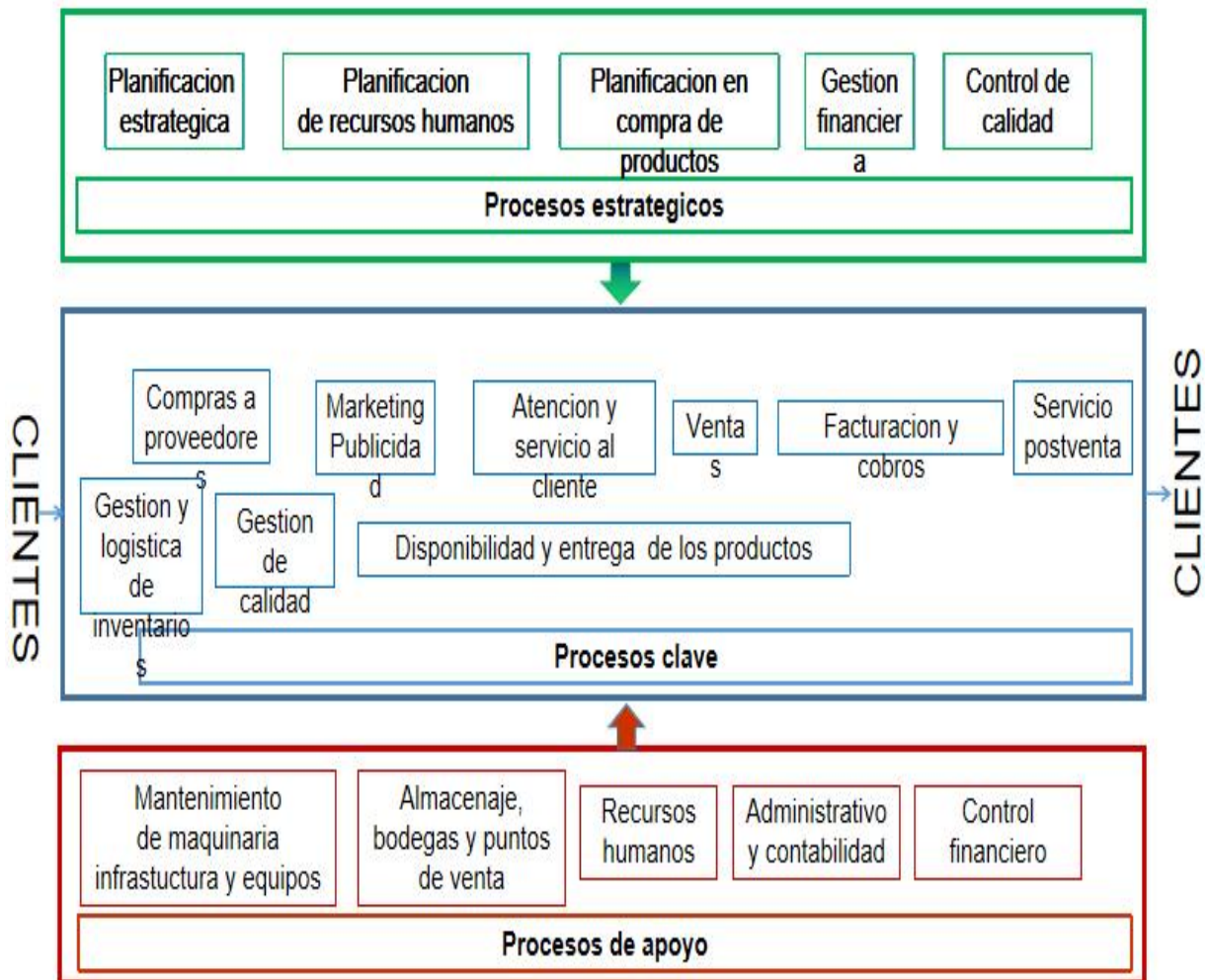


Figura 8.

La cadena de valor de la empresa de calzado El Botín de Andrés



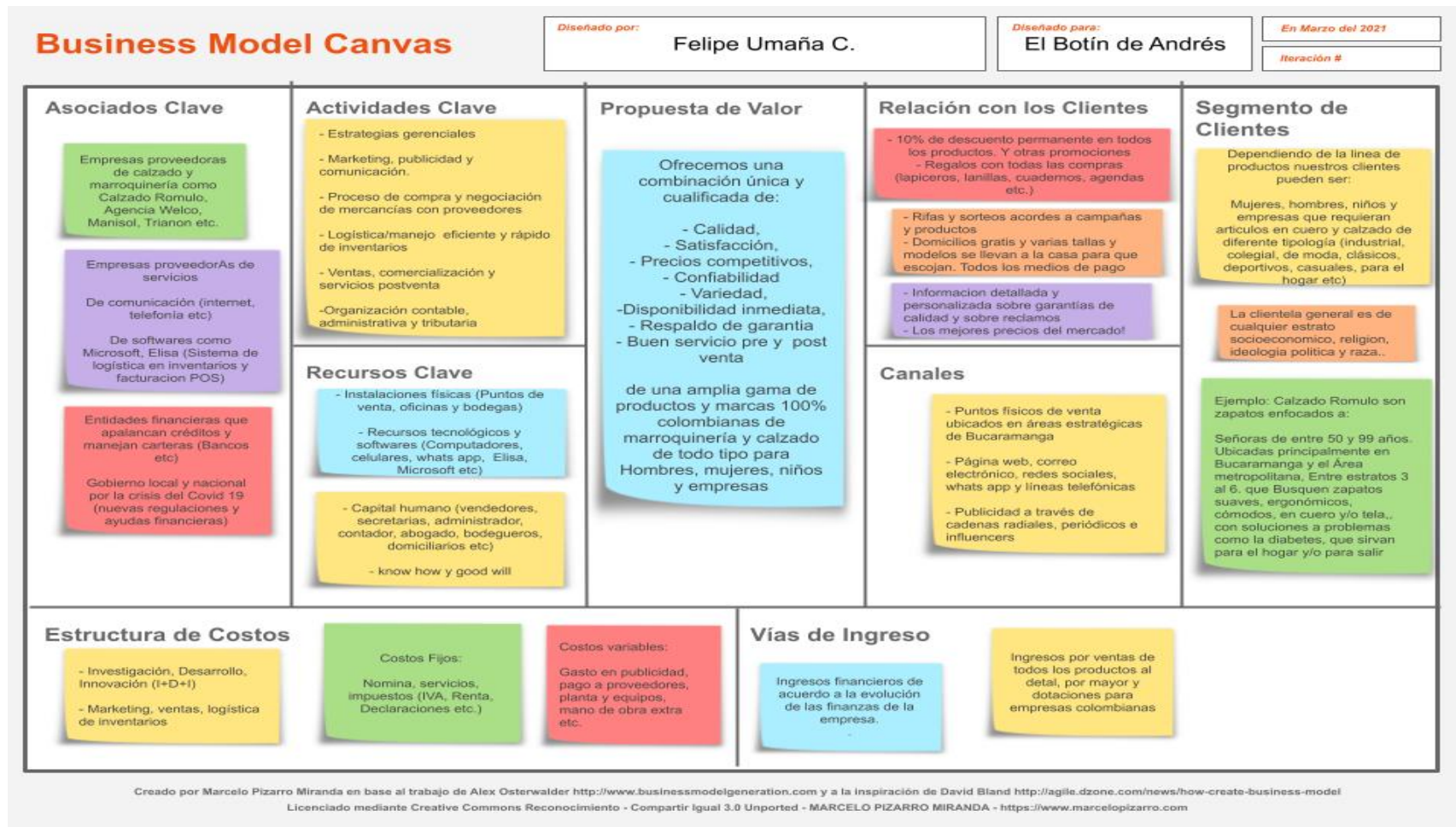
7.2.2 Canvas.

Este CANVAS se realiza para conocer el estado actual de la propuesta de valor de la empresa El Botín de Andrés y rediseñarla si es necesario. Esta etapa se guía de trabajos de aplicación como el de Peñaranda-García (2015) y en los referentes teóricos Osterwalder y Pigneur (2010), quienes proponen al CANVAS como una oferta metodológica que es bastante funcional y útil para tomar decisiones. Permite analizar que hace el cliente, cuáles son las frustraciones que el cliente tiene y sus alegrías. El objetivo es poder modelar un producto que se ajuste a las necesidades de ese cliente aliviando frustraciones y dando valor agregado para satisfacerlo.

El lienzo de negocio final que se elabora para la empresa de calzado El Botín de Andrés es el siguiente:

Tabla 14.

CANVAS para la empresa de calzado El Botín de Andrés



7.3 Fase 3. Direccionamiento Estratégico: Definición de Misión, Visión, Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos.

7.3.1 Misión, Visión y Valores

La misión es definida como la razón de ser de la empresa y el aspecto que esta correlacionado con los resultados alcanzados por la empresa. La visión por su parte es definida como la ruta en la que se direcciona la empresa en el futuro y los objetivos corporativos son los resultados globales que empresa espera alcanzar para el desarrollo y operación de misión y visión (Serna-Gómez, 2014; Ayala, 2017; Mullet, 2017).

La misión, visión y objetivos corporativos se hacen en base al análisis interno y externo y en concordancia con la propuesta de valor que se hizo para este trabajo. A partir de un método desarrollado por otros trabajos de aplicación como Mullet (2017) y Ayala (2017) quienes se basan en referentes teóricos como Kaplan y Norton (2008) y Serna-Gomez (2014).

Para esta fase se elaboró un taller con los informantes clave de la empresa El Botín de Andrés, a quienes se les socializó un modelo para el desarrollo de la misión y visión y los objetivos corporativos. Para esto, se tomaron unas preguntas plantilla que respondieron cada uno de estos informantes.

¿Misión?

Los informantes clave buscan responder ¿quién es la empresa?, ¿Que busca la empresa?, ¿Que hace la empresa?, ¿Dónde lo hace?, ¿Por qué lo hace?, ¿Para quién trabaja esta empresa? y ¿De qué negocio participa la empresa?

Los referentes teóricos consultados, proponen para esta sección que la misión sea corta, que demuestre el compromiso que tiene la empresa con todos los actores que se relacionan con ella y poder unificar esas diversas opciones en un solo sentido. A pesar de que la misión debe

tener un gran alcance organizacional debe estar enfocada hacia la estrategia. Una misión bien lograda puede ser un elemento de motivación y de reconocimiento de la empresa.

En base a Kaplan y Norton (2008) y Ayala (2017), hay conceptos que se deben tener en cuenta a la hora de definir la misión y otros conceptos que se deben omitir. En la misión dicen ellos, no debe ir las expectativas que se quieren superar, las oportunidades ni la asertividad.

Por el contrario, se debe tener en cuenta el capital humano, por ejemplo, mencionando el equipo de trabajo. Se debe tener en cuenta los servicios, es decir “*nuestro negocio*”, también las relaciones perdurables y de confianza como la fidelización de clientes, por ejemplo. La misión debe contener liderazgo y apoyo. Conocimiento y experiencia, un portafolio amplio, compromisos, responsabilidades y cumplimientos y, por último, ofrecer lo que realmente necesita la clientela.

¿Visión?

Kaplan y Norton (2008) y Ayala (2017) dicen que la visión es un conjunto de ideas que reflejan el marco de lo que la empresa es y desea ser en el futuro.

A los informantes clave se les plantea en la entrevista semiestructurada del anexo 1, las siguientes preguntas para que sean resueltas: ¿Cuál es la imagen deseada de la empresa?, ¿Cómo será la empresa en el futuro?, ¿Que hará la empresa en el futuro?, ¿Qué actividades desarrollara la empresa en el futuro? Y en general ¿cómo quiere El Botín de Andrés que el entorno le perciba?

Para responder a estas preguntas, los informantes clave deberán tener claro que para hacer estrategias hay que tener la visión bien definida, que la visión es la imagen deseada que tenemos a futuro. Es por ello que este debe ser un vehículo para el mejoramiento constante de la empresa, tener un objetivo a futuro, debe mostrar por sí misma el proceso para la obtención de

ese futuro deseado y mostrar los medios para alcanzar ese objetivo. A los informantes clave se les debe informar que la visión tiene que ser alcanzable, enfocada, deseable, que se pueda visualizar, flexible y que se pueda comunicar (Ayala, 2017).

¿Valores corporativos?

Los valores corporativos de una empresa son parte fundamental de la identidad corporativa desde una dimensión ética y el no tenerlos en cuenta constituyen de cierta manera en una debilidad para las empresas (Ramírez & Sánchez, 2005).

Identificar los valores organizacionales permite el desarrollo empresarial. Es por ello que es importante identificar cuáles son los valores que más influyen y contribuyen en el crecimiento y desarrollo de las empresas (Aparicio, 2018).

Para esto, Aparicio (2018), propone una breve pero útil y completa matriz de valores corporativos que consta de 3 aspectos. Primero, del valor como categoría. Por ejemplo, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso, respeto, honestidad. Segundo, de una categoría de variables como servicio de calidad, comunicación, satisfacción y tercero, de una valoración de importancia de cada valor dentro de la empresa en alta, media y baja.

Para este trabajo en particular se elabora la matriz a partir de las respuestas obtenidas dentro de la entrevista y de la encuesta a los informantes clave que hacen parte de la organización objeto de estudio de este trabajo.

Tabla 15.

Direccionamiento estratégico para la empresa de calzado El Botín de Andrés; misión, visión y valores corporativos

Direccionamiento Estratégico	
Misión	
Ofrecer a cada uno de los miembros de las familias colombianas, la mayor y mejor variedad de productos nacionales de calzado y marroquinería, con los más altos estándares de calidad, el mejor costo-beneficio del mercado y la mejor atención a nuestros clientes.	
Visión	
Ser por la siguiente década la empresa bumanguesa líder y de mayor reconocimiento a nivel regional, en la venta y distribución de calzado y marroquinería en Santander y Colombia. Logrando posicionarnos en la mentalidad de nuestros clientes como la mejor opción de alta calidad, el mejor costo beneficio en los productos, los mejores precios y el mejor servicio al cliente que se pueda ofrecer en la industria colombiana de calzado y marroquinería.	
Valores Corporativos de Alto Nivel de Importancia para el Botín de Andrés	
1	PARTICIPACIÓN: Aportar, expresar, desarrollar y realimentar las actividades de integración Programadas por la Cadena de Almacenes permitiendo la generación de nuevos espacios para que otros hagan parte del proceso
2	HONESTIDAD: Actuar con transparencia, rectitud y honradez en todos y cada uno de los actos de la vida, sin contradicciones entre lo que se piensa, se dice o se hace.
3	RESPONSABILIDAD: Cumplir bien, a tiempo y con empeño cada una de las funciones y obligaciones.
4	COMPROMISO: Actuar con disponibilidad, conocimiento, responsabilidad, convicción y entrega en el cumplimiento de las funciones y obligaciones asignadas

Direccionamiento Estratégico

5

RESPETO: Reconocer la legitimidad de los demás tomando en consideración la diversidad de ideas, opiniones y percepciones de las personas, como base de la sana convivencia social.

7.4 Fase 4: Formulación Estratégica: Establecer las Estrategias que debe seguir El Botín de Andrés.

Para esta fase de trabajo se tomó como referencia a Humberto Serna Gómez y su libro “*Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*”, trabajos de aplicación como Peñaranda-García (2015); Camacho-Álvarez (2016); Gonzales-Muñoz (2019); Mulett (2017); Ayala (2019) y literatura gris derivada especialmente de la asignatura *Sistemas Gerenciales estratégicos* del MBA de la UIS.

La etapa 4, comenzó con la reanálisis de la matriz DOFA, elaborada en una fase anterior de este trabajo, ya que permitió formular estrategias aprovechando las fortalezas, previniendo las debilidades, anticipándose a las amenazas y usando las oportunidades como ventajas competitivas (Serna-Gómez, 2014; Mulett, 2017).

Con la caracterización y direccionamiento estratégico hechos en las fases 1, 2 y 3 de este trabajo, se procede a la formulación estratégica que busca lograr la definición de los ejes o dimensiones estratégicas, los objetivos estratégicos las iniciativas/áreas/proyectos estratégicos y los planes de acción (ver figura 9).

Figura 9.

Opciones estratégicas.



Nota: Extraída y modificada de Serna-Gómez (2014)

En esta fase de trabajo, la estrategia general de la empresa se materializa en planes de acción, con responsables directos, con proyección en el tiempo, con definición de objetivos y definición de las estrategias de cada área funcional de las áreas/proyectos estratégicos, un presupuesto, una socialización a los colaboradores de la empresa del plan estratégico y una revisión y monitoreo en el tiempo de los planes de acción (Serna-Gómez, 2014 & Literatura gris).

7.4.1 Objetivos Estratégicos

Serna-Gómez (2014) explica que para plantear un adecuado direccionamiento estratégico se debe formular necesariamente los objetivos estratégicos de la empresa. Estos objetivos pueden girar en torno a la marca, a la imagen corporativa, al diseño, al cambio digital, la rentabilidad, el crecimiento de la empresa, a los clientes, los proveedores, las responsabilidades sociales o ambientales de la empresa o a la gerencia (Espinosa-Cáceres, 2019).

Los objetivos estratégicos son básicamente los resultados globales que cualquier empresa desearía lograr cumpliendo y alineándose con su misión y visión. Su consecución puede darse en el corto, mediano o largo plazo, la Información obtenida en el análisis DOFA es útil para formularlos y deben ser objetivos que se puedan medir y evaluar. En otras palabras, los objetivos

estratégicos son el camino de la empresa para llegar a lo que esta quiere ser (Muñoz-Osorio, 2019).

En base a la caracterización estratégica, al análisis de valor de la empresa, al direccionamiento estratégico, a fuentes de información secundaria, a literatura gris y a la información recopilada a partir de informantes clave; quienes cumplen también la función de equipo estratégico de trabajo, Los primeros objetivos estratégicos que se obtienen son los propuestos en la tabla 16 de este trabajo.

Tabla 16.

Primer planteamiento de los objetivos estratégicos preliminares para la empresa de calzado El Botín de Andrés.

Objetivos Resultantes de la Caracterización y el Direccionamiento Estratégico	Perspectiva
Reforzar el crecimiento en ventas	Financiera
Gestionar e implementar nuevos apalancamientos financieros para la empresa	
Incrementar sostenidamente, las ventas diarias para mejorar el flujo de efectivo	
Lograr el pago oportuno de créditos bancarios y mejorar las alianzas con entidades financieras (mejorar capacidad de pagos)	
Lograr un incremento en la rentabilidad del patrimonio	
Aumentar la capacidad actual de inversión recortando gastos	
Aumentar participación en los mercados de calzado y de marroquinería	Cliente
Elaborar una imagen de cliente como aliado estratégico de nuestra empresa	
Conocer más a nuestros clientes, para fortalecer la base de la clientela	
Incrementar las ventas a los clientes actuales	
Fortalecer la propuesta de valor de nuestra empresa	
Ampliar constantemente y de manera organizada la variedad y portafolio de	

Objetivos Resultantes de la Caracterización y el Direccionamiento Estratégico	Perspectiva
productos	
Potenciar la imagen corporativa respetable de nuestra empresa	
Fortalecer el "know how" de nuestra empresa	
Aumentar la eficiencia operacional de nuestra empresa	
Fortalecer la infraestructura tecnológica de nuestra empresa	
Mejorar y optimizar los procesos de atención y entrega a nuestros clientes	
Mejorar tiempos de respuesta en venta y entrega de productos a los clientes	
Mejorar constantemente los procesos misionales de la empresa	
Fortalecer la infraestructura física (puntos de venta y bodegas) de la empresa	
	Procesos
Desarrollar y optimizar las capacidades y competencias laborales de nuestro equipo	
laboral	
Aumentar la motivación y el empoderamiento de todos los colaboradores de la	
empresa	
Generar espacios de asesoría externa por parte de expertos en cada una de las áreas	
Fortalecer y optimizar el trabajo en equipo en toda la organización empresarial	
Crear y fomentar una cultura de calidad y aprendizaje en todos los niveles de la	
empresa	
Alinear de manera estratégica la división organizacional	
Mejorar y fortalecer el clima laboral en la empresa	
	Talento Humano
Implementar un sistema tecnológico avanzado para la gestión de inventarios	
Implementar un sistema tecnológico avanzado para la gestión de ventas	
Desarrollar la capacidad de los sistemas de información	
	Información
	TICs

Objetivos Resultantes de la Caracterización y el Direccionamiento Estratégico	Perspectiva
Mejorar la calidad de la información	
Implementar un sistema tecnológico adecuado al modelo de negocio digital de la empresa	
Lograr una mayor y mejorada competitividad	

Como parte del proceso metodológico, Los objetivos que se obtienen de la tabla anterior (Tabla 16), son nuevamente analizados por el autor de este trabajo, la directora de tesis, los profesores de las asignaturas del trabajo de aplicación y por el equipo de trabajo de informantes clave.

Es así, que se descartan para la fase 4 de este plan, aquellos "objetivos iniciales" que están mal redactados, que son repetitivos, redundantes, que se pueden replantear, unificarse, o los que no son objetivos en sí, sino indicadores, metas o índices. El resultado final de los objetivos escogidos y a analizar, se evidencia en la tabla 17.

Tabla 17.

Objetivos estratégicos seleccionados para este trabajo.

Objetivos estratégicos seleccionados	Tipología
Aumentar las ventas con el fin de mejorar el flujo de efectivo	Financieros
Gestionar e implementar nuevos apalancamientos financieros para la empresa	
Aumentar la inversión, logrando un incremento en la rentabilidad del patrimonio	
Aumentar la participación en los mercados de calzado y marroquinería	Cliente
Identificar al cliente con el fin de incluirlo como actor estratégico de nuestra empresa	
Fortalecer la propuesta de valor para mejorar la imagen corporativa	
Ampliar el portafolio de productos con el fin de diversificar e incrementar las ventas actuales	Procesos
Fortalecer el "Know how" de nuestra empresa	
Aumentar la eficiencia operacional de nuestra empresa	
Fortalecer la infraestructura física y tecnológica de nuestra empresa	Talento humano
Mejorar y optimizar los procesos misionales de la empresa	
Desarrollar y optimizar las capacidades y competencia laborales de nuestro equipo laboral	
Crear y fomentar una cultura de calidad y aprendizaje en todos los niveles de la empresa	Información Tics
Alinear de manera estratégica la división organizacional	
Mejorar y fortalecer el clima laboral en la empresa mediante motivación del personal y trabajo en equipo	
Implementar un sistema tecnológico avanzado para la gestión de inventarios y ventas	Información Tics
Implementar un sistema de gestión de la información verificando la calidad de información y adecuado al modelo de negocio digital de nuestra empresa	

7.4.2 Matriz de Correlación. Objetivos.

De acuerdo con Serna-Gómez (2014), el primer paso para plantear las áreas estratégicas es elaborar una matriz de correlación con los objetivos corporativos/estratégicos. Esto se hace porque hay una relación directa entre objetivos globales y los proyectos o áreas estratégicas.

Para esta sección se toma como punto de partida la matriz anterior (tabla 17). Y con ayuda de los referentes teóricos y de literatura gris derivada de las clases magistrales de la asignatura *Sistemas Gerenciales Estratégicos* del MBA se desarrolla la siguiente actividad:

Para clasificar los objetivos y las estrategias, se elabora una relación de causalidad (causa-efecto) entre los objetivos de la misma dimensión. En pocas palabras; el objetivo que contribuye (causa), es secundario y el objetivo que se beneficia (efecto), es el principal (ver tabla 18).

La frase indicada para elaborar esta matriz de correlación es: "*X objetivo contribuye de manera directa a Y objetivo*". Si la respuesta es sí; el que contribuye es secundario y el beneficiado primario.

Por último, también es posible que entre objetivos de una misma dimensión no haya relación de causalidad y entre sí mismos no sean ni primarios ni secundarios sino simplemente no relacionados entre sí.

Hecho esto, los objetivos que se derivan en la matriz como "*principales*"; son los objetivos estratégicos y están representados en el mapa estratégico. Y los que tienen más marcas "X" (relaciones) en la casilla de "*secundarios*" son los que se reconocen como iniciativas o proyectos estratégicos y sirven para alcanzar los objetivos estratégicos.

El resultado de esta correlación de objetivos se plasma en la matriz de la tabla 18, los objetivos primarios están resaltados en gris claro y los secundarios en blanco. Dicha información se sintetiza también ordenadamente en un mapa estratégico (figura 10).

Tabla 18.

Matriz de objetivos principales y secundarios para la empresa de calzado El Botín de Andrés.

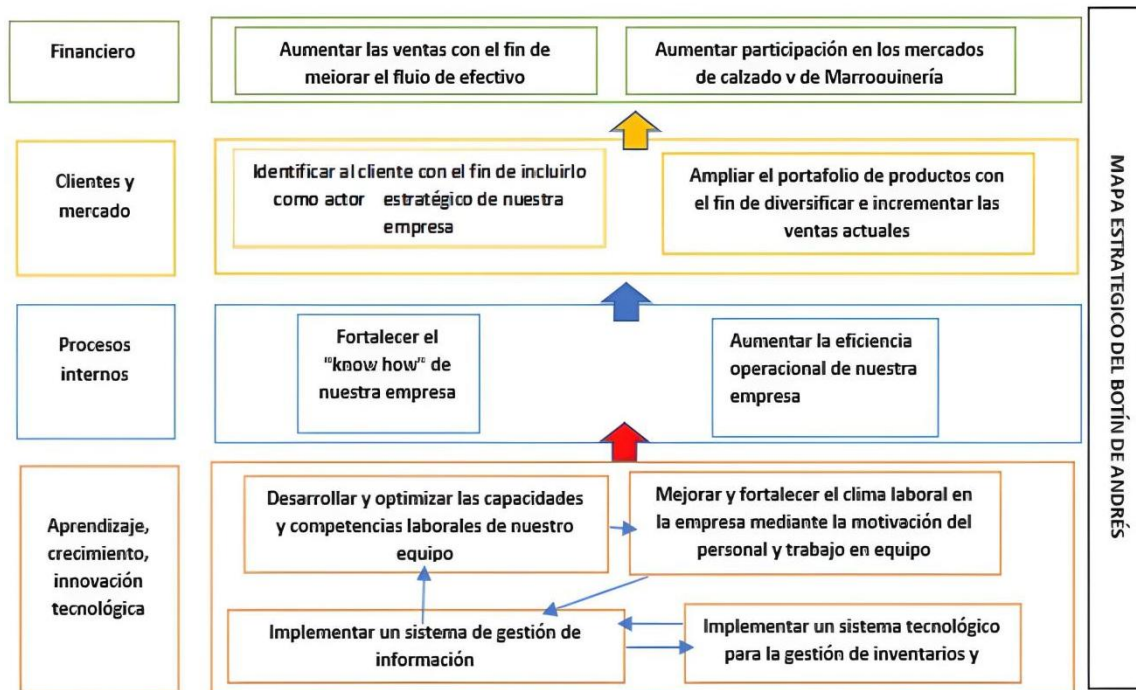
Relacionados por causalidad entre sí mismos.

MATRIZ OBJETIVOS PRINCIPALES Y SECUNDARIOS (MOPS) Clasificados por dimensiones estratégicas y por relaciones de causalidad				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		Principales	Secundarios	PERPECTIVA
F1	Aumentar las ventas con el fin de mejorar el flujo de efectivo	X X X (F2,F4,F3)		FINANCIERA
F2	Gestionar e implementar nuevos apalancamientos financieros para la empresa		X X X (F1, F3, F4)	
F3	Aumentar la inversión logrando un incremento en la rentabilidad del patrimonio	X (F2)	X X (F1,F4)	
F4	Aumentar participación en los mercados de calzado y de Marroquinería	X X (F2,F3)	X (F1)	
C1	Identificar al cliente con el fin de incluirlo como actor estratégico de nuestra empresa	X (C2)	X (C3)	CLIENTE
C2	Fortalecer la propuesta de valor para mejorar la imagen corporativa		X X (C1, C3)	
C3	Ampliar el portafolio de productos con el fin de diversificar e incrementar las ventas actuales	X X (C1, C2)		
P1	Fortalecer el "know how" de nuestra empresa	X X X (P2,P3, P4)		PROCESOS
P2	Aumentar la eficiencia operacional de nuestra empresa	X X (P3, P4)	X (P1)	
P3	Fortalecer la infraestructura física y tecnológica de la empresa		X X (P1,P2)	
P4	Mejorar y optimizar los procesos misionales de la empresa		X X (P1, P2)	

Matriz Objetivos Principales y Secundarios (mops) Calificados por Dimensiones Estratégicas y por Relaciones de Causalidad			
Objetivo Estratégico	Principales	Secundarios	Perspectivas
T1 Desarrollar y optimizar las capacidades y competencias laborales de nuestro equipo laboral	X X (T2, T3)	X (T4)	Talento Humano (transversal a Información y Tics)
T2 Crear y fomentar una cultura de calidad y aprendizaje en todos los niveles de la empresa		X X X X (T1, T4, i1, i2)	
T3 Alinear de manera estratégica la división organizacional		X X X X (T1, T4, i1, i2)	
T4 Mejorar y fortalecer el clima laboral en la empresa mediante la motivación del personal y trabajo en equipo	X X X (T1, T2, T3)		
i1 Implementar un sistema tecnológico avanzado para la gestión de Inventarios y ventas	X X (T2, T3)		Información TICs (Transversal a Talento humano)
i2 Implementar un sistema de gestión de información verificando la calidad de información y adecuado al modelo de negocio digital	X X (T2, T3)		

Figura 10.

Mapa estratégico para la empresa de calzado El Botín de Andrés. Producto de las matrices de correlación del punto anterior



7.4.3 Matriz Área Estratégica Vs Responsable.

En esta matriz, se debe mostrar, por un lado, las estrategias más importantes de cada proyecto, las cuales recomienda Serna-Gómez (2014) no sean más de 5 y por el otro lado, los responsables que pueden ser una persona, una unidad estratégica o una unidad operativa de cada estrategia.

Gran parte del desarrollo metodológico de esta sección también es en base a la literatura gris derivada de las plenarias de la asignatura del MBA en *Sistemas Gerenciales Estratégicos*:

Esta matriz se construye con los resultados de la "Matriz de Objetivos Primarios y Secundarios" (MOPS) del punto anterior. Se elabora de abajo hacia arriba; es decir, desde la

última dimensión estratégica y desde el último objetivo secundario de esa dimensión, hasta el primer objetivo secundario de la primera dimensión estratégica.

En palabras más sencillas, se hace un barrido de correlación (desde abajo hacia arriba) con cada uno de los objetivos del mapa estratégico. En este punto, los objetivos secundarios pasan a ser nombrados como proyectos / iniciativas estratégicas y estarán en función de los objetivos estratégicos ya seleccionados en la matriz MOPS de la tabla 17

Finalmente, para saber si la matriz está bien elaborada se aplica un proceso llamado *"validar proyectos y se cerrar objetivos"*:

Por un lado, se validan los proyectos asegurándose que los proyectos/iniciativas que quedaron ya estipulados, contribuyen de manera directa al objetivo estratégico. Por ejemplo, ¿si se implementa X proyecto/iniciativa se fortalece su objetivo? Si la respuesta es sí, queda validado.

Por otro lado, Se cierra el objetivo estratégico al prever que sí se desarrollan correctamente todos sus proyectos/iniciativas estratégicas, se alcanza/cierra el objetivo estratégico. De no ser así, el equipo de trabajo podría agregar proyectos o iniciativas nuevas que, como equipo, crean convenientes para cumplir dicho objetivo.

Tabla 19.

Matriz OIRC de área estratégica Vs responsable.

Matriz OIRC (Objetivos, Iniciativas, Responsables)		
Objetivos Estratégicos	Proyectos (Iniciativas) Estratégicas	Responsable
1) Aumentar las ventas con el fin de mejorar el flujo de efectivo	1.1) Aumentar la participación en los mercados de calzado y marroquinería	Gerente y/o Asesor comercial
	1.2) Gestionar e implementar nuevos	

Matriz OIRC (Objetivos, Iniciativas, Responsables)		
Objetivos Estratégicos	Proyectos (Iniciativas) Estratégicas	Responsable
	apalancamientos financieros para la empresa	
	1.3) Aumentar la inversión, logrando un incremento en la rentabilidad del patrimonio	
2) Ampliar el portafolio de productos con el fin de diversificar e incrementar las ventas actuales	2.1) Identificar al cliente con el fin de incluirlo como actor estratégico de nuestra empresa	Gerente y Asesor comercial
	2.2) Fortalecer la propuesta de valor para mejorar la imagen corporativa	
	2.3) Ampliar el portafolio de productos con el fin de diversificar e incrementar las ventas actuales	
3) Fortalecer el "Know how" de nuestra empresa	3.1) Aumentar la eficiencia operacional de nuestra empresa	Gerente y administrador(es)
	3.2) Mejorar y optimizar los procesos misionales de la empresa	
	3.3) Fortalecer la infraestructura física y tecnológica de nuestra empresa	
4) Implementar un sistema de gestión de información verificando la calidad de información y adecuado al modelo de negocio digital	4.1) Alinear de manera estratégica la división organizacional	Gerente y Encargado de RRHH
	4.2) Crear y fomentar una cultura de calidad y aprendizaje en todos los niveles de la empresa	
	4.3) Implementar un sistema tecnológico avanzado para la gestión de inventarios y ventas	Gerente y jefes de bodega y ventas

7.4.4 Planes de Acción

Esta fase también se efectúa en base al libro de gerencia estratégica de Humberto Serna. El propone que los planes de acción son planes operativos que definen la manera en que se hace el proyecto estratégico y cuyo objetivo es el de alcanzar en la formulación estratégica los resultados esperados en el tiempo estipulado. Las fases para elaborar planes de acción son:

Establecer un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos, definir las tareas que se deben hacer para lograr las estrategias, identificar el tiempo que se necesita para lograr la acción, especificar la meta que se quiere alcanzar en términos cualitativos y cuantitativos, la designación del responsable de cada tarea/acción, ser específicos en los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios y por último, señalar las limitaciones y tropiezos que podrían haber durante la ejecución de la estrategia. Para esta etapa se utiliza la tabla propuesta por Serna-Gómez (2014) en la página 248.

Tabla 20.

Plan de acción: Aumentar la participación en los mercados de calzado y marroquinería.

Objetivo estratégico	Aumentar las ventas con el fin de mejorar el flujo de efectivo				
Estrategia	Aumentar la participación en los mercados de calzado y marroquinería				
Unidad responsable	Área comercial y de gerencia				
Indicador	$(\text{Total participación actual} / \text{Total Participación del año anterior}) \times 100$				
Meta	Aumento del 20% de la participación actual				

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Identificar las oportunidades o brechas de mercado	Abril del 2022	Mayo del 2022	Asesor comercial	Personal que realiza la actividad	Poca información disponible
Identificar los actores que intervienen en dicho target de mercado	Mayo del 2022	Junio del 2022	Asesor comercial/Gerencia	Personal que realiza la actividad, recursos para perfilar actores	Poca información disponible

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Crear más estrategias de marketing	Mayo del 2022	Agosto del 2022	Asesor comercial	Recursos económicos para estrategias de marketing y personal que realice la actividad	Limitaciones en diseñar presupuestos
Introducir productos que se adapten al nuevo mercado	Septiembre 2022	--	Asesor comercial/Gerencia	Recursos económicos, y personal	Barreras de aceptación de productos

Tabla 21.

Plan de acción: Gestionar e implementar nuevos apalancamientos financieros para la empresa.

Objetivo estratégico		Aumentar las ventas con el fin de mejorar el flujo de efectivo			
Estrategia		Gestionar e implementar nuevos apalancamientos financieros para la empresa			
Unidad responsable		Área comercial y de gerencia			
Indicador		$(\text{Total apalancamientos actual} / \text{Total apalancamientos histórico}) \times 100$			
Meta		Aumentar el indicador de apalancamientos financiero en un 10% del actual			

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Identificar alternativas de apalancamientos financiero	Mayo del 2022	Junio del 2022	Administrativo financiero	Personal y recursos económicos	Tasas de interés altas
Identificar la mejor alternativa de inversión	Junio del 2022	Julio del 2022	Administrativo financiero	Personal que realice la tarea	Alternativas Repetitivas de apalancamiento

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Realizar un estudio de tasas de interés	Junio del 2022	Junio del 2022	Administrativo financiero	Personal que realice la tarea	Pocas personas para diseñarlo y ejecutarlo
Triangular la información y relación entre la inversión y la tasa para adquirir la deuda	Julio del 2022	Agosto del 2022	Administrativo financiero	Personal que realice la tarea	Pocas personas para diseñarlo y ejecutarlo
Determinar la mejor alternativa de apalancamientos	Agosto del 2022	Septiembre del 2022	Administrativo financiero/Gerencia	Personal que realice la tarea	Creación de criterios/ indicadores objetivos para tomar la decisión
Realizar la gestión con la entidad financiera	Septiembre del 2022	Septiembre del 2022	Gerencia	Personal que realice la tarea	Fluctuaciones o problemas para la gestión administrativa

Tabla 22.

Plan de acción: Aumentar la inversión, logrando un incremento en la rentabilidad del patrimonio.

Objetivo estratégico		Aumentar las ventas con el fin de mejorar el flujo de efectivo			
Estrategia		Aumentar la inversión, logrando un incremento en la rentabilidad del patrimonio			
Unidad responsable		Área comercial y de gerencia			
Indicador		$(\text{Total patrimonio actual} / \text{Total patrimonio del periodo anterior}) \times 100$			
Meta		Aumentar en un 5% el capital actual de inversión			

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Identificar las áreas con mayor gasto	Mayo del 2022	Mayo del 2022	Gerente con Líder de ventas Y bodegas	Personal para realizar la actividad	Complejidad de los procesos
Identificar problemas en los procesos, tiempos muertos o ineficiencia operativa	Mayo del 2022	Mayo del 2022	Gerente con Líder de ventas Y bodegas	Personal para realizar la actividad	Complejidad de los procesos

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Determinar si la línea actual de recepción, almacenamiento, venta y distribución es adecuada	Mayo del 2022	Junio del 2022	Gerente con Líder de ventas Y bodegas	Personal para realizar la actividad	Dificultad en la restructuración y acomodación de la infraestructura
Evaluar las actividades y cargas laborales	Junio del 2022	Junio del 2022	Líder de planta/Talento Humano	Personal para realizar la actividad	Complejidad de los procesos
Reducir desperdicios de los procesos de recepción, almacenamiento, venta y entrega	Junio del 2022	Julio del 2022	Líder de ventas Y bodegas	Personal para realizar la actividad	Baja motivación por parte de los empleados para reducir los desperdicios
Evaluar alternativas de inversión que mejoren la efectividad operacional	Julio del 2022	Septiembre del 2022	Gerente	Personal para realizar la actividad	Personal para realizar la tarea

Tabla 23.

Plan de acción: Identificar al cliente del Botín de Andrés con el fin de incluirlo como actor estratégico de nuestra empresa.

Objetivo estratégico	Ampliar el portafolio de productos con el fin de diversificar e incrementar las ventas actuales				
Estrategia	Identificar al cliente del Botín de Andrés con el fin de incluirlo como actor estratégico de nuestra empresa				
Unidad responsable	Área comercial y de gerencia				
Indicador	(Caracterizaciones de clientes realizadas al mes / Número de clientes totales al mes) x 100				
Meta	Caracterizar en un 100% la tipología de nuestros clientes				

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Crear una base de datos de los clientes	Abril del 2022	Mayo del 2022	Asesor comercial	Personal y recursos tecnológicos	Habilidades en uso de herramientas para bases de datos
Identificar el perfil de compra	Mayo del 2022	Junio del 2022	Asesor comercial	Personal y recursos tecnológicos	Poca información y baja participación para encuestas

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Incluir mediante mesas de trabajo, encuestas las opiniones de los clientes	Junio del 2022	Julio del 2022	Asesor comercial	Personal y espacios de participación	Poca información y baja participación para encuestas
Capacitar al área comercial en atención al cliente y entendimiento de necesidades	Julio del 2022	Continuo	Asesor comercial/Talento humano	Personal encargado de la tarea	Poca motivación en temas referentes a atención al cliente

Tabla 24.*Plan de acción: Fortalecer la propuesta de valor para mejorar la imagen corporativa*

Objetivo estratégico	Ampliar el portafolio de productos con el fin de diversificar e incrementar las ventas actuales				
Estrategia	Fortalecer la propuesta de valor para mejorar la imagen corporativa				
Unidad responsable	Área comercial y de gerencia				
Indicador	(Número de clientes encuestados que reconocen la imagen de la empresa/ Número de clientes totales encuestados) x 100				
Meta	Aumentar en un 20% la recordación de marca				
Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Aumentar los canales digitales del negocio	Mayo del 2022	Julio del 2022	Asesor comercial/Marketing	Recursos económicos, tecnológicos y personal	Poca aceptación en el mercado
Reestructurar imágenes, logotipos, valores, misión y visión	Julio del 2022	Julio del 2022	Asesor comercial/Marketing	Recursos económicos, tecnológicos y	Disminución del reconocimiento de marca

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
				personal	
Aumentar las estrategias de marketing digital	Julio del 2022	Septiembre del 2022	Asesor de marketing	Recursos económicos, tecnológicos y personal	Poco personal de planta para diseño y ejecución
Identificar las tendencias de los usuarios	Septiembre del 2022	Octubre del 2022	Asesor comercial	Personal para realizar la tarea	Poca información de preferencias de los clientes
Implementar marketing enfocado a las emociones del cliente	Octubre del 2022	Noviembre del 2022	Asesor comercial/Marketing	Recursos económicos, tecnológicos y personal	Baja motivación de los empleados y poca información sobre los gustos y preferencias de los tipos de clientes

Tabla 25.*Plan de acción: Mejorar y optimizar los procesos misionales de la empresa*

Objetivo estratégico	Fortalecer el "know how" de nuestra Empresa				
Estrategia	Mejorar y optimizar procesos misionales de la empresa				
Unidad responsable	Área administrativa				
Indicador	(Número de procesos cumplidos a tiempo / Numero de procesos planeados) x100				
Meta	Mejorar los indicadores de eficiencia en un 10%				
Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Identificar las rutas y tiempos de entrega de productos a nuestros clientes	Mayo del 2022	Junio del 2022	Líder del proceso de entrega de productos	Software de ruteo o personal que diseñe dicho proceso	Destinar presupuesto para dicho programa
Evaluar las alternativas de ruteo más corto para entrega de los productos	Junio del 2022	Junio del 2022	Líder del proceso de entrega de productos	Personal que realice dicho calculo o compra de software	No identificado

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Evaluar los tiempos de entrega de mercancía por parte de proveedores y verificar la calidad del producto que vendemos	Junio del 2022	Agosto del 2022	Líder del proceso de entrega de productos	Recursos de personal	Procesos críticos que impiden las entregas a tiempo
Simplificar trámites en los procesos de atención, servicio al cliente y entrega de productos	Agosto del 2022	Agosto del 2022	Administrativo	Recursos de personal	N/A

Tabla 26.*Plan de acción: Fortalecer la infraestructura física y tecnológica de nuestra empresa*

Objetivo estratégico	Fortalecer el "know how" de nuestra Empresa				
Estrategia	Fortalecer la infraestructura física y tecnológica de nuestra empresa				
Unidad responsable	Área administrativa				
Indicador	No de modificaciones a la infraestructura física y tecnológica realizadas y Monto Invertido (con relación a la utilidad)				
Meta	1 al año, Invertir un 10% de la Utilidad				

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Identificar deficiencias en la infraestructura física	Mayo del 2022	Mayo del 2022	Gerencia	Personal para realizar la actividad	Diseño del plan para la destinación de presupuesto
Identificar deficiencias en la infraestructura tecnológica de la empresa	Mayo del 2022	Mayo del 2022	Gerencia	Personal para realizar la actividad	Falta de personal que pueda enfocarse en esta tarea cuando se requiera

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Evaluar los puntos críticos	Mayo del 2022	Junio del 2022	Gerencia	Personal para realizar la actividad	Tiempo de diseño y ejecución
Priorizar las deficiencias en orden de afectación a las actividades operacionales	Julio del 2022	Agosto del 2022	Gerencia	Personal para realizar la actividad	Tiempo de diseño y ejecución
Evaluar la factibilidad de implementación de los cambios a ejecutar	Septiembre del 2022	Diciembre del 2022	Gerencia	Personal para realizar la actividad	Limitaciones en tiempo, presupuesto y barrera de los empleados
Evaluar los costos asociados a dichas mejoras	Enero del 2023	Marzo del 2023	Gerencia	Personal para realizar la actividad	Disponibilidad de personal para adelantar dicha tarea

Tabla 27.

Plan de acción: Alinear de manera estratégica la división organizacional.

Objetivo estratégico	Implementar un sistema de gestión de información verificando la calidad de información y adecuado al modelo de negocio digital				
Estrategia	Alinear de manera estratégica la división organizacional				
Unidad responsable	Área de recursos humanos				
Indicador	(No de capacitaciones realizadas/ No capacitaciones propuestas) x 100				
Meta	Aumentar en un 50% el plan de capacitaciones actual				

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Identificar las necesidades de capacitación del personal	Junio del 2022	Agosto del 2022	Líder del proceso de talento humano	Personal para realizar las actividades, espacios fuera de la empresa	Falta de disponibilidad del tiempo por operatividad
Identificar los perfiles laborales de las áreas de trabajo	Agosto del 2022	Diciembre del 2022	Líder del proceso de talento humano	Personal para realizar la labor, actualización de	Disponibilidad de tiempo

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
				manuales.	
Analizar las capacidades de rotación y carga laboral de los empleados	Enero del 2023	Marzo del 2023	Líder del proceso de talento humano	Personal con experiencia en análisis de capacidades y carga laboral	Disponibilidad de tiempo
Identificar labores compartidas que puedan agruparse	Marzo del 2023	Junio del 2023	Líder del proceso de talento humano	Personal con experiencia en análisis de capacidades y carga laboral	Disponibilidad de tiempo

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Realizar capacitaciones de competencias laborales	Junio del 2023	Continuo	Líder del proceso de talento humano	Disponibilidad de espacios para las capacitaciones, personal que dicte la capacitación, plan de capacitaciones	No se identifica
Implementar los cambios en las actividades laborales	Junio del 2023	Continuo	Gerencia	Apoyo del personal de operación, espacios para compartir el conocimiento de las labores	Oposición por parte de los empleados para ejecutar cambios

Tabla 28.

Plan de acción: Crear y fomentar una cultura de calidad y aprendizaje en todos los niveles de la empresa.

Objetivo estratégico	Implementar un sistema de gestión de información verificando la calidad de información y adecuado al modelo de negocio digital				
Estrategia	Crear y fomentar una cultura de calidad y aprendizaje en todos los niveles de la empresa				
Unidad responsable	Área de operaciones				
Indicador	Lista de chequeo con atributos de cultura de calidad y aprendizaje				
Meta	seguimiento a los procesos				

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Realizar actividades de integración y ambiente laboral	Mayo del 2022	Continuo	Líder del proceso de talento humano	Personal para realizar actividades de integración, recursos económicos para las actividades, espacios fuera de la empresa para la ejecución	Destinar tiempo valioso para las actividades propuestas

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Identificar temas de capacitación relacionadas a la calidad y mejora continua	Mayo del 2022	Mayo del 2022	Líder del proceso de talento humano	Personal para la tarea	No se identifica
Realizar mesas de lluvia de ideas donde los empleados expongan herramientas y necesidades de aprendizaje	Mayo del 2022	Junio del 2022	Líder del proceso de talento humano	Personal para la tarea y espacios	Falta de tiempo y motivación del personal
Fomentar mediante incentivos la capacitación continua de los empleados	Junio del 2022	Continuo	Gerencia	Personal para la tarea y espacios	Destinar tiempo valioso para las actividades propuestas
Evaluar y retroalimentar procesos de capacitación	Junio del 2022	Continuo	Líder del proceso de talento humano	Personal para la tarea y espacios	Falta de tiempo y motivación del personal

Tabla 29.

Plan de acción: Implementar un sistema tecnológico avanzado para la gestión de ventas y gestión de inventarios.

Objetivo estratégico	Implementar un sistema de gestión de información verificando la calidad de información y adecuado al modelo de negocio digital				
Estrategia	Implementar un sistema tecnológico avanzado para la gestión de ventas y gestión de inventarios				
Unidad responsable	Área operativa				
Indicador	Número de sistemas de información para la gestión de ventas e inventarios				
Meta	1				

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Identificar el número de inventarios actual (conteo de PP, MP Y PT)	Mayo del 2022	Mayo del 2022	Personal de apoyo en inventarios	Personal de inventario, tiempo para realizar la actualización de inventarios, formatos para diligenciar la información	Falta de tiempo y motivación del personal

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Identificar los clientes de la empresa	Mayo del 2022	Mayo del 2022	Asesor comercial	Computadores y recursos de tiempo para identificar todos los clientes con gustos y preferencias	Información poco clara de los clientes
Identificar todas las referencias de los productos	Mayo del 2022	Junio del 2022	Personal de apoyo en inventarios	Recurso tecnológico y tiempo del personal encargado	Información desestructurada de los productos
Migrar la información al sistema de control de inventarios y ventas	Junio del 2022	Julio del 2022	Asesor TIC	Personal desarrollador de software	No se identifica
Verificar la calidad del sistema	Julio del 2022	Julio del 2022	Asesor TIC	Personal desarrollador de software	No se identifica

Tarea	Tiempo		Responsable	Recursos	Limitación
	Comienza	Termina			
Realizar una prueba piloto del sistema	Julio del 2022	Agosto del 2022	Asesor TIC	Personal desarrollador de software y tiempo de ejecución de pruebas	No se identifica
Capacitar a los responsables de los procesos	Agosto del 2022	Septiembre del 2022	Asesor TIC	Personal de capacitación, plan de capacitación y recursos tecnológicos	Falta de tiempo y motivación del personal
Realizar reuniones periódicas con el desarrollador del software para implementar mejoras en el sistema	Septiembre del 2022	Continuo	Líder de bodega y ventas	Personal de planta y formatos de seguimiento	Falta de tiempo y motivación del personal

7.4.5 Presupuesto Estratégico

En este paso se identifica y cuantifica los recursos necesarios para el plan estratégico en un tiempo determinado. Es un factor importante y una limitante de resultados efectivos en planeación estratégica porque las empresas deben aspirar a ejecutar planes de acción que van presupuestalmente acordes a sus recursos (Muñoz-Osorio, 2019).

En ese sentido y en seguimiento del hilo conductor de este trabajo, la empresa de calzado El Botín de Andrés incurre para el plan estratégico en gastos de diverso origen, relacionados con: publicidad, marketing, redes sociales, impresiones, materiales de oficina, renovaciones anuales de softwares ya adquiridos, pago de programas y licenciamiento nuevos, terceros expertos relacionados a la implementación y monitoreo de los softwares, instrumentos de actualización tecnológica como por ejemplo, máquinas de etiquetado de mercancía, nueva estantería, impresoras y computadores y espacios físicos para ventas y bodega.

También los honorarios relacionados a las personas que hacen parte de la implementación de los sistemas de gestión y de otras secciones futuras relacionadas a este plan estratégico. Hay rubros como los formatos de seguimiento del objetivo 5 de este trabajo. Además de, visitas y reuniones con stakeholders relacionados a la empresa; como, por ejemplo, proveedores o entidades públicas como las de tipo tributarias, contables o políticas. Estas visitas requieren gastos de movilización y honorarios.

Es probable a su vez que, producto de la ejecución de este plan estratégico se requiera hacer en algún momento, uno o varios estudios de mercado. Los cuales es ideal presupuestar desde ahora pero su elaboración y aplicación ya no hacen parte de los alcances de este trabajo.

Por último, para los temas relacionados a capacitaciones, mejorar el clima laboral y la organización estratégica del personal, se requiere de recursos destinados a salidas de integración,

materiales para el desarrollo de actividades, expertos ajenos a la empresa y que orientan este tipo de actividades, cursos de capacitación y actualización en conocimientos y actividades.

La información para elaborar la matriz del presupuesto estratégico es la siguiente y surge como producto de un consenso entre los informantes clave (ver tabla 3 y anexo 6):

1. Publicidad y marketing físico:

Volantes colegiales \$700.000 1 año

Pendones \$700.000 1 año

Almanaques, tarjetas \$600.000 1 año

Total \$2.000.000 x un año

2. Publicidad y marketing digital:

\$300.000 mensual por publicidad en Facebook, Instagram, Google

\$200.000 diseños

Total \$500.000 mensual x 12 \$6.000.000 x año

3. Material de oficina y papelería (hojas, impresiones, tinta):

Resma de papel x 2 uni \$40.000

Cartucho de impresora \$55.000

Lapiceros \$16.000

Ganchos \$5.000

Carpetas \$3.000

Resaltadores \$10.000

Total \$156.000 mensuales x 12 \$1. 872 000

4. Renovación de licencias de softwares/programas informáticos:

Sistemas operativos anual \$450.000

Software informáticos anual \$250.000

Otros, de tipo operativo anual \$165.000

Antivirus anual \$500.000

Total \$1.365.000 (1 vez al año)

5. Nuevas licencias de programas informáticos:

Helisa: Facturación - nomina- administración - contabilidad pos - puntos de venta - inventarios - gestión de compras:

Nominas electrónicas \$2.000.000

Facturación electrónica \$300.000

Renovación paquete contable \$250.000

Restantes \$1.000.000

Actualización programa anual \$350.000

Total \$3.900.000 anual

6. Mano de obra tercerizada experta en manejo y mantenimiento de los softwares adquiridos:

Mensual ingeniero operativo. Manejo técnico softwares $\$250.000 \times 12 = \$3.000.000$

Ingeniero informático y electrónico. Manejo de hardware y redes $\$250.000 \times 12 = \$3.000.000$

Anual \$ 6.000.000

7. Equipos actualizados de etiquetado de mercancía:

Rollos térmicos de tiquetes impresora $\$37.000 \times 1 \text{ x mes} \times 12 = 444.000$

Cinta de imprimir $\$55.000 \times \text{cada 2 meses} \times 12 \text{ meses} = 330.000$

Anual 774.000

8. Nueva estantería de productos en rediseño de bodega:

Estanterías metálicas 40x 500.000 \$20.000.000 1 sola vez x vida (20 años)

Retorno de su uso \$ 1.000.000 por año

9. Adecuación de espacios de ventas y bodegas:

\$1.000.000 x mes

Anual \$12.000.000

10. Impresoras de etiquetas de mercado de mercancía:

4 impresoras c/u \$500.000 \$2.000.000

Renovación cada 4 años. \$500.000 uso anual

11. Computadores actualizados en zonas administrativas, de inventarios y ventas:

Administrativos	3x \$3.500.000	\$10.500.000
-----------------	----------------	--------------

Inventario	2x \$3.500.000	\$7.000.000
------------	----------------	-------------

Ventas	4x \$3.5.00.000	\$14. 000.000
--------	-----------------	---------------

Renovación cada 7 años. \$4.500.000 uso anual

12. Honorarios y nóminas de colaboradores de la empresa:

Contadora	\$1.000.000 mensual
-----------	---------------------

Abogada	\$500.000 mensual
---------	-------------------

Administrador	\$3.000.000 mensual
---------------	---------------------

Nómina mensual por persona \$1.400 000 x 17 personas \$ 23.800.000

Anual \$339.600.000

13. Estimación de gastos de futuros estudios de mercado:

\$1.000.000 mensual * 12 \$ 12.000.000

14. Papelería relacionada a los formatos de seguimiento (por ejemplo, programas de gestión, de seguridad, de salud etc.):

\$50.000 mensual x 12 \$ 600.000 anual

15. Papelería relacionada a la implementación de sistemas de gestión (por COVID, de seguridad industrial etc.):

\$70.000 x mes x 12 \$ 420.000

16. Honorarios por reuniones con stakeholders (terceros, cámara comercio, DIAN, proveedores, clientes, organizaciones sociales etc.):

Otros \$2.000.000 anual

17. Cursos de capacitación de los colaboradores (cursos en ventas de primeros auxilios., de salud de seguridad etc.):

\$200.000 mensual x 12 \$2.400.000

18. Honorarios de terceros expertos en mejorar el clima laboral:

200.000 mensual x 12 \$2.400.000

19. Gastos relacionados a salidas y actividades para integración laboral:

\$2.000.000 al año

Tabla 30.

Presupuesto estratégico para la empresa de calzado El Botín de Andrés

Resumen del presupuesto estratégico		
Tipo de cargo	Gasto anual	
	Semestre 1	Semestre 2
Publicidad y marketing físico	\$ 1 000 000 COP	\$ 1 000 000 COP
Publicidad y marketing digital	\$ 3 000 000 COP	\$ 3 000 000 COP

Resumen del presupuesto estratégico		
Tipo de cargo	Gasto anual	
	Semestre 1	Semestre 2
Material de oficina y papelería (hojas, impresiones, tinta)	\$ 936 000 COP	\$ 936 000 COP
Renovación de licencias de softwares/programas informat.	\$ 682 500 COP	\$ 682 500 COP
Nuevas licencias de programas informáticos	\$ 1 950 000 COP	\$ 1 950 000 COP
Mano de obra tercerizada experta en manejo y mantenimiento de los Softwares adquiridos	\$ 3 000 000 COP	\$ 3 000 000 COP
Equipos actualizados de etiquetado de mercancía	\$ 387 000 COP	\$ 387 000 COP
Estantería de productos en bodegas	\$ 500 000 COP	\$ 500 000 COP
Adecuación de espacios de ventas y bodegas	\$ 6 000 000 COP	\$ 6 000 000 COP
Impresoras de etiquetas de marcado de mercancía	\$ 250 000 COP	\$ 250 000 COP
Computadores actualizados en zonas administrativas, de inventarios, y ventas	\$ 2 250 000 COP	\$ 2 250 000 COP
Honorarios y nóminas de colaboradores de la empresa	\$ 169 500 000COP	\$169 500 000COP
Estimación de gasto de futuros estudios de mercado	\$ 6 000 000 COP	\$ 6 000 000 COP
Papelería relacionada a los formatos de seguimiento (por ejemplo programas de gestión, de seguridad, de salud etc.)	\$ 300 000 COP	\$ 300 000 COP
Papelería relacionada a la implementación de sistemas de gestión (por COVID, de seguridad industrial etc.)	\$ 210 000 COP	\$ 210 000 COP
Honorarios por reuniones con stakeholders (terceros, cámara comercio, DIAN, proveedores, clientes, organizaciones sociales etc.)	\$ 1 000 000 COP	\$ 1 000 000 COP

Resumen del presupuesto estratégico		
Tipo de cargo	Gasto anual	
	Semestre 1	Semestre 2
Cursos de capacitación de los colaboradores (Cursos en ventas, de primeros auxilios, de salud, se seguridad etc.)	\$ 1 200 000 COP	\$ 1 200 000 COP
Honorarios de terceros expertos en mejorar el clima laboral	\$ 1 200 000 COP	\$ 1 200 000 COP
Gastos relacionados a salidas y actividades para integración laboral	\$ 1 000 000 COP	\$ 1 000 000 COP
Subtotal de gastos	\$ 199 365 500 COP	\$199 365 500COP
Total, de gastos anuales	\$ 398.731.000 COP	

El total de gastos del presupuesto estratégico para la empresa de calzado El Botín de Andrés, en un año es de 398'731.000 pesos colombianos. Comprende 19 rubros de diferente tipología.

7.4.6 Difusión Estratégica

La difusión estratégica es dar a conocer las partes importantes del plan estratégico entre los diferentes niveles de la empresa para consolidar y lograr como resultado un proceso de comunicación interno, estimular el compromiso entre los miembros, promover la participación y promover el trabajo en equipo (Espinosa-Cáceres 2019; Gutiérrez-Roso 2018; Muñoz Osorio 2019).

En palabras claras, la difusión consiste básicamente, en poner la información al alcance de los diversos actores. Es decir, es una etapa que da respuestas a esos actores que se quiere informar y se hace para: ofrecer mejoras, fortalecer prácticas y generar espacios de debate (INNE, 2018).

Gallardo *et al* (2019), exponen que el objeto principal de un programa de difusión interna es, por un lado, garantizar de forma eficaz y transparente las funciones y servicios de lo que el

programa quiere mostrar y por el otro asegurar eficientemente y de manera fluida la comunicación entre todos los involucrados.

Estos autores hablan de incorporar dentro del programa de difusión material promocional; Como, por ejemplo, publicaciones, folletos didácticos, boletines informativos. Y si es posible material audiovisual como elaboración de videos explicativos o campañas. También el uso de instrumentos directos y puntuales como talleres, reuniones y charlas (Gallardo *et al* 2019).

Por último, hay que tener en cuenta que la difusión se desarrolla por etapas, dependiendo de la manera en que se desarrolla el plan con sus respectivas tareas y tiempos. Aun así, lo importante finalmente para estos autores es lograr con el programa de difusión un proceso de participación activa orientado siempre a cumplir los objetivos (Gallardo *et al* 2019), en este caso del plan estratégico de la empresa de calzado El Botín de Andrés.

Para el plan de venta interna de la nueva estrategia del Botín de Andrés, se realiza un folleto didáctico (ver figura 11), Boletines infamativos para toda la empresa (ver ejemplo en anexo 5), talleres, reuniones y charlas (ver fotos en anexo 4).

La elaboración metodológica de este plan de difusión es como el de otros trabajos de aplicación de la maestría (por ej. Espinosa-Cáceres, 2019); Es decir, de arriba hacia abajo en la escala organizacional jerárquica. Esta comunicación llega a todos los colaboradores directos de la empresa en un lenguaje sencillo y claro y sus resultados son insumo a futuro para la creación de instrumentos y otros métodos para la difusión externa de nuestra estrategia a los stakeholders (ver figura 11).

Figura 11.

Folleto para la difusión del plan estratégico de manera clara, directa y didáctica a todos los colaboradores (Diseño propio, plantillas extraídas de canva.com)





El Botín de Andrés

¡NUESTRO VALOR COMO MARCA!

¿Qué nos diferencia de los demás?

SOMOS UNA EMPRESA RESPONSABLE, CON 40 AÑOS DE EXPERIENCIA



PRECIOS JUSTOS Y COMPETITIVOS



AMPLIA VARIEDAD DE MODELOS DE CALZADO Y MARROQUINERÍA



DISPONIBILIDAD INMEDIATA Y ENTREGA OPORTUNA DE LOS PRODUCTOS QUE VENDEMOS



INFORMACIÓN PRE Y POST VENTA CLARA, OPORTUNA, ÁGIL, RÁPIDA, ADECUADA, COMPETENTE Y PROFESIONAL



PRODUCTOS 100% COLOMBIANOS, GARANTIZADOS Y DE ALTA CALIDAD




LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

NUESTROS PROPOSITOS PRINCIPALES PARA ESTE AÑO COMO EMPRESA SON:

EN TEMAS FINANCIEROS:



- 1) Incrementar el volumen en ventas para este año
- 2) Aumentar nuestra participación en el mercado de calzado y marroquinería

EN TEMAS DE CLIENTES Y MERCADOS:

- 1) Identificar a nuestro cliente como actor estratégico
- 2) Ampliar nuestro portafolio de productos



EN PROCESOS INTERNOS:



- 1) Mejorar la eficiencia operacional de la empresa
- 2) Fortalecer el Know how de la empresa

EN APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

- 1) Optimizar las competencias laborales de nuestros colaboradores
- 2) Mejorar y fortalecer el clima laboral de toda la empresa



EN INFORMACIÓN, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA



- 1) Implementar un sistema tecnologico para la gestión de inventarios y ventas
- 2) Implementar un sistema de gestión de la información

Figura 12.*Diagrama síntesis del Programa de difusión interna*

7.5 Fase 5: Control Estratégico: Seguimiento Inicial. Diseño del Balance Scorecard

Esta etapa es esencial para la planificación y gestión estratégica y es usada por varias razones: primero, para comunicar lo que la empresa está queriendo lograr en el plan estratégico, segundo, para alinear el trabajo diario interno de la empresa con la estrategia, tercero, para priorizar proyectos, productos y servicios y cuarto, para hacer un seguimiento en el progreso de los objetivos estratégicos (Peña 2019).

Para esta fase en particular se propone diseñar algunos indicadores y metas iniciales con sus respectivas fórmulas de medición y con la persona o unidad encargada de ese seguimiento. Esta Información es sistematizada y organizada en una herramienta “ofimática” creada en el

programa Excel de Microsoft, la cual conceptual y metodológicamente puede llegar a ser muy similar a un cuadro de mando integral, ya que permite aproximar en un primer momento el seguimiento inicial a indicadores y metas que estén asociados a las estrategias y objetivos de la empresa El Botín de Andrés.

La principal razón para adelantar esta herramienta es para conectar las estrategias, con el propósito de la empresa, con las aspiraciones de la empresa, con los proyectos estratégicos y con los objetivos empresariales, pero, sobre todo, esta fase del trabajo es importante para “*comunicar y describir*” la estrategia de manera “*clara, coherente y alineada*”. A grandes rasgos, un seguimiento estratégico permite tomar acciones a emprender, ver resultados y tomar decisiones (Kaplan y Norton, 2003; Peña, 2009).

La estructura de esta herramienta ofimática se sustenta en la base conceptual de Kaplan y Norton (2003) y su cuadro de mando integral. Es decir, se puede tomar como referencia las 4 perspectivas iniciales que estos autores proponen y que sirven para ver el negocio como “*un todo*”. Las perspectivas son “*cliente*”, “*innovación, aprendizaje información y tecnología*”, “*financiera*” y “*procesos internos*”. La tabla 31 es el resultado de diseñar un cuadro de mando integral a partir de la base metodología ya explicada.

Tabla 31.

Diseño del Balanced Scorecard para aplicar a la empresa de calzado El Botín de Andrés. (Herramienta para el seguimiento del Plan estratégico)

Directriz, misión y visión	Ejes estratégicos	Key Performance Indicator (KPIs)	Conjunto de actividades	Metas	Formula	Unidad	Indicador optimo	Indicador tolerable	Indicador deficiente	Control	Sube, baja, se mantiene respecto medición anterior	Responsable
Finanzas	Apalancamiento financiero	Aumentar la participación en los mercados de calzado y marroquinería	Análisis del sector	Aumentar en un 20% la participación	$(\text{Total participación actual} / \text{Total Participación del año anterior}) \times 100$	%	20% ó más	(10% , 19%)	< al 10%	Trimestral	↑↓=	Gerente y asesor comercial.
		Gestionar e implementar nuevos apalancamientos financieros para la empresa	Buenas practicas financieras en la compañía	Aumentar el indicador de apalancamiento financiero en un 10%	$(\text{Total apalancamiento actual} / \text{Total apalancamiento histórico}) \times 100$	%	10% ó más	(5% , 9%)	< al 5%	Trimestral	↑↓=	Gerente
		Aumentar la inversión, logrando un incremento en la rentabilidad del patrimonio	Incremento en el capital de trabajo	Aumento del capital para la inversión en un 5%	$(\text{Total patrimonio actual} / \text{Total patrimonio del periodo anterior}) \times 100$	%	5% ó más	(3% , 4%)	< al 3%	Trimestral	↑↓=	
Clientes	Investigación de mercados	Identificar al cliente con en fin de incluirlo como un actor estratégico de nuestra empresa	Hacer un análisis del cliente en cuanto su acción de participación	identificar en un 100% los tipos de clientes de la empresa	$(\text{Caracterizaciones de clientes realizadas al mes} / \text{Numero de clientes totales al mes}) \times 100$	%	100%	(70% , 99%)	< al 70%	Mensual	↑↓=	Gerente y asesor comercial.
		Fortalecer la propuesta de valor para mejorar la imagen corporativa	plan de mejoramiento	Mejorar la propuesta de valor, aumentando en un 20% la recordación de marca	$(\text{Numero de clientes encuestados que reconocen la imagen de la empresa} / \text{Número de clientes totales encuestados}) \times 100$	%	20% ó más	(10% , 19%)	< al 10%	Bimestral	↑↓=	

Procesos Internos	Investigación desarrollo e innovación	Mejorar y optimizar los procesos misionales de la empresa	Just in time	Mejorar los indicadores de eficiencia en un 10%	(Numero de procesos cumplidos a tiempo / Numero de procesos planeados) x100	%	10% ó más	(5% , 9%)	< al 5%	Trimestral		Gerente y administrador
		Fortalecer la infraestructura física y tecnológica de nuestra empresa	Inversión en infraestructura física y tecnológica	Invetir un 10% de la Utilidad	Monto Invertido (en relación a la utilidad)	%	10% ó más	(5% , 9%)	< al 5%	Anual		
Recursos Humanos, Información, Tics	Gestión del recurso humano	Alinear de manera estratégica la división	articulación de la división organizacional	Aumentar en un 50% el plan de capacitaciones actuales	(No de capacitaciones realizadas/ No capacitaciones propuestas) x 100	%	50%	25%	< al 25%	Semestral		Gerente y encargado de RRHH.
		Crear y fomentar una cultura de calidad y aprendizaje en todos los niveles de la empresa	Cultura organizacional	seguimiento a los procesos	Lista de chequeo con atributos de cultura de calidad y aprendizaje	# de chequeos	Se hace el chequeo	N.A.	No se hace el chequeo	Semestral		
	Gestión de la información , tecnología y comunicación	Implementar un sistema tecnológico avanzado para la gestión de inventarios y ventas	Número de sistemas de información para la gestión de ventas e inventarios	Implementar el programa	(Numero de programas implementados al año / Numero de programas propuestos para ese año) x 100	%	100%	N. A.	< al 100%	Anual		Gerente y jefe de bodega y ventas

La tabla 31 es un Balance Scorecard diseñado exclusivamente para este plan estratégico del Botín de Andrés. Es una tabla dinámica de Excel, es decir, es un cuadro que se alimenta con información alfanumérica, que con la toma de datos busca generar resultados absolutos y/o porcentuales y cuya información ingresada va generando en tiempo real, a través de las fórmulas de Excel; gráficas e información relevante para monitorear, comparar, seguir y tomar decisiones.

Está formada por los 10 indicadores clave de rendimiento definidos en las fases 1,2,3 y 4 de este plan. Indicadores divididos en los cuatro ejes fundamentales: finanzas; clientes; procesos internos; recursos humanos; información y tecnología. En la tabla 31, también se despliegan 11 columnas restantes, que muestran:

El conjunto de actividades sintetiza para cada indicador las tareas definidas en cada uno de sus planes de acción. Las metas y las fórmulas son el alcance y la manera en la que se van a ejecutar y alcanzar los indicadores clave. Las columnas en verde, amarillo y rojo representan simbólicamente el "*semáforo*" con sus respectivos límites mínimos, medios y máximos para saber el rendimiento de cada indicador.

La columna de control dista de las fechas plasmadas en las tareas de los planes de acción, pero si representa los momentos en los que cada indicador clave de rendimiento será controlado y revisado. Por dar un ejemplo; la mayoría de los indicadores relacionados con finanzas y temas contables se controlan trimestralmente porque gran parte de las obligaciones tributarias en Colombia se dan cada 3, 6 y 12 meses.

La penúltima columna de la tabla 31 es para constatar fecha tras fecha de ejecución, si la medición de los indicadores ha mejorado, empeorado o se ha mantenido igual con respecto a sus propias mediciones de momentos anteriores. Finalmente, en el cuadro de mando integral se

repite la columna de los responsables para tener siempre claro y a la mano la persona o área encargada del control y seguimiento de cada indicador.

Debido a que el alcance de este trabajo es gerencial. La fase operativa y técnica de aplicación del cuadro de mando integral propuesto en la tabla 31, corresponde a etapas futuras que no hacen parte ya del diseño gerencial de este trabajo de aplicación. Aun así, su ejecución es esencial y necesaria tanto como los pasos previos de este trabajo, por lo que una de las primeras recomendaciones es no dejar pasar el tiempo y comenzar con la aplicación técnica del cuadro de mando integral.

8. Conclusiones

El Botín de Andrés cuenta con todos los insumos y los elementos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos para este trabajo. Es una empresa que cuenta con personal cualificado, la infraestructura adecuada y los procesos gerenciales necesarios, por lo que, si hay un orden riguroso en la aplicación de los resultados de este trabajo, es altamente probable ver mejoras sustanciales en la empresa y en la toma de decisiones.

Como lo recomienda los referentes teóricos usados a lo largo de este trabajo (Walsh 2005; Porter 1980; Serna-Gómez 2003 y 2014; Bhattacharjee 2015; García & Cano 2013) Las debilidades estipuladas en este trabajo pueden ser vistas como oportunidades de mejoramiento y las fortalezas como respaldo para confrontar las amenazas del medio.

A pesar de debilidades y amenazas encontradas durante la realización de este plan estratégico; El Botín de Andrés es una empresa bien establecida y posicionada en el sector del calzado en Santander. Cabe recordar que es una empresa con más de 40 años de existencia que

cuenta, incluso desde antes de la realización de este trabajo, con aspectos que la diferencian favorablemente de su competencia. Esto garantiza su participación en el sector y su rentabilidad.

Se concluye durante la realización de este trabajo de aplicación, que hay gran cantidad de metodologías, autores y herramientas relacionadas a la gerencia y específicamente a los planes estratégicos, que dan la posibilidad a las compañías de autoevaluarse y evaluar su entorno para generar información relevante que permita tomar decisiones acertadas en pro de ellas mismas. Por lo que de cierta manera no hay pretextos a la hora de crear contenido de valor, de conocer a fondo las empresas y querer mejorarlas gerencial y productivamente.

Este plan estratégico permitió entender, analizar y desarrollar objetivamente gran cantidad de elementos intrínsecos y extrínsecos de la empresa objeto de estudio acorde con: su realidad interna, la realidad del sector en el que se desenvuelve, las reglamentaciones, su relación con los stakeholders analizados y los objetivos estratégicos derivados del plan.

Como lo demuestran los resultados, es de vital importancia darle el peso gerencial que merece el ítem de las responsabilidades por rol de cada uno de los colaboradores para mejorar la rentabilidad de la empresa objeto de estudio.

En concordancia con la conclusión del párrafo anterior, se deduce de este trabajo que la aplicación acertada de un plan estratégico dependerá ampliamente de la vinculación directa de los colaboradores de la empresa a lo largo de las diferentes fases del direccionamiento. Gran parte de los insumos que permitieron la realización de este trabajo dependieron de los informantes clave que suministraron información valiosa, precisa y acertada.

9. Recomendaciones

La primera recomendación es para que la empresa objeto de estudio de este trabajo El Botín de Andrés aplique cada una de las fases estratégicas propuestas a lo largo de este trabajo, para así generar ventajas competitivas, vigencia y sostenibilidad dentro del mercado local y regional.

Como lo recomienda la teoría (Serna-Gómez 2003; 2014) La planeación estratégica de una empresa debe estar siendo revisada periódicamente para realizarle los ajustes que sean pertinentes. Aspectos propios de la empresa y del entorno son fluctuantes y por ende las herramientas de evaluación, formulación, análisis y seguimiento deben reajustarse periódicamente.

Las responsabilidades y roles derivados de este trabajo a cada uno de los colaboradores son necesarios para poder cumplir a satisfacción con este plan estratégico.

Es importante que el área gerencial proyecte todo el apoyo en tiempo, recursos y esfuerzos para que este plan estratégico pueda ser ejecutado a satisfacción de la empresa.

Se recomienda que la aplicación del Balance Scorecard propuesto en la última parte de este trabajo sea aplicada y ejecutada para lograr los alcances deseados y planteado durante todo el trabajo de aplicación. Ya que como consta la teoría; de poco sirve un diseño gerencial de un plan estratégico si nunca se logra su ejecución, control y seguimiento. El estudiante autor de este trabajo y los demás colaboradores de la empresa objeto de estudio lo entienden de esta manera y recomiendan su aplicación en las fechas estipuladas.

No se debe olvidar que una herramienta que se inspira en el Balance Score Card es para un tiempo definido, por lo que, de cambiar los objetivos estratégicos, los planes de acción o el

tiempo de ejecución de este plan estratégico, el cuadro de mando integral debe ser reajustado también.

La comunicación y divulgación de este plan estratégico en todos los niveles de la empresa es importante y se debe hacer de la forma correcta, para poder transmitir de forma clara el objetivo general de la empresa y el cómo se proyecta a futuro. Cada colaborador debe tener claro su rol, sus responsabilidades y sus aportes.

A pesar de que este es un trabajo de aplicación adelantado por uno de los hijos del gerente y fundador de la empresa El Botín de Andrés, se recomienda que este ejercicio teórico-práctico sea tenido en cuenta independientemente de la vinculación, el desempeño o las funciones del autor. Ya que su implementación favorecerá al corto y mediano plazo a la empresa objeto de estudio.

Referencias Bibliográficas

- Agencia Anadolu AA, (2019). Histórico ‘cacerolazo’ en Colombia como protesta contra el Gobierno Nacional. Reportaje periodístico. aa.com.tr/es/mundo/
- Altahona, J. Santisteban D. (2008). Análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander. Universitaria de investigación y Desarrollo. UDI.
- Álvarez-López, G. (2019). El peso chileno es la moneda que más se depreció en el mundo durante mayo. La Tercera.
- Álvarez-Risco, A. (2020). Antecedentes de Investigación. Universidad de Lima. PDF consultado en repositorio.ulima.edu.pe/ en 2022
- Amador, F.J. (2002). La planeación estratégica en el proceso administrativo. En <https://www.gestiopolis.com/la-planeación-estratégica-en-el-proceso-administrativo/>. Consultada en junio del 2021.
- Amnistía Internacional. (2021). Colombia: Amnistía Internacional denuncia la respuesta militarizada y represión policial de manifestaciones. Reportaje. 04 de mayo del 2021. <https://www.amnesty.org/es>
- AP News. (2021^a). Pressured by protests, Colombian lawmakers nix health reform Reportaje 19 mayo del 2021. <https://apnews.com/>
- AP News. (2021^b). Expertos piden prohibir el fracking en Colombia. Reportaje periodístico. 29 de enero del 2021. <https://apnews.com/article>
- Aparicio, L.V. (2018). Importancia de los valores corporativos en el desarrollo y crecimiento para empresas Pymes. Estudio documental. Universidad Cooperativa de Colombia. Trabajo de grado. Facultad de ciencias económicas y administrativas.

- Arbelo-Alvarez, A. (1997). Origen de las ventajas competitivas en la empresa. Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas, ISSN 1132-175X, N.º 18, 1997, págs. 52-60
- Arenas-Carrillo, G I. (2019). Diseño de estrategia comercial en la empresa Alfa Said LTDA. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia de Negocios. Universidad Industrial de Santander.
- BBC Mundo. (2021^a). "Paro nacional en Colombia: miles de personas marchan en protesta por la reforma tributaria en medio de un grave repunte de casos de coronavirus". Reportaje periodístico. www.bbc.com/mundo.
- BBC Mundo. (2021b). 3 factores para entender las protestas en Colombia y la indignación contra la reforma tributaria. Reportaje periodístico. bbc.com/mundo.
- BBC News. (2021). Colombia tax protests: At least 17 dead, ombudsman says. Reportaje periodístico. 03 de mayo del 2021. www.bbc.com/news/world
- Bhattacharjee, D. (2015). Competitive Profile Matrix: A Theoretical Review. University of Chittagong. Project: Strategic management.
- Bluradio. (2020). En Santander el 30% de las empresas de calzado y manufactura quedaron en quiebra. Artículo de opinión. Blueradio.com
- Bonet-Morón, J; Ricciulli-Marín, D; Pérez-Valbuena, G. J; Galvis-Aponte L. A; Haddad E; Araújo I & Perobelli F. S. (2020). Impacto económico regional del COVID-19 en Colombia: un análisis insumo-producto. Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional. Banco de la República. Cartagena. Colombia.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. Academy of Management Review 5: 219-224.

- Brasil de Fato. (2021). Chumbo e Pátria: Resposta do Estado às recentes manifestações populares na Colômbia. Artículo de opinión del colectivo de colombianos en Porto Alegre. 06 de mayo del 2021. www.brasildefatores.com.
- Camacho-Álvarez, A.C. (2016). Direccionamiento estratégico para la empresa hotel Kinai. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia de negocios. Universidad Industrial de Santander.
- Cámara Comercio de Bogotá. (2013). Como mantener su empresa en el Mercado. bogota.gov.co/mi-ciudad/negocios/como-mantener-su-empresa-en-el-mercado
- Camargo-Hernández, D. F. (2019). Evasión fiscal un problema a resolver. Libro bubook.es.file:///C:/Users/FELIPE/Downloads/EVASION%20FISCAL.pdf
- Cañón, H.; Puentes F. (2017). Impacto del TLC entre Colombia y Estados Unidos en las exportaciones de las PYMES del subsector calzado en la ciudad de Bogotá. 5to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo.
- Carlino, P. (2021). Antecedentes y marco teórico en los proyectos de investigación: aportes para construir este apartado. Universidad Pedagógica Nacional de Argentina.
- CCB. (2017). Cámara de comercio de Bogotá. Producción de calzado muestra un crecimiento importante. Artículo de opinión en <https://www.ccb.org.co/>
- CEDE. (2020). La vulnerabilidad del empleo a la emergencia de COVID19”. Nota Macroeconómica No.11. Universidad de Los Andes - Facultad de Economía. Bogotá, 1 de abril 2020.
- CEPAL. (2003). Estudio sobre la distribución espacial de la población en Colombia. Fondo de Población de las Naciones Unidas. Celade.

- Cerrada, A. & Fierro, H. (2013). Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS”. Trabajo de grado. Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, I. (2016). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Tercera edición. Editorial MC Graw Hill Education. Facultad de economía y Negocios. Universidad Anahuac de México.
- CIDS. (2007). Ciudad, espacio y población: el proceso de urbanización en Colombia. Centro de Investigación sobre Dinámicas Sociales. Universidad Externado de Colombia.
- CNN Español. (2021). "El descontento detrás de las protestas de Colombia no desaparecerá pronto". Por Gallon, N & Sandoval P. <https://cnnespanol.cnn.com>.
- CNNoticias. (2021). colombianos cansados de la corrupción y la burocracia de los últimos gobiernos. Reportaje periodístico. 05 de mayo del 2021. <https://cnnoticias.com.co/colombianos-cansados-de-la-corrupcion-y-la-burocracia-de-los-ultimos-gobiernos/>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos CIDH. 2021. La CIDH condena las graves violaciones de derechos humanos en Colombia. Comunicado de prensa 125/21. 25 de mayo del 2021. www.oas.org
- Contreras-Campos, E. (2010). La Ventaja Competitiva de Michael Porter. Universidad Ricardo Palma. CICE Centro de Innovación y Creatividad empresarial. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>
- Contreras-Sierra, E.R. (2013). El concepto de estrategia, como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento y gestión, N° 35. Maestría en administración. Universidad

Nacional de Colombia. ISSN 1657-6276

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

CVN. (2016). Centro Virtual de Negocios. Artículo de opinión. Tratados de libre comercio vigentes en Colombia. <https://www.cvn.com.co/>

DANE. (2019). Encuesta mensual manufacturera con enfoque territorial.

DANE. (2020a). Informe de Empleo informal y Seguridad Social 2020. Dane.gov.co

DANE. (2020b). Gran encuesta integrada de hogares y mercado laboral. Informe de mayo del 2020.

DANE. (2021). Mercado laboral de la Juventud Trimestre móvil diciembre 2020 - febrero 2021. Publicado el 13 de abril del 2021. <https://www.dane.gov.co/>

Departamento Nacional de Desarrollo DNP. 2018. Colombia productiva y sostenible, un propósito de todos. Gobierno de Colombia. Dnp.gov.co. PDF.

Deutsche Welle DW. (2019). Nuevas movilizaciones de estudiantes en Colombia por el presupuesto para Educación. 11, 10 del 2019. <https://www.dw.com/es>

Deutsche Welle DW. (2021). "Mucha gente en Colombia ya no tiene nada que perder, aparte de su vida". Reportaje periodístico. <https://www.dw.com/es>

Diario la Economía. (2018). Sigue la mala hora del calzado colombiano por el contrabando. Artículo de opinión. Laeconomia.com

Díaz Fernández, Il. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? Economía y Desarrollo, vol. 144, núm. 1, enero-junio, 2009, pp. 101-114 Universidad de La Habana. La Habana, Cuba. <https://www.redalyc.org>

- Díaz-Quintero, J. (2016). El dumping amenaza al calzado en Colombia. Artículo periodístico. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/archivo>
- Dinero. (2014). Sigue amenaza de mercado chino. Artículo periodístico dinero.com/economía
- Drucker, P. F. (1998). "The Discipline of Innovation". Harvard Business Review, 76(6), 1998, pp. 149-157.
- El Comercio. (2021). Terrible ola de violencia en Colombia y el efecto 'contagio'. Artículo periodístico de Análisis internacional. 08 de mayo del 2021. <https://www.elcomercio.com/blogs/analisis-internacional>
- El Economista. (2021). Pobreza en Colombia aumentó al 42.5% de la población en 2020. Reportaje periodístico. 29 abril del 2021. www.eleconomista.com.mx/
- El Espectador. (2012). TLC significa más empleo para Colombia: Santos. Artículo periodístico. <https://www.elespectador.com/>
- El Espectador. (2021). Pobreza monetaria en Colombia llegó a 42,5% en el año del coronavirus. Reportaje periodístico 29 abril 2021. www.elespectador.com
- El Nuevo Siglo. (2017). Industria del cuero: a innovar para seguir creciendo. Artículo de opinión. <https://elnuevosiglo.com.co/articulos/08-2017>
- El País, (2019). "El cóctel de descontento en Colombia acorrala a Iván Duque". Artículo periodístico. <https://elpais.com/internacional/>
- El País. (2016). Productos chinos tienen 'amenazada' la industria del calzado colombiano. Artículo periodístico. <https://www.elpais.com.co/economia>
- El Tiempo. (2019). El lucrativo emporio del 'zar' de la mercancía china. Artículo periodístico. El Tiempo. Bogotá, Colombia. Eltiempo.com/justicia/investigación

El Tiempo. (2021). Preocupación nacional por el desabastecimiento a causa de los bloqueos.

Reportaje periodístico del 09 de mayo del 2021. www.eltiempo.com

Espinoza-Fenwhartha, A. (2014). Impuestos asfixian empresas colombianas. Artículo de opinión.

<https://www.portafolio.co/opinion>

FENALCO. (2020). Encuesta Bitácora express. En fenalco.com.co

Forbes. (2020). Colombia, el sexto país con los impuestos más altos a empresas. Artículo periodístico. <https://forbes.co/2020/07/09/economia>.

France 24. (2021a). "Que hay detrás del estallido social en Colombia". Reportaje periodístico. www.france24.com/es/programas/el-debate/20210528

France 24. (2021b). La caída de la reforma a la Salud, el nuevo triunfo de las protestas en Colombia. Reportaje periodístico. www.france24.com

France 24. (2022). Inflación: ¿a qué se debe el vertiginoso aumento de los precios? <https://www.france24.com>

Friesner, T. (2011). History of swot analysis. The University of Winchester. PDF. <https://www.researchgate.net/>

Gallardo, E. Molano, G. Rondan, M. Merino, C. Gutiérrez, E. Urbina, C. Rivera, M. (2019). Plan estratégico de difusión y disseminación. Convoca, empodera, innova, cultiva y apoya. Resultado del proyecto Acacia Centros de Cooperación para el Fomento, Fortalecimiento y Transferencia de Buenas Prácticas que Apoyan, Cultivan, Adaptan, Comunican, Innovan y Acogen a la comunidad universitaria. PDF.

Galvis, L.A. (2014). Economía de las grandes ciudades en Colombia: seis estudios de caso. Colección de economía regional del Banco de la República. Editorial Banco de la República. Bogotá, Colombia.

- García, T. & Cano, M. (2013). El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. PDF en <https://www.uv.mx/iiesca>
- Gómez, H. J. & Steiner, R. (2015). La Reforma Tributaria y su impacto sobre la Tasa Efectiva de Tributación de las firmas en Colombia. *Coyuntura Económica*. Vol. XLV, No. 1, junio de 2015, pp. 13-44. Fedesarrollo, Bogotá - Colombia
- Gonzales Rodríguez, H. (2019). Devaluación del peso colombiano. Artículo de opinión. Periódico El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/opinion>
- Grupo Bancolombia. (2022). Conflicto entre Rusia y Ucrania: efectos para la economía colombiana. <https://www.bancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/guerra-rusia-ucrania-efectos-economia-colombia>
- Human Rigth Watch. (2021). Informe entregado a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos sobre el abuso policial en Colombia. Junio 11 del 2021. <https://www.hrw.org/es/news/2021/06/09/colombia-brutalidad-policial-contra-manifestantes>
- INEE. (2018). Guía para la elaboración de Estrategias de Difusión y Uso de los Resultados de las Evaluaciones Educativas (EDYURE). México: autor.
- Inexmoda. (20189). Informe del sector calzado y marroquinería 2018. Informe cifras del sector. Consultada en <http://www.saladeprensainexmoda.com/>
- Infobae. (2021). Comerciantes reportan pérdidas por \$230 mil millones por jornada de protestas. Reportaje periodístico del 30 de abril del 2021. www.infobae.com/america/colombia

- Izcue, C. Arriaran, A. Tolmos, Y. (sf). El Concepto de la Estrategia. Capítulo 1. Apuntes de estrategia operacional. Publicaciones ESUP. Consultado en <https://repositorio.esup.edu.pe>
- Izquierdo, M. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. Investigaciones Andina, vol. 17, núm. 30, abril-septiembre, 2015, pp. 1148-1150 Fundación Universitaria del Área Andina Pereira, Colombia.
- Jaimes, H.; Bravo, S.; Cortina, A.; Pacheco, C. & Quiñones, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Pensamiento & Gestión, (26), 191-213. Retrieved June 10, 2021. En <http://www.scielo.org.co/scielo>
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2003). The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action 329 Pages. Harvard Business School Press. Boston. USA. Descargado en PDF de <https://www.pdfdrive.com/>
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Books.google.com
- Keller, P.I. (2012). Opciones estratégicas de desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 16, núm. 1, enero-junio, 2012. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935479006.pdf>
- Kumar, N. (2004). Marketing as Strategy. Harvard Business review press. Mayo 2004. Estados Unidos. Ebook google.
- La República. (2019). Desde la llegada de Maduro al poder, exportaciones con Venezuela se contrajeron 87%. Artículo periodístico. larepublica.co/economía/

- Linero, M.J; Núñez, L.J. (2013). Informalidad empresarial un análisis a través de los micro establecimientos en el distrito de santa marta. Trabajo de grado maestría en Desarrollo Empresarial. Universidad del Magdalena.
- Maldonado, J.A. (2018). La estrategia empresarial. Su formulación, Planeación e implementación. Libro en formato PDF recuperado de www.academia.edu
- Martínez, A. y Everardo, T. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. Revista Mexicana de Agronegocios, vol. V, núm. 9, julio-diciembre, 2001. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Torreón, México.
- Mejía, L.F. (2020). Choque dual y posibles efectos sobre la economía colombiana. Nota Editorial, Fedesarrollo. Bogotá.
- Morales-Manchego, M. (2018). Impuestos a las empresas en el país, ¿qué tan pesados son? Artículo de opinión. Periódico El Tiempo. Bogotá, Colombia.
- Moreno, C.V. (2003). Teoría de la estrategia empresarial. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-estrategia-empresarial/>
- Munch, L. (2011). Planeación estratégica, el rumbo hacia el éxito. Desarrollo de competencias Editorial Trillas. México. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/>
- Nova, G.E. (2019). Siete años después, Colombia sigue en desventaja en el TLC con Estados Unidos. Periódico Digital Universidad Nacional de Colombia. Artículo periodístico. <https://unperiodico.unal.edu.co/>
- Núñez, G.E. (2019). Calzado de Bucaramanga, creando marcas y buscando aliados. Artículo de opinión. <https://diariolaeconomia.com/>

- O Globo. (2021a). Protestos contra reforma tributaria na Colômbia refletem descontentamento social com governo de Iván Duque. <https://oglobo.globo.com/>
- O Globo. (2021b). Violência em protestos na Colômbia deixa 19 mortos em 5 dias de manifestações; ministro da Fazenda renuncia. Reportaje periodístico. 03 de mayo del 2021. <https://g1.globo.com/mundo/noticia>
- Open Democracy. (2019). ¿Por qué salimos a marchar en Colombia? Reportaje periodístico. 23 de noviembre del 2019. <https://www.opendemocracy.net/es>
- Osorio, B. (2019). El informante como persona clave en la investigación cualitativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. <https://www.researchgate.net/>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Ebook en <https://profesores.virtual.uniandes.edu.co/>
- Peña, Y.M. (2019). Diseño de un Plan estratégico para la empresa Carcon Ingeniería SAS. Trabajo de grado. Maestría en Gerencia de Negocios. Universidad Industrial de Santander.
- Peñaranda-García, S. (2015). Diseño de un plan estratégico para la empresa QS Consultores. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia de Negocios. Universidad Industrial de Santander.
- Pineda, M. Mendoza, C. (2018). Análisis y caracterización de la industria del calzado de cuero en el clúster del barrio Restrepo. Fundación Universitaria Empresarial de La Cámara de Comercio. Bogotá, Colombia.
- Piña-Ramirez, R. (2014). Planeación táctica y operativa del restaurante perla negra. Tesis de Maestría. Facultad de Contaduría Pública. Universidad Benemérita Autónoma de Puebla.

- Ponce-Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. "Contribuciones a la Economía" septiembre 2006.
- Portafolio. (2011). Beneficios del TLC entre Colombia y Estados Unidos. Artículo periodístico. En <https://www.portafolio.co/negocios/>
- Portafolio. (2012). Fabricantes de calzado entran en la moda de importar. Artículo periodístico. Portafolio.co
- Portafolio. (2017). Intercambio comercial entre Colombia y Venezuela se redujo un 58%. Artículo periodístico. <https://www.portafolio.co/economia>.
- Portafolio. (2019). En 2019, se incautó contrabando avaluado en \$237.920 millones. Artículo periodístico. <https://www.portafolio.co/economia>
- Portafolio. (2019). En el país seis de cada diez empresas son informales. Artículo periodístico. Portafolio.co
- Portafolio. (2021). Ni empleo ni educación, el drama del 27,7% de los jóvenes. Reportaje periodístico. <https://www.portafolio.co>
- Porter, M.E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction.).
- Pumpin, C. Echavarria, C.G. (1994). Estrategia empresarial. Como implementar la estrategia en la empresa. Editorial Díaz de Santos. Serie Management. Español.
- Quintero-Duarte, M.C. (2017). Direccionamiento estratégico para la sede de la Universidad Industrial de Santander Barrancabermeja. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia de Negocios. Universidad Industrial de Santander.

- Ramírez, F.; Sánchez, M.; Quintero, H. (2005). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. En Revista Negotium Año 1. N 1.
- Ramírez, I. H; Sánchez, D.A.; Silva J.M. (2016). Complejidad del sistema tributario colombiano y su impacto en la informalidad empresarial. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Administración y Auditoría Tributaria. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá. Colombia.
- RCN Radio. (2019). Comerciantes aseguran que rompimiento de relaciones con Venezuela no los afecta. Artículo periodístico. rcnradio.com/economía/
- Revista Semana. (1993). Artículo de opinión La industria del cuero: Para esa ocasión especial. semana.com/especiales/articulo/la-industria-del-cuero/20461-3
- Revista Semana. (2020). BNP: tensiones sociales frenarán reforma pensional y fiscal en el país. Reportaje periodístico. 07 de noviembre del 2021. <https://www.semana.com/economía>
- Revista Semana. (2022). Sin suministros. Artículo de opinión de Raul Avila Forero.
- Revista Zero. (2020). La guerra comercial entre Estados Unidos y China: efectos en países de renta media como Colombia. Universidad Externado de Colombia. Zero.uexternado.edu.co
- Rivera, H.; Malaver, M. (2011). Que estudia la estrategia. Documentos de investigación no. 99. Facultad de Administración. Universidad del Rosario de Colombia. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream>
- Rojas, M. & Medina, L. (2012). La planeación estratégica, fundamentos y casos. Ediciones de la U. Bogotá, Colombia.
- Ronda-Pupo, G. & Laserra-Marcané, J. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los

- niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. Ciencias de la Información. 35. 3-18.
- Rossi, C. (2006). Apertura comercial y su impacto en la industria de calzado. Trabajo de grado. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- RTVC. (2014). Importaciones chinas tienen en jaque a la industria de calzado nacional. Informe periodístico radial. radionacional.co/documentales
- Ruiz-Granados, C. (2014). Altos costos y contrabando, causantes de la informalidad. Artículo de opinión en Periódico La República. <https://www.larepublica.co/archivo>.
- Sanabria-Tirado, R. (2005). Formulación y pensamiento estratégico. Libro de la Universidad de los Andes. Facultad de administración. Bogotá, Colombia. repositorio.uniandes.edu.co/
- Sarmiento-Briceño, A. (2017). Origen y transformación industrial del calzado en el barrio Restrepo. Trabajo de grado. Universidad Pedagógica de Colombia.
- Schandel, D.E. & Hofer, C.W. (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. Editorial The West Series in Business Policy and Planning ISBN-10: 0829902139. United States.
- Sectorial. (2018). Cuero y calzado: mayor consumo de calzado. análisis, monitoreo y evaluación de sectores. Consultada en <https://www.sectorial.co/>
- SENA. (2016). Sector cuero y calzado: Boletín mesas sectoriales, radares de conocimiento y empleo. Observatorio laboral y ocupacional. www.sena.edu.co
- Serna-Gómez, H. (2014). Gerencia estratégica. Libro. Editorial Panamericana. Bogotá, Colombia.
- Serna-Gómez. (2003). Humberto, planeación y Gerencia Estratégica, editorial 3 R. Bogotá, Colombia.

Serna-Gómez. (2006). Metodología para elaborar cuadros de mando en índices de gestión. Editorial 3R. Bogotá, Colombia.

Serrada, A.J. & Fierro, H.A. (2013). Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS. Trabajo de grado. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.

Tan Chee Teik. (2014). Management Thinker Father Of Modern Strategy: Michael Porter. Singapore Institute of Management. Managment 360. <https://m360.sim.edu.sg/>

Tauber, F. (2001). Metodologías para la implementación de un plan estratégico. Dirección de Asuntos Municipales. Creative commons 2018-08-15T15:42:54Z. Argentina. En <http://sedici.unlp.edu.ar/>

The Economist. (2008). Guru Michael Porter. Reportaje periodístico publicado el 01 de agosto del 2008. <https://www.economist.com/news>

The Guardian. (2020). Colombian police killed 86 people in 2020, report reveals. Reportaje periodístico. <https://www.theguardian.com/global>

The Guardian. (2020). 'We're being massacred': Colombia accused of failing to stop murders of activists. <https://www.theguardian.com/>

The New York Times. (2020). "Colombia, el virus y los olvidados de siempre". Artículo de opinión de Federico Ríos. <https://www.nytimes.com/es>

The New York Times. (2021). Colombia Police Respond to Protests With Bullets, and Death Toll Mounts. Reportaje periodístico. <https://www.nytimes.com/2021/05/05/world/americas/colombia-COVID-protests-duque.html>

The Washington Post. (2021). Killed by police in Colombia. Reportaje periodístico.
<https://www.washingtonpost.com/investigations>

Universidad Central de Colombia Ucentral. (2021). Conversatorio Virtual Ambiente economía y Sociedad. www.ucecentral.edu.co/noticentral/crisis-ambiental-colombia

Universidad de Pamplona. (2021). Plan estratégico, fases de un plan estratégico. Fragmento de módulos virtuales. Escuela superior de Economía. Recuperado de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/9.2.pdf.

Vanguardia Liberal. (2018). A pasos firmes camina la industria del calzado. Artículo periodístico.
<https://www.vanguardia.com/economia>

Vargas Loaiza, A. (2019). Peso colombiano es la segunda moneda más depreciada durante el último año. Prensa La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/finanzas/>

Vidal, P.; Ramos, F. (2017). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. Books.google.com

Walsh, P. (2005). Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation. *Management Decision* 43(1):113-122

Web y Empresas. (2021). La ventaja competitiva según Michael Porter. Recuperado de http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf

World Health Organization WHO / Organización mundial de la salud OMS. (2021). Coronavirus 2019. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>.

Zahra, S. (2003). The Practice of Management: Reflections on Peter F. Drucker's landmark book. *Academy of Management Perspectives* VOL. 17, NO. 3 | Articles.
<https://journals.aom.org/>

Apéndices

Apéndice A. *Estructura de la entrevista semiestructurada a los informantes clave del Botín de Andrés*

Esta entrevista será realizada a 4 miembros de la organización que por su antigüedad y conocimiento interno de la empresa pueden aportar información valiosa para este trabajo. Ellos son:

Uno de los dueños y fundador de la empresa, uno de los hijos del dueño y encargado de un punto de venta, La secretaria general encargada de aspectos contables y administrativos generales y la jefe en ventas.

Debido a que es una entrevista semiestructurada la fluidez y flexibilidad en las preguntas y la manera en que se abordan pueden variar de informante a informante. La entrevista será en persona, de manera oral y grabada primero, para fines académicos y segundo, para poder extraer posteriormente toda la información relevante. Su duración es flexible y dependerá de la disposición de tiempo de la persona entrevistada.

La entrevista semiestructurada también puede ser aprovechada para adaptar cuando sea necesario el lenguaje, la comunicación y algunos conceptos académicos muy específicos, los cuales se aplicarán, explicaran o cambiaran (sin cambiar el sentido de las preguntas) al entrevistado

teniendo en cuenta su conocimiento del tema, su nivel de educación y su antigüedad en la empresa.

Sección 1.

Descripción del negocio

- 1) ¿Cuál es su nombre, cargo dentro de la empresa y tiempo de antigüedad laborando en ella?
- 2) Haga una breve descripción de la empresa
- 3) ¿Cuál es el tamaño de la empresa?
- 4) ¿Cuántos empleados tiene la empresa actualmente?
- 5) ¿Cuál es la principal actividad que desarrolla esta empresa en cuestión?
- 6) ¿Hace cuantos años se fundó esta empresa y cuál ha sido su trayectoria?

Sección 2.

Análisis y definición del negocio El Botín de Andrés.

- 1) ¿Cuáles son los mercados atendidos por esta empresa?

Es decir,

¿Cuáles es su cobertura geográfica, sus zonas de influencia y operaciones, los lugares en los que se comercializan sus productos y se presta el servicio?

- 2) ¿Cuáles cree usted son los segmentos de clientes que El Botín de Andrés atiende?

Es decir, desde su conocimiento de la empresa:

¿Cuál es el rango de edad de ellos, sus posibles actividades laborales, genero, religión, raza, grado de escolaridad, profesión, oficio, estrato social, niveles de ingresos, gustos, estados civil, gustos, necesidades aparentes?

3) ¿Cuál o cuáles cree que sean las necesidades, problemas, expectativas u oportunidades a atender por parte de la empresa a sus clientes y demás stakeholders?

(Pueden ser atributos, características, acciones etc. Como por ejemplo dar calidad, proveer vestimenta, descanso, buenos precios etc.).

4) ¿Cuáles cree usted que son los factores críticos del éxito de esta empresa?

Es decir, ¿Que variables, actividades, procesos, recursos y capacidades vitales cree que son claves o de máxima importancia para que esta empresa funcione bien, sea rentable y exitosa?

Por poner algunos ejemplos; la empresa cuenta con información de alta calidad, cuenta con aliados estratégicos que la competencia no tiene, tiene tecnologías que la competencia no, instalaciones y personal adecuados y altamente capacitados, talento humano, certificaciones etc.

5) ¿Cuáles considera usted que son los principales canales de venta y distribución que tiene la empresa?

Es decir,

¿Qué interfaces tiene El Botín de Andrés para informarle, expresarle o entregarles a sus clientes y demás stakeholders su propuesta de valor, para venderle y facilitar la compra de los productos, para recibir servicios postventas?

(Por poner algunos ejemplos; la página web, los puntos de venta, agentes comerciales tercerizados, medios de comunicación, correos electrónicos, chats, teléfonos, intermediarios, domicilios etc.).

6) ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso de la empresa, es decir de donde se originan los ingresos?

7) ¿Cuáles considera usted que son las actividades (procesos) misionales y de apoyo para que la empresa funcione y que ayudan a desarrollar su propuesta de valor?

nota: Por lo específico en conceptos de esta pregunta se debe explicar a detalle, con ejemplos y con palabras sencillas para que sea entendida:

Identificar los procesos (misionales) que le dan forma a la empresa en temas de diseño, producción, servicios, atención, venta, comercialización, logística, servicios postventa, innovaciones, procesamientos, mantenimientos, reparaciones etc. Para conocer cuáles son los de máxima importancia en el desarrollo del negocio y así elaborarlos y plasmarlos en un CANVAS y en un diagrama de la cadena de valor.

8) ¿Cuáles considera usted que son los aliados estratégicos que tiene el Botín de Andrés y que son de vital importancia en su éxito empresarial?

(Se deben tener en cuenta proveedores, gobiernos, asociaciones, competidores outsourcings, ONGs, universidades, academia en general, entidades internacionales etc.).

9) ¿Cuáles considera usted que son los principales competidores que tiene El Botín de Andrés?

10) ¿Conoce usted cuales son los principales costos en los que incurre la empresa? Por ejemplo, fijos, variables, directos, indirectos etc.

11) Teniendo en cuenta que toda empresa tiene aspectos que la identifican, la hacen única y la hacen diferente a otras. Que toda empresa tiene sus propios beneficios y ventajas sobre otras empresas similares, y que toda empresa detecta necesidades y oportunidades de sus clientes y los segmenta:

¿Qué adjetivos y acciones concretas identifican a la empresa El Botín de Andrés?

Por ejemplo: Entregas siempre a tiempo, disponibilidad inmediata de todos sus productos, máximo conocimiento de lo que vendemos y ofrecemos, atención especializada y cualificada, garantía 100% de calidad etc.

Esto para conocer y reconocer las propuestas de valor que ofrece la empresa.

12) (Esta pregunta es para ir formulando indirectamente con cada una de las respuestas, la misión de la empresa)

¿Cuál cree usted que es la razón de ser de esta empresa?

Es decir, cuáles son los objetivos a un futuro cercano que funcionen como referentes de éxito y que busque cumplir la empresa para ser sostenible y diferenciadora. Estos objetivos deben tener en cuenta muchos aspectos como responder a las necesidades de los clientes y satisfacer los beneficios que provee como empresa.

Por ejemplo, crear valor y lograr una diferencia con nuestros productos, innovación confianza y responsabilidad en cada una de las actividades de la empresa que lleven al éxito etc.

13) (Esta pregunta es para ir formulando indirectamente con cada una de las respuestas, la visión de la empresa)

¿Según su criterio, dónde aspira a estar la compañía El Botín de Andrés al lograr esos objetivos y referentes planteados en la pregunta 12 (o sea la misión)?

¿En una frase como plantearía usted el estado deseado o ideal de El Botín de Andrés a futuro? Por ejemplo, ser la empresa líder en X segmento en 3 años. Distinguirse como una empresa integral en la venta y distribución de sus productos en X años. Etc.

Sección 3.

Preguntas de las 3V de Kumar para propuesta, cliente y red de valor

A) Propuesta de valor:

¿Cuáles son los beneficios que hoy día tienen los clientes de la empresa?,

¿La propuesta de valor es diferenciadora con relación a la competencia?,

¿La cantidad de beneficios que se proponen son reales y creíbles?,

¿Los atributos se pueden defender ante los ataques de la competencia?

B) Cliente valorado:

¿Quiénes son los clientes valorados?,

De esos clientes: ¿cuáles no están satisfechos con la oferta actual de la industria?,

¿Cuáles de esos clientes tiene una necesidad, pero no han sido atendidos actualmente por la oferta de la industria?,

¿La empresa está tratando de buscar clientes que buscan el producto?,

¿Quién es el comprador?,

¿Quién es el influenciador?

¿Cuál es el criterio preferido para cada uno en su poder en la decisión de compra?

Red de valor.

¿Se puede servir al cliente valorado con la propuesta de valor y generar ganancias?,

¿Cuáles son las capacidades internas necesarias para entregar la propuesta de valor?,

¿Cuáles son las capacidades para entregar la propuesta de valor que se pueden adquirir mediante un aliado o socio estratégico?,

¿Servir al cliente valorado trae consecuentes negativos para nuestros clientes valorados?,

¿Cuáles altos costos o bajo valor agregado pueden ser eliminados, reducirlos o subcontratarlos en la red de valor?,

¿Dónde están las ventajas de escala en toda la red de valor?

Y por último, ¿Es posible mantener estas ventajas sin perder flexibilidad?

Sección 4.

Direccionamiento estratégico de la empresa

¿Quién es la empresa?,

¿Que busca la empresa?,

¿Qué hace la empresa?,

¿Dónde lo hace?,

¿Por qué lo hace?,

¿Para quién trabaja esta empresa?

¿De qué negocio participa la empresa?

¿Cuál es la imagen deseada de la empresa?,

¿Cómo será la empresa en el futuro?,

¿Qué hará la empresa en el futuro?,

¿Qué actividades desarrollara la empresa en el futuro?

¿Cómo quiere El Botín de Andrés que el entorno le perciba?

Apéndice B.*Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa de calzado el Botín de Andrés*

La siguiente encuesta se realiza con el fin de extraer información que sea relevante para la elaboración de los resultados del Plan estratégico para la empresa de Calzado El Botín de Andrés.

Las respuestas aquí obtenidas serán de vital importancia para conocer diferentes aspectos que afectan a la empresa. Como lo son las dinámicas internas de la empresa, las dinámicas propias del entorno social, económico, político, legal y tecnológico. La relación y comparación de la empresa con sus competidores directos. Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa. Las 5 fuerzas de Porter. Las propuestas de valor que ofrece la empresa, los factores críticos del éxito de la empresa, el direccionamiento estratégico y los objetivos estratégicos de la empresa.

Sección 1.**Factores críticos del éxito y propuestas de valor**

1) A continuación, se presenta una tabla que en su primera columna tiene frases que son factores críticos del éxito de una empresa y frases que son proposiciones de valor de una empresa.

Teniendo esto en cuenta:

A) Bajo su criterio, marque en la segunda columna del cuadro de abajo con una X solo la o las frases/atributos/características/factores críticos del éxito/propuestas de valor que identifican a la empresa de calzado El Botín de Andrés, dan una imagen positiva de la empresa y que son referentes e insignias de esta organización.

B) En la tercera columna del cuadro de abajo, califique de 1 a 6 solamente las frases/atributos/características/factores seleccionadas con una X.

Siendo 1 que se cumple esa frase/atributo/adjetivo/característica muy poco en la empresa y 6 que se cumple e identifica a plenitud la empresa con esa frase / propuesta de valor.

C) Bajo su criterio, de las frases calificadas y seleccionadas con la X en el punto anterior: califique también de 1 a 6 (Bajo los mismo criterios de la pregunta anterior) a cada uno de nuestros 3 competidores directos que figuran en la tabla siguiente (Bata, Calza todo y Spring step)

Características	¿Aplica para el Botín de Andrés? Marca X	Calificación 1 a 6 para Botín Andrés	Calificación de 1 a 6 para Bata	Calificación de 1 a 6 para Calzatodo	Calificación de 1 a 6 para Spring Step
- Precios justos y competitivos					
- Ahorra tiempo comprando					

Características	¿Aplica para el Botín de Andrés? Marca X	Calificación 1 a 6 para Botín Andrés	Calificación de 1 a 6 para Bata	Calificación de 1 a 6 para Calzatodo	Calificación de 1 a 6 para Spring Step
- 100% ecológicos y amigables con el medio ambiente					
- Tiempos cortos de entregas					
- Calidad del producto y garantía					
- Exprésate y se tú mismo					
- Disponibilidad inmediata y entrega oportuna de los productos que vendemos					
- La protección en tus pies que necesitas					
- Buenos canales de venta (puntos de venta y digital)					
- Personal idóneo y bien relacionado con los clientes					
- Amplia variedad de modelos de calzado y marroquinería					

Características	¿Aplica para el Botín de Andrés? Marca X	Calificación 1 a 6 para Botín Andrés	Calificación de 1 a 6 para Bata	Calificación de 1 a 6 para Calzatodo	Calificación de 1 a 6 para Spring Step
- Información pre y post venta clara, oportuna, ágil, rápida, adecuada, competente y profesional					
- Información en tiempo real, conveniente y al alcance de tus manos					
- Buen servicio pre y post venta					
- Venta de productos en puntos físicos limpios, agradables y situados en zonas estratégicas					
- La forma más sencilla de comprar calzado					
- Diseños únicos y personalizados					
- Gran compromiso con temas de responsabilidad social empresarial					

Características	¿Aplica para el Botín de Andrés? Marca X	Calificación 1 a 6 para Botín Andrés	Calificación de 1 a 6 para Bata	Calificación de 1 a 6 para Calzatodo	Calificación de 1 a 6 para Spring Step
- Te atendemos desde tu casa. Nuevo servicio de venta por internet (web, WhatsApp etc.)					
- Explora el mundo con nuestro calzado					
- Buena imagen y marca en la mente de nuestros clientes y stakeholders					
- Entrega gratuita a domicilio en Bmanga y Área Metropolitana					

Sección 2.

Las 5 Fuerzas de Porter.

2) Por favor, para cada una de las siguientes 5 tablas califique en una escala numérica de 1 a 5 un número cada una de las variables sobre:

- * La rivalidad entre competidores existentes que tiene el Botín de Andrés
- * Poder de negociación de los compradores
- * Amenaza de entrada de nuevos competidores
- * Poder de negociación de los proveedores

* Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Teniendo en cuenta que 1 es una amenaza o un poder inexistente. Y 5 es una amenaza o un poder alto sobre la empresa.

Matriz	1	2	3	4	5
Rivalidad entre los competidores existentes (Respuestas promediadas de los informantes clave)	(Rivalidad inexistente)				(Alta rivalidad)
Número de competidores					
Nivel de independencia entre los competidores					
Velocidad de crecimiento del sector					
Niveles de costos fijos de las empresas del sector					
Grado de diferenciación entre los competidores					
Alto grado de diversidad de los competidores					
Falta de intereses comunes entre la competencia					
Alto grado de equilibrio de competidores					
Costos fijos de salida del sector					
Restricciones socio-gubernamentales como barrera de salida					
Barreras emocionales de salida del sector					

Matriz	1	2	3	4	5
Poder de negociación de los compradores (Respuestas promediadas de los informantes clave)	(poder inexistente)				(Alto poder)
Grado de concentración de ventas en pocos clientes					
nivel de volumen de compras de clientes					
Participación del cliente en los costos					
Bajo costo de cambio de proveedor por parte del cliente					

Matriz	1	2	3	4	5 (Alto poder)
Poder de negociación de los compradores (Respuestas promediadas de los informantes clave)	(poder inexistente)				
La facilidad de integración vertical del cliente hacia los proveedores					
El nivel de conocimiento de los productos o procesos por parte del cliente					
Bajo impacto del producto vendido en el margen de rentabilidad del comprador					

Matriz	1	2	3	4	5
Amenaza de entrada de nuevos competidores. (Respuestas promediadas de los informantes clave)	(Amenaza inexistente)				(Amenaza alta)
Barreras de entrada					
Operaciones compartidas entre empresas					
curva de aprendizaje					
curva de experiencia					
tecnología blanda y dura					
posición de marca, de diseño, de servicio, de precio					
niveles de inversión					
costos de cambios de procesos					
Patentes					
Tiempos de respuesta					
acceso a canales					
Políticas gubernamentales					
Niveles de aranceles					
niveles de subsidio					

Matriz	1	2	3	4	5
Amenaza de entrada de nuevos competidores. (Respuestas promediadas de los informantes clave)	(Amenaza inexistente)				(Amenaza alta)
grados de impuesto					
regulaciones y marco legal					
Respuestas a rivales					
Nivel de liquidez					
capacidad de endeudamiento					

Matriz	1	2	3	4	5
Poder de negociación de los proveedores (Respuestas promediadas de los informantes clave)	(poder inexistente)				(Alto poder)
El grado de concentración del segmento					
el número de empresas vinculadas al sector					
el nivel de oportunidad de insumos sustitutos					
el nivel de amenaza de integración hacia adelante					
los niveles de compra del cliente					
el grado de diferenciación de insumos/productos					
costos de cambio de proveedor					
nivel de importancia del insumo en procesos					
nivel de la fuerza sindical					

Matriz	1				5
Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Respuestas promediadas de los informantes clave)	(Amenaza inexistente)	2	3	4	(Alta amenaza)
Tendencias a mejorar el costo de los sustitutos					
Tendencias a mejorar el precio de los sustitutos					
Tendencias a mejorarlas en calidad de los sustitutos					

Sección 3.

Caracterización Interna de la Empresa

3). A continuación, hay una tabla para completar.

Bajo su propio criterio y desde su amplio conocimiento del Botín de Andrés:

Califique como fortaleza o debilidad (baja media o alta) y el impacto alto, medio o bajo sobre el éxito de la empresa de los diferentes aspectos encasillados en las dimensiones:

- Económico/financieros**
- Clientes y mercado**
- Procesos gerenciales y de apoyo**
- Talento humano y capacidades organizacionales**
- Información y tecnología**

(La primera fila de la tabla tiene un ejemplo de cómo se debe responder)

[illegible][illegible]

3.- Dimensión De Procesos Gerenciales Misionales Y De Apoyo

4. Dimensión Del Talento Humano Y Capacidades Organizacionales

Diagnóstico interno	Fortalezas			Debilidades			Impacto éxito		
	Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
5. Dimensión de Información Y Tecnologías De Información Y Comunicaciones:									
1	Tecnologías propias (sobre todo en temas de atención y entrega)								
2	Software especializados (inventarios)								
3	Software especializado (ventas)								
4	Capacidad de uso de la información								
5	Hosting, página web, redes sociales etc.								
6	Redes, equipos periféricos y cámaras								
7	Gestión adecuada de la Calidad y valor de la información								
8	Sistemas de información gerencial								

Sección 4.

Caracterización externa

3) A continuación, hay una tabla para completar.

Bajo su propio criterio y desde su amplio conocimiento del Botín de Andrés:

Califique como oportunidad o amenaza (baja media o alta) y el impacto alto, medio o bajo sobre el éxito de la empresa de los diferentes aspectos encasillados en las dimensiones:

- Financiero

- Clientes y mercado

- Procesos gerenciales y de apoyo

- Información y tecnología

[illegible]

Diagnóstico externo		Oportunidades			Amenazas			Impacto éxito		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
Información y TICs:										
1	Cambios sustanciales (causados por la pandemia) en los tipos de tecnología que se usan en ventas y distribución									
2	Obligaciones legales en adquirir e implementar sistema de facturación POS									
3	Bases de datos que sirven para segmentar clientes digitales que compran a través de internet									
4	Cambios normativos en licenciamiento de Software y programas de facturación y tributación									

Sección 5.

Direccionamiento estratégico

4) Por favor, lea y analice la siguiente lista de valores empresariales (ver tabla) y seleccione los 5 valores más importantes que una empresa como El Botín de Andrés debiera tener para ser exitosa y diferenciadora.

5) Por favor, lea y analice la misma lista de valores empresariales, pero ahora seleccione los 5 valores que, bajo su criterio, ya tiene la empresa El Botín de Andrés y marque en qué medida de intensidad los aplica (bajo, medio o alto grado)

Valores	Marque con X los valores que considere esta empresa debe tener	Marque con X los valores que considere son una fortaleza de la empresa objeto de estudio	¿Nivel de importancia de ese valor? ¿Alta, media o baja?
Puntualidad			
Responsabilidad			
Pasión			
Honestidad			
Competitividad			
Compromiso			
Participación activa			
Respeto			
¿Otro? ¿Cual? _____			

Apéndice C.*Anexo de las Encuestas Resueltas por los Informantes Clave.*

Matriz Rivalidad entre los competidores existentes (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (Rivalidad inexistente)	2	3	4	5 (Alta rivalidad)
Numero de competidores					✓
Nivel de independencia entre los competidores					✓
Velocidad de crecimiento del sector					✓
Niveles de costos fijos de las empresas del sector	✓				
Grado de diferenciación entre los competidores	✓				
Alto grado de diversidad de los competidores				✓	
Falta de intereses comunes entre la competencia	✓				
Alto grado de equilibrio de competidores	✓				✓
Costos fijos de salida del sector	✓				
Restricciones socio-gubernamentales como barrera de salida		✓			
Barreras emocionales de salida del sector					✓

Matriz Rivalidad entre los competidores existentes (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (Rivalidad inexistente)	2	3	4	5 (Alta rivalidad)
Numero de competidores					X
Nivel de independencia entre los competidores					X
Velocidad de crecimiento del sector					X
Niveles de costos fijos de las empresas del sector		✓			
Grado de diferenciación entre los competidores	✓				
Alto grado de diversidad de los competidores	✓				
Falta de intereses comunes entre la competencia				✓	
Alto grado de equilibrio de competidores					✓
Costos fijos de salida del sector	✓				
Restricciones socio-gubernamentales como barrera de salida	✓				
Barreras emocionales de salida del sector					✓

Matriz Rivalidad entre los competidores existentes (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (Rivalidad inexistente)	2	3	4	5 (Alta rivalidad)
Numero de competidores					X
Nivel de independencia entre los competidores					X
Velocidad de crecimiento del sector					X
Niveles de costos fijos de las empresas del sector	X				
Grado de diferenciación entre los competidores		X			
Alto grado de diversidad de los competidores	X				
Falta de intereses comunes entre la competencia					X
Alto grado de equilibrio de competidores					X
Costos fijos de salida del sector		X			
Restricciones socio-gubernamentales como barrera de salida	X				
Barreras emocionales de salida del sector					X

Matriz Rivalidad entre los competidores existentes (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (Rivalidad inexistente)	2	3	4	5 (Alta rivalidad)
Numero de competidores					5
Nivel de independencia entre los competidores				4	
Velocidad de crecimiento del sector				4	
Niveles de costos fijos de las empresas del sector		2			
Grado de diferenciación entre los competidores				4	
Alto grado de diversidad de los competidores		2			
Falta de intereses comunes entre la competencia			3		
Alto grado de equilibrio de competidores					5
Costos fijos de salida del sector	1				
Restricciones socio-gubernamentales como barrera de salida	1				
Barreras emocionales de salida del sector			3		

Matriz Rivalidad entre los competidores existentes (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (Rivalidad inexistente)	2	3	4	5 (Alta rivalidad)
Numero de competidores				X	~~X~~
Nivel de independencia entre los competidores				X	~~X~~
Velocidad de crecimiento del sector					X
Niveles de costos fijos de las empresas del sector	X				X
Grado de diferenciación entre los competidores			X		
Alto grado de diversidad de los competidores		X			
Falta de intereses comunes entre la competencia		X			
Alto grado de equilibrio de competidores					X
Costos fijos de salida del sector	X				
Restricciones socio-gubernamentales como barrera de salida	X				
Barreras emocionales de salida del sector					X

Matriz Poder de negociación de los compradores (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (poder inexistente)	2	3	4	5 (Alto poder)
Grado de concentración de ventas en pocos clientes	X				
nivel de volumen de compras de clientes	X				
Participación del cliente en los costos		X			
Bajo costo de cambio de proveedor por parte del cliente			X		
La facilidad de integración vertical del cliente hacia los proveedores				X	
El nivel de conocimiento de los productos o procesos por parte del cliente				X	
Bajo impacto del producto vendido en el margen de rentabilidad del comprador		X			

Matriz Amenaza de entrada de nuevos competidores. (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (Amenaza inexistente)	2	3	4	5 (Amenaza alta)
Barreras de entrada					
Operaciones compartidas entre empresas	X				
curva de aprendizaje			X		
curva de experiencia		X			
tecnología blanda y dura		X			
posición de marca, de diseño, de servicio, de precio	X				
niveles de inversión					X
costos de cambios de procesos			X		
Patentes	X				
Tiempos de respuesta				X	
acceso a canales		X			
Políticas gubernamentales					
Niveles de aranceles					X
niveles de subsidio					X
grados de impuesto					X
regulaciones y marco legal					X
Respuestas a rivales					
Nivel de liquidez					X
capacidad de endeudamiento					X

Matriz Poder de negociación de los compradores (Respuestas promediadas de los informantes clave)		1 (poder inexistente)	2	3	4	5 (Alto poder)
Grado de concentración de ventas en pocos clientes		X				
Nivel de volumen de compras de clientes		X	X			
Participación del cliente en los costos		X				
Bajo costo de cambio de proveedor por parte del cliente						X
La facilidad de integración vertical del cliente hacia los proveedores				X	X	
El nivel de conocimiento de los productos o procesos por parte del cliente					X	X
Bajo impacto del producto vendido en el margen de rentabilidad del comprador					X	X

Matriz Amenaza de entrada de nuevos competidores. (Respuestas promediadas de los informantes clave)		1 (Amenaza inexistente)	2	3	4	5 (Amenaza alta)
Barreras de entrada						
Operaciones compartidas entre empresas					X	
curva de aprendizaje			X	X		
curva de experiencia			X	X		
tecnología blanda y dura			X	X		
posición de marca, de diseño, de servicio, de precio			X	X		
niveles de inversión					X	
costos de cambios de procesos			X	X		
Patentes	X					
Tiempos de respuesta		X	X			
acceso a canales		X	X			
Políticas gubernamentales						
Niveles de aranceles					X	
niveles de subsidio				X		
grados de impuesto				X		
regulaciones y marco legal				X		
Respuestas a rivales						
Nivel de liquidez				X		
capacidad de endeudamiento				X		

Matriz Poder de negociación de los compradores (Respuestas promediadas de los informantes clave)		1 (poder inexistente)	2	3	4	5 (Alto poder)
Grado de concentración de ventas en pocos clientes		✓				
Nivel de volumen de compras de clientes		✓				
Participación del cliente en los costos		✓				
Bajo costo de cambio de proveedor por parte del cliente						✓
La facilidad de integración vertical del cliente hacia los proveedores						✓
El nivel de conocimiento de los productos o procesos por parte del cliente						✓
Bajo impacto del producto vendido en el margen de rentabilidad del comprador						✓

Matriz Amenaza de entrada de nuevos competidores. (Respuestas promediadas de los informantes clave)		1 (Amenaza inexistente)	2	3	4	5 (Amenaza alta)
Barreras de entrada						
Operaciones compartidas entre empresas		✓				
curva de aprendizaje		✓				
curva de experiencia		✓				
tecnología blanda y dura		✓				
posición de marca, de diseño, de servicio, de precio				✓		
niveles de inversión						✓
costos de cambios de procesos				✓		
Patentes		✓		✓		
Tiempos de respuesta				✓		
acceso a canales		✓				
Políticas gubernamentales						
Niveles de aranceles					✓	
niveles de subsidio					✓	
grados de impuesto					✓	
regulaciones y marco legal					✓	
Respuestas a rivales						
Nivel de liquidez				✓		
capacidad de endeudamiento				✓		

Matriz Poder de negociación de los compradores (Respuestas promediadas de los informantes clave)		1 (poder inexistente)	2	3	4	5 (Alto poder)
Grado de concentración de ventas en pocos clientes						
Nivel de volumen de compras de clientes						
Participación del cliente en los costos		2				
Bajo costo de cambio de proveedor por parte del cliente		2				
La facilidad de integración vertical del cliente hacia los proveedores						
El nivel de conocimiento de los productos o procesos por parte del cliente						
Bajo impacto del producto vendido en el margen de rentabilidad del comprador						

Matriz Amenaza de entrada de nuevos competidores. (Respuestas promediadas de los informantes clave)		1 (Amenaza inexistente)	2	3	4	5 (Amenaza alta)
Barreras de entrada						
Operaciones compartidas entre empresas						
curva de aprendizaje						
curva de experiencia						
tecnología blanda y dura						
posición de marca, de diseño, de servicio, de precio						
niveles de inversión						
costos de cambios de procesos						
Patentes						
Tiempos de respuesta						
acceso a canales						
Políticas gubernamentales						
Niveles de aranceles						
niveles de subsidio						
grados de impuesto						
regulaciones y marco legal						
Respuestas a rivales						
Nivel de liquidez						
capacidad de endeudamiento						

Matriz Poder de negociación de los compradores (Respuestas promediadas de los informantes clave)		1 (poder inexistente)	2	3	4	5 (Alto poder)
Grado de concentración de ventas en pocos clientes		1				
Nivel de volumen de compras de clientes				2		
Participación del cliente en los costos		1				
Bajo costo de cambio de proveedor por parte del cliente					4	
La facilidad de integración vertical del cliente hacia los proveedores						5
El nivel de conocimiento de los productos o procesos por parte del cliente						5
Bajo impacto del producto vendido en el margen de rentabilidad del comprador						5

Matriz Amenaza de entrada de nuevos competidores. (Respuestas promediadas de los informantes clave)		1 (Amenaza inexistente)	2	3	4	5 (Amenaza alta)
Barreras de entrada						
Operaciones compartidas entre empresas						
curva de aprendizaje						
curva de experiencia		1	2			
tecnología blanda y dura					4	
posición de marca, de diseño, de servicio, de precio		1				
niveles de inversión						5
costos de cambios de procesos						
Patentes		1	2			
Tiempos de respuesta						
acceso a canales						
Políticas gubernamentales						
Niveles de aranceles						5
niveles de subsidio					4	
grados de impuesto						5
regulaciones y marco legal					4	
Respuestas a rivales						
Nivel de liquidez						
capacidad de endeudamiento				3	4	

Matriz Poder de negociación de los proveedores (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (poder inexistente)	2	3	4	5 (Alto poder)
El grado de concentración del segmento	✓				
el numero de empresas vinculadas al sector	✓		✓		
el nivel de oportunidad de insumos sustitutos		✓			
el nivel de amenaza de integración hacia adelante					✓
los niveles de compra del cliente	✓				
el grado de diferenciación de insumos/productos	✓				
costos de cambio de proveedor	✓				
nivel de importancia del insumo en procesos	✓				
nivel de la fuerza sindical	✓				

Matriz Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (Amenaza inexistente)	2	3	4	5 (Alta amenaza)
Tendencias a mejorar el costo de los sustitutos	✓				
Tendencias a mejorar el precio de los sustitutos	✓				
Tendencias a mejorar en calidad de los sustitutos	✓				

Matriz Poder de negociación de los proveedores (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (poder inexistente)	2	3	4	5 (Alto poder)
El grado de concentración del segmento		X			
el numero de empresas vinculadas al sector		X	X		
el nivel de oportunidad de insumos sustitutos		X	X		
el nivel de amenaza de integración hacia adelante		X	X		X
los niveles de compra del cliente		X	X		X
el grado de diferenciación de insumos/productos	X	X			
costos de cambio de proveedor	X	X			
nivel de importancia del insumo en procesos		X			
nivel de la fuerza sindical	X	X			

Matriz Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (Amenaza inexistente)	2	3	4	5 (Alta amenaza)
Tendencias a mejorar el costo de los sustitutos		X			
Tendencias a mejorar el precio de los sustitutos	X	X			
Tendencias a mejorar en calidad de los sustitutos		X			

Matriz Poder de negociación de los proveedores (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (poder inexistente)	2	3	4	5 (Alto poder)
El grado de concentración del segmento	1				
el numero de empresas vinculadas al sector			3		
el nivel de oportunidad de insumos sustitutos					5
el nivel de amenaza de integración hacia adelante					5
los niveles de compra del cliente		2			
el grado de diferenciación de insumos/productos		2			
costos de cambio de proveedor		2			
nivel de importancia del insumo en procesos	1				
nivel de la fuerza sindical	1				

Matriz Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (Amenaza inexistente)	2	3	4	5 (Alta amenaza)
Tendencias a mejorar el costo de los sustitutos	1				
Tendencias a mejorar el precio de los sustitutos		2			
Tendencias a mejorar en calidad de los sustitutos	1				

Matriz Poder de negociación de los proveedores (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (poder inexistente)	2	3	4	5 (Alto poder)
El grado de concentración del segmento	✓				
el numero de empresas vinculadas al sector			✓		
el nivel de oportunidad de insumos sustitutos					✓
el nivel de amenaza de integración hacia adelante					✓
los niveles de compra del cliente		✓			
el grado de diferenciación de insumos/productos		✓			
costos de cambio de proveedor		✓			
nivel de importancia del insumo en procesos	✓				
nivel de la fuerza sindical	✓				

Matriz Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (Amenaza inexistente)	2	3	4	5 (Alta amenaza)
Tendencias a mejorar el costo de los sustitutos	✓				
Tendencias a mejorar el precio de los sustitutos	✓				
Tendencias a mejorar en calidad de los sustitutos	✓				

Matriz Poder de negociación de los proveedores (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (poder inexistente)	2	3	4	5 (Alto poder)
El grado de concentración del segmento	X				
el numero de empresas vinculadas al sector			X		
el nivel de oportunidad de insumos sustitutos				X	
el nivel de amenaza de integración hacia adelante					X
los niveles de compra del cliente	X				
el grado de diferenciación de insumos/productos		X			
costos de cambio de proveedor		X			
nivel de importancia del insumo en procesos	X				
nivel de la fuerza sindical		X			

Matriz Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Respuestas promediadas de los informantes clave)	1 (Amenaza inexistente)	2	3	4	5 (Alta amenaza)
Tendencias a mejorar el costo de los sustitutos	X				
Tendencias a mejorar el precio de los sustitutos	X				
Tendencias a mejorarlas en calidad de los sustitutos	X				

DIAGNÓSTICO INTERNO									FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
	Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja								
1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA																	
EJEMPLO Crecimiento en ventas							X	X									
1 Crecimiento en ventas												X	X				
2 Apalancamientos	X											X	X				
3 Efectivo y equivalentes de efectivo						X						X	X				
4 Calificación crediticia	X											X	X				
5 Capacidad de endeudamiento				X								X	X	X			
6 Rentabilidad			X									X	X				
7 Capital de trabajo					X				X			X	X	X			
8 Capacidad de inversión												X	X				
DIAGNÓSTICO INTERNO									FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
	Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja								
2.- DIMENSIÓN DE CLIENTES Y MERCADO																	
* 1 Alianzas estratégicas			X									X	X				
2 Capacidad de satisfacción y capacidad de atención			X											X			
3 Conocimiento de clientes y del mercado							X					X	X				
4 Ventas a clientes actuales							X					X	X				
* 5 Propuesta de valor			X									X	X				
6 Antigüedad promedio de los clientes	X													X			
7 Asociaciones y relaciones							X										
8 Imagen y reputación			X											X			
DIAGNÓSTICO INTERNO									FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
	Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja								
3.- DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO																	
1 Infraestructura física				X										X			
2 Known how	X											X					
3 Capacidad operativa (ventas y servicio al cliente antes-durante-después)				X								X	X				
4 Tecnologías propias (sobre todo en temas de atención y entrega)						X						X	X				

DIAGNÓSTICO INTERNO			FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
			Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
1.- DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA											
1	EJEMPLO Crecimiento en ventas						x	x			
2	Crecimiento en ventas						x	x		x	
3	Apalancamientos	x						x			
4	Efectivo y equivalentes de efectivo				x					x	
5	Calificación credicia	x						x			
6	Capacidad de endeudamiento	x						x			
7	Rentabilidad		x								x
8	Capital de trabajo							x			
9	Capacidad de inversión			x							
DIAGNÓSTICO INTERNO			FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
			Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
2.- DIMENSION DE CLIENTES Y MERCADO											
1	Alianzas estrategicas		x						x		
2	Capacidad de satisfacion y capacidad de atencion	x									x
3	Conocimiento de clientes y del mercado						x		x		
4	Ventas a clientes actuales						x		x		
5	Propuesta de valor		x						x		
6	Antigüedad promedio de los clientes	x									x
7	Asociaciones y relaciones			x						x	
8	Imagen y reputacion	x							x		
DIAGNÓSTICO INTERNO			FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
			Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO											
1	Infraestructura fisica				x						x
2	Known how		x						x		
3	Capacidad operativa (ventas y servicio al cliente antes-durante-despues)	x									x
4	Tecnologias propias (sobre todo en temas de atencion y entrega)							x	x		

DIAGNÓSTICO INTERNO								
FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA								
EJEMPLO Crecimiento en ventas								
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
DIAGNÓSTICO INTERNO								
FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
2.- DIMENSIÓN DE CLIENTES Y MERCADO								
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
DIAGNÓSTICO INTERNO								
FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
3.- DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO								
1								
2								
3								
4								

DIAGNÓSTICO INTERNO								
FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA								
EJEMPLO Crecimiento en ventas								
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
DIAGNÓSTICO INTERNO								
FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
2.- DIMENSIÓN DE CLIENTES Y MERCADO								
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
DIAGNÓSTICO INTERNO								
FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
3.- DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO								
1								
2								
3								
4								

La primera fila de la tabla tiene un ejemplo de como se debe responder

DIAGNÓSTICO INTERNO								
FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA								
EJEMPLO Crecimiento en ventas								
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
DIAGNÓSTICO INTERNO								
FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
2.- DIMENSIÓN DE CLIENTES Y MERCADO								
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
DIAGNÓSTICO INTERNO								
FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
3.- DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO								
1								
2								
3								
4								

DIAGNÓSTICO INTERNO								
FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
4. DIMENSIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES								
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
DIAGNÓSTICO INTERNO								
FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
5. DIMENSIÓN DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES								
1								
2								
3								
4								
5								
6								

5	Sistemas de gestión infraestructura tecnológica (sobre todo ligada a inventarios)				X		X			
6	Certificaciones		X						X	

	DIAGNÓSTICO INTERNO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
4. DIMENSION DEL TALENTO HUMANO Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES										
1	Disponibilidad de personal						X			X
2	Conocimiento y experiencia	X						■		X
3	Respeto y trato personalizado		X							X
4	Liderazgo y toma de decisiones	X						■		X
5	Capacidad de cambio y resiliencia		X						X	
6	Asesores expertos						X	X		
7	Trabajo en equipo						X	X		
8	Clima laboral						X	X		
9	Personal calificado				X			■	X	
10	Cultura organizacional				X			■	X	

	DIAGNÓSTICO INTERNO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Baja
5. DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES :										
1	Tecnologías propias (sobre todo en temas de atención y entrega)				X					X
2	Software especializados (inventarios)					X		■		
3	Software especializado (ventas)							X		
4	Capacidad de uso de la información					X		■	X	
5	Hoeing, pagina web, redes sociales etc.					X		■	X	
6	Redes, equipos periféricos y cámaras	X						X		

[illegible]

Valores	Marque con X los valores que considere esta empresa debe tener	Marque con X los valores que considere son una fortaleza de la empresa objeto de estudio	¿Nivel de importancia de ese valor? ¿Alta, media o baja?
Puntualidad	✓		A
Responsabilidad	✓	✓	A
Pasion	✓		B
Honestidad	✓		A
Competitividad		✓	M
Compromiso	✓		A
Participación activa	✓		A
Respeto		✓	A
Otro? Cual?			

Valores	Marque con X los valores que considere esta empresa debe tener	Marque con X los valores que considere son una fortaleza de la empresa objeto de estudio	¿Nivel de importancia de ese valor? ¿Alta, media o baja?
Puntualidad	X		a
Responsabilidad		X	a
Pasion		X	med
Honestidad	X		a
Competitividad	X		ba
Compromiso	X		a
Participación activa	X		a
Respeto		X	a
Otro? Cual?			

Valores	Marque con X los valores que considere esta empresa debe tener	Marque con X los valores que considere son una fortaleza de la empresa objeto de estudio	¿Nivel de importancia de ese valor? ¿Alta, media o baja?
Puntualidad	X		media
Responsabilidad		X	alta
Pasion		X	baja
Honestidad		X	alta
Competitividad	X		baja
Compromiso		X	alta
Participación activa		X	alta
Respeto		X	alta
Otro? Cual?			
X			

		estudio	
Puntualidad	✓		m
Responsabilidad		✓	a
Pasion		✓	m
Honestidad		✓	m
Competitividad	✓		a
Compromiso	✓		a
Participación activa		✓	a
Respeto	✓		a
Otro? Cual?			

Valores	valores que considere esta empresa debe tener	valores que considere son una fortaleza de la empresa objeto de estudio	importancia de ese valor? ¿Alta, media o baja?
Puntualidad	x		A
Responsabilidad		x	A
Pasion	x		B
Honestidad		x	A
Competitividad	x		A
Compromiso	x		A
Participación activa	x		A
Respeto	x		A
Otro? Cual?	--	--	--

Apéndice D.

Registro Visual de Algunas Actividades Relacionadas con este Plan Estratégico.







Apéndice E.

Ejemplo de uno de los Boletines Informativos Citando a Taller de Socialización de este Plan Estratégico.

Boletín informativo

Febrero 12 / 2022

A:

Colaboradores del Botín de Andrés

-> Taller participativo para socializar temas importantes de la empresa

-> Asistencia obligatoria. Sábado 12 de febrero. De 6 pm a 8 pm en la sede principal.

- Con transmisión en Zoom.

- Mensaje también adjunto a WhatsApps y correos electrónicos de cada colaborador)

Apéndice F.

Borrador preliminar del presupuesto estratégico elaborado en consenso con los informantes clave

(8) Estrategias Marketing	
40 x 200 000	8 000 000
1 x 100 000	100 000
(9) Adquisición de equipos de venta y soporte	
100 000 x 10	1 000 000
(10) Impresiones de Etiquetas	
2 Impresoras 1500 x 1000	200 000
(11) Computadores actualizados en todos los Admin. de	
Venta y de venta	
Admin. Trivis	3 x 600 000 1 800 000
Administración	1 x 1 500 000 1 500 000
Venta	2 x 600 000 1 200 000
Total	
2 500 000	2 500 000
(12) Honorarios Consultores	
Consultoría	1 000 000 Mensual
Asesoría	1 000 000 Mensual
(13) Estimación de Gastos Futuros de Estudios de Mercado	
Estudio Mensual	1 000 000
(14) Materiales relacionados con el Formato de Seguimiento	
Materiales Mensuales	1 000 000
(15) Materiales relacionados con la implementación (Cursos)	
Cursos x Mes	1 000 000
(16) Honorarios terceros (Comercio de Comercio)	
A ? no tenerlos	
(17) Cursos de Capacitación	
Cursos Mensuales	1 000 000
(18) Honorarios Consultores	
Honorarios Mensuales	1 000 000

(1) Estrategias Marketing	
40 x 200 000	8 000 000
1 x 100 000	100 000
(2) Adquisición de equipos de venta y soporte	
100 000 x 10	1 000 000
(3) Impresiones de Etiquetas	
2 Impresoras 1500 x 1000	200 000
(4) Computadores actualizados en todos los Admin. de	
Venta y de venta	
Admin. Trivis	3 x 600 000 1 800 000
Administración	1 x 1 500 000 1 500 000
Venta	2 x 600 000 1 200 000
Total	
2 500 000	2 500 000
(5) Honorarios Consultores	
Consultoría	1 000 000 Mensual
Asesoría	1 000 000 Mensual
(6) Estimación de Gastos Futuros de Estudios de Mercado	
Estudio Mensual	1 000 000
(7) Materiales relacionados con el Formato de Seguimiento	
Materiales Mensuales	1 000 000
(8) Materiales relacionados con la implementación (Cursos)	
Cursos x Mes	1 000 000
(9) Honorarios terceros (Comercio de Comercio)	
A ? no tenerlos	
(10) Cursos de Capacitación	
Cursos Mensuales	1 000 000
(11) Honorarios Consultores	
Honorarios Mensuales	1 000 000