

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE CALZADO “KEYLA  
SHOES” DE BUCARAMANGA**

**CLAUDIA AZUCENA SUÀREZ VILLAMIZAR  
ADRIANA MAYERLI MANTILLA VARGAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2012**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE CALZADO “KEYLA  
SHOES” DE BUCARAMANGA**

**CLAUDIA AZUCENA SUÀREZ VILLAMIZAR  
ADRIANA MAYERLI MANTILLA VARGAS**

**Proyecto de Grado como requisito para optar el título de  
Profesional en Gestión Empresarial**

**Director:  
ING. MAURICIO CARVAJAL ACELAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2012**

## DEDICATORIA

*Este proyecto está dedicado a Dios, a nuestras familias, y a todos aquellos que luchan por su crecimiento personal*

.

## **AGRADECIMIENTOS**

*En primer lugar te agradecemos a ti Dios, por ayudarnos a terminar este proyecto, gracias por darnos fuerzas y hacer este proyecto realidad.*

*A nuestros padres, hijos, hermanos y a nuestros tutor Mauricio Carvajal por el apoyo incondicional.*

*A todas y cada una de la personas que directa o indirectamente apoyaron este proyecto.*

*A los docentes que a lo largo de esta carrera con sus conocimientos permitieron llevar a feliz término este proyecto.*

*Al señor Alirio Ortiz y a su familia por abirnos las puertas de su empresa y brindarnos su confianza al entregar información requerida para este estudio.*

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	21
1. GENERALIDADES	24
1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR	24
1.1.1 Evolución y tendencias del sector	24
1.1.1.1 La historia del calzado	24
1.1.1.2 Cronología de la evolución del calzado	24
1.1.2 El sector de cuero y calzado en Colombia	26
1.1.3 Resumen de indicadores de coyuntura	28
1.1.4 Evolución del calzado en Santander	31
1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	32
1.2.1 Razón Social.	32
1.2.2 Ubicación.	32
1.2.3 Registro.	32
1.2.4 Objeto Social.	32
1.2.5 Tipo De Sociedad	32
1.2.6 Clasificación	32
1.2.7 Breve reseña histórica	33
1.2.8 Organigrama administrativa	33
1.2.9 Productos y servicios	34
1.2.10 Atributos diferenciadores	34
1.2.11 Clientes principales.	34
1.2.12 Infraestructura	34
1.2.13 Estados Financieros	35
2. AUDITORÍA EXTERNA	36
2.1 FACTORES ECONÓMICOS	36
2.1.1 Inflación y deflación.	36
2.1.2 Tasas de interés.	38
2.1.3 Tendencias del desempleo.	39
2.1.4 Impuestos	41
2.1.5 TLC	43
2.1.6 Perfil de oportunidades y amenazas- Factor económico.	45
2.2 FACTORES POLÍTICOS	45
2.2.1 Legislación laboral.	46
2.2.2 Legislación tributaria	46
2.2.3 IVA.	48
2.2.4 Política de productividad y competitividad nacional.	49
2.2.5 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Político.	49
2.3. FACTORES SOCIALES.	50

2.3.1	Tendencias	50
2.3.2	Perfil del consumidor colombiano:	51
2.3.3	Empleo:	53
2.3.4	Contrabando	54
2.3.5	Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Factor Sociales	58
2.4	FACTORES TECNOLÓGICOS	58
2.4.1	Teorías administrativas	58
2.4.2	Mejoramiento de procesos	58
2.4.3	Tecnologías de la información	60
2.4.4	Perfil de oportunidades y amenazas del medio - Factor tecnológico.	62
2.5.	FUERZAS COMPETITIVAS: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER A LAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO EN SANTANDER	63
2.5.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores	63
2.5.2	Rivalidad entre competidores	64
2.5.3	Poder de negociación de los proveedores	66
2.5.4	Poder de negociación de los clientes	67
2.5.5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	67
2.5.6	Perfil de oportunidades y amenazas del medio- Factor Competitivo	69
2.6	MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO – POAM	70
2.6.1	Selección del grupo Estratégico.	70
2.6.2	Lluvia de ideas.	70
2.6.3	Elaboración de la Matriz POAM.	71
3.	ANÁLISIS INTERNO	75
3.1	AUDITORÍA GERENCIAL	75
3.1.1	Planeación	75
3.1.2	Organización	77
3.1.3	Dirección.	78
3.1.4	Control. El	79
3.1.5	Matriz PCI – Auditoria gerencial.	80
3.2	AUDITORÍA DE MERCADOS	80
3.2.1	Estructura del área de mercadeo	80
3.2.2	Análisis de los clientes.	81
3.2.2.1.	Resultados obtenidos en el sondeo dirigido a clientes más representativos de Keyla Shoes.	83
3.2.3	Estructura de la línea de productos y servicios. Keyla Shoes	90
3.2.4	Participación en el mercado	93
3.2.5	Canales de distribución.	93
3.2.6	Ventas	94
3.2.7	Precios.	94
3.2.8	Publicidad y promoción.	94
3.2.9	Matriz PCI - Auditoria de mercados	95
3.3	AUDITORÍA FINANCIERA	95
3.3.1	Estados financieros	95

3.3.2	Estructura de costos	96
3.3.3	Razones Financieros.	96
3.3.3.1.	Razones de liquidez.	96
3.3.3.2	Razones de endeudamiento	97
3.3.3.3	Razones de actividad	98
3.3.3.4	Razones de rendimiento.	99
3.3.4	Matriz PCI – Auditoría financiera.	101
3.4	AUDITOÍA OPERATIVA	102
3.4.1	Procesos.	102
3.4.2	Distribución de Planta.	109
3.4.3	Capacidad.	110
3.4.4	Fuerza de trabajo.	111
3.4.5	Calidad. Pr	111
3.4.6	Seguridad Industrial.	112
3.4.7	Perfil de capacidad interna PCI – Auditoria Operativa.	112
3.5	AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO	113
3.5.1	Cantidad de personal	113
3.5.2.	Perfil del trabajador	116
3.5.3	Nivel de escolaridad.	116
3.5.4	Condiciones de trabajo	117
3.5.5	Programas de capacitación.	118
3.5.6	Clima laboral.	119
3.5.7	Perfil de capacidad interna - Auditoría del talento humano	120
3.6	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO O PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA – PCI	121
3.6.1	Selección del grupo estratégico	121
3.6.2	Lluvia de ideas.	121
3.6.3	Elaboración de la matriz P.C.I.	122
4.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	124
4.1	MISIÓN CORPORATIVA	124
4.2	VISIÓN CORPORATIVA	125
4.3	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	126
4.4	ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	127
4.4.1	Matriz debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas (DOFA).	127
4.4.2	Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA.	132
4.4.3	Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE.	134
5	OPCIONES ESTRATÉGICAS	137
5.1	OPCIONES ESTRATÉGICAS	137
5.1.1	Estrategia de Liderazgo: Penetración del mercado	137
5.1.2	Estrategia de competitividad: Desarrollo de productos	137
5.1.3	Estrategia de posicionamiento: Desarrollo de mercados	138
5.1.4	Estrategias de productividad y competitividad:	138
5.2	OBJETIVOS	138

5.3	METAS	139
5.4	POLÍTICAS	143
5.5	PLAN DE ACCIÓN	145
5.6	PRESUPUESTO ESTRATÉGICO.	149
5.7	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN	149
5.7.1	Indicadores de rentabilidad y utilidades.	149
5.7.2	Indicadores de participación en el mercado	150
5.7.3	Indicadores de ventas.	150
5.7.4	Indicadores de productividad	150
5.7.5	Indicadores de desarrollo comercial	150
	CONCLUSIONES	156
	RECOMENDACIONES	158
	BIBLIOGRAFÍA.	159
	ANEXOS	161

## LISTA DE CUADROS

		<b>Pág.</b>
Cuadro 1.	Evolución de las exportaciones colombianas de calzado y sus partes de Enero a Diciembre 2009 al 2011 en US\$FOB	28
Cuadro 2.	Evolución de las importaciones colombianas de calzado y sus partes de enero a diciembre 2009 al 2011	29
Cuadro 3.	Tasas de interés a octubre de 2.011	38
Cuadro 4.	Tasas de interés	39
Cuadro 5.	Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada Total nacional, 2009 – 2010 (Enero – Diciembre)	40
Cuadro 6.	Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada cabeceras 2009 – 2010 (Enero – Diciembre)	40
Cuadro 7.	Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada resto 2009 – 2010 (Enero – Diciembre)	40
Cuadro 8.	Matriz POAM factor económico	45
Cuadro 9.	Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Político	50
Cuadro 10.	Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Factor Social	58
Cuadro 11.	Perfil de oportunidades y amenazas del medio - Factor tecnológico.	63
Cuadro 12.	Matriz de perfil competitivo MPC	64
Cuadro 13.	Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Competitivo	70
Cuadro 14.	Variables de la Auditoría Externa	71
Cuadro 15.	Matriz POAM – Auditoria Externa	72
Cuadro 16.	Matriz PCI - Auditoria gerencial	80
Cuadro 17.	Ficha técnica	83
Cuadro 18.	Tiempo que es cliente de Keyla Shoes	83
Cuadro 19.	Frecuencia de compra a Keyla Shoes	84
Cuadro 20.	Concepto sobre los preciso que maneja Keyla Shoes	85
Cuadro 21.	Medio por donde conoció a Keyla Shoes	86
Cuadro 22.	Concepto sobre si compra productos de calzado a otras empresas de Bucaramanga	86
Cuadro 23.	Otras empresas de Bucaramanga a quien le compra el calzado	87
Cuadro 24.	Aspectos positivos de Keyla Shoes	88
Cuadro 25.	Aspectos negativos de Keyla Shoes	89
Cuadro 26.	Concepto sobre la entrega a tiempo y pedido completo	90
Cuadro 27.	Matriz PCI – Auditoría de mercados	95
Cuadro 28.	Razón corriente de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010	97
Cuadro 29.	Razón corriente de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011	97
Cuadro 30.	Prueba ácida de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010	97
Cuadro 31.	Prueba ácida de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011	97
Cuadro 32.	Razón de endeudamiento de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010	98
Cuadro 33.	Razón de endeudamiento de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011	98

Cuadro 34.	Rotación de cartera de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010	98
Cuadro 35.	Rotación de cartera de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011	99
Cuadro 36.	Margen bruto de ganancia de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010	99
Cuadro 37.	Margen bruto de ganancia de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011	99
Cuadro 38.	Margen operacional de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010	99
Cuadro 39.	Margen operacional de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011	100
Cuadro 40.	Rendimiento de patrimonio de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010	100
Cuadro 41.	Rendimiento del patrimonio de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011	100
Cuadro 42.	Rendimiento del activo total de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010	100
Cuadro 43.	Rendimiento del activo total de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011	100
Cuadro 44.	Razones financieras básicas	101
Cuadro 45.	Matriz PCI - Auditoría financiera	102
Cuadro 46.	Matriz PCI - Auditoría Operativa	112
Cuadro 47.	Distribución de los empleados por cantidad y clase	113
Cuadro 48.	Antigüedad de los trabajadores de Keyla Shoes	114
Cuadro 49.	Edad promedio de los trabajadores de Keyla Shoes	115
Cuadro 50.	Nivel de escolaridad	116
Cuadro 51.	Herramientas de trabajo	117
Cuadro 52.	Entorno de trabajo	118
Cuadro 53.	Clima laboral en Keyla Shoes	119
Cuadro 54.	Integración al personal	120
Cuadro 55.	Matriz PCI Auditoría del talento humano	121
Cuadro 56.	Variables de la Auditoría Interna	121
Cuadro 57.	Matriz PCI. Auditoria Interna	123
Cuadro 58.	Matriz DOFA	130
Cuadro 59.	Matriz PEEA	132
Cuadro 60.	Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE.	135
Cuadro 61.	Plan de acción proyecto estratégico 1. Reingeniería Organizacional	146
Cuadro 62.	Plan de acción proyecto estratégico 2. Plan exportador	147
Cuadro 63.	Plan de acción proyecto estratégico 3. Estudio para el montaje de una nueva línea de producción de calzado para niña.	147
Cuadro 64.	Plan de acción proyecto estratégico 4. Estudio para el montaje de un punto de venta en Bucaramanga	148
Cuadro 65.	Plan de acción proyecto estratégico 5. Modernización tecnológica	148
Cuadro 66.	Presupuesto estratégico	149
Cuadro 67.	Plan de indicadores de gestión para objetivo de rentabilidad y utilidad	151
Cuadro 68.	Plan de indicadores de gestión para objetivo de participación en el mercado	152
Cuadro 69.	Plan de indicadores de gestión para objetivo de ventas	153

Cuadro 70	Plan de indicadores de gestión para objetivo de productividad	154
Cuadro 71	Plan de indicadores de gestión para el objetivo desarrollo comercial	155

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Las cinco fuerzas competitivas del sub - sector calzado	69
Figura 2. Distribución de planta física	110
Figura 3. Vector direccional de la matriz PEEA.	133

## LISTA DE GRAFICAS

		<b>Pág.</b>
Gráfica 1.	Sector de calzado, producción real a 2011	30
Gráfica 2	Problemas del sector del calzado a Diciembre de 2011	30
Gráfica 3.	Tiempo que es cliente de Keyla Shoes	84
Gráfica 4.	Frecuencia de compra a Keyla Shoes	84
Gráfica 5.	Concepto sobre los precios que maneja Keyla Shoes	85
Gráfica 6.	Medio por donde conoció a Keyla Shoes	86
Gráfica 7.	Concepto sobre si compra productos de calzado a otras empresas de Bucaramanga	87
Gráfica 8.	Otras empresas de Bucaramanga a quien le compra el calzado	88
Gráfica 9.	Aspectos positivos de Keyla Shoes	89
Gráfica 10.	Aspectos negativos de Keyla Shoes	89
Gráfica 11.	Concepto sobre la entrega a tiempo y pedido completo	90
Gráfica 12	Distribución de los empleados por cantidad y clase	114
Gráfica 13.	Antigüedad de los trabajadores de Keyla Shoes	115
Gráfica 14.	Edad promedio de los trabajadores de Keyla Shoes	115
Gráfica 15.	Nivel de escolaridad	117
Gráfica 16.	Herramientas de trabajo	118
Gráfica 17.	Entorno de trabajo	118
Gráfica 18	Clima laboral en Keyla Shoes	120
Gráfica 19.	Integración al personal	120

## LISTA DE FOTOS

	<b>Pág.</b>
Foto 1. Calzado para dama referencia 169	91
Foto 2. Calzado sandalia para dama referencia 128	91
Foto 3. Calzado para dama referencia 129	91
Foto 4. Calzado para dama referencia 167 color negro	92
Foto 5. Sandalia para dama referencia 126	92
Foto 6. Calzado para dama referencia 119	92
Foto 7. Pendón de keyla Shoes	93
Foto 8. Área de montada	104
Foto 9. Zona de armado, emplantillado y guarnición	104
Foto 10. Zona de herrajes y materias primas	105
Foto 11. Materias primas	105
Foto 12. Producto terminado	106
Foto 13. Cocina de armado	106
Foto 14. Hormas	107
Foto 15. Máquina plana	107
Foto 16. Mesón de corte	108
Foto 17. Máquina pulidora	108
Foto 18. Máquina terminadora	109

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. ESTADOS FINANCIEROS	161
ANEXO B. FORMATO PARA DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	164
ANEXO C. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA	170

## RESUMEN

**TÍTULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE CALZADO “KEYLA SHOES” DE BUCARAMANGA\***

**AUTORES: CLAUDIA AZUCENA SUÁREZ VILLAMIZAR  
ADRIANA MAYERLI MANTILLA VARGAS\*\***

**PALABRAS CLAVES:** Planeación estratégica, diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, estrategias, misión, visión, Calzado para dama, niño, niña

**DESCRIPCIÓN:** La formulación de una planeación estratégica para la empresa Keyla Shoes, determina las estrategias más convenientes que contribuyen al mejoramiento de la productividad y lleve a la compañía a alcanzar competitividad, liderazgo y posicionamiento en el sector de calzado a nivel local, nacional e internacional.

Para el cumplimiento de lo anterior, se desarrolló mediante un diagnóstico externo y un análisis interno, se hizo el direccionamiento, la formulación y se presentó un plan de acción con sus respectivos indicadores de seguimiento del plan, a corto mediano y largo plazo.

Se puede concluir que las estrategias a desarrollar son: Consolidación interna, Penetración en el mercado, desarrollo de productos, y el desarrollo de mercado, es decir, realizar mayores esfuerzos de llevar los productos actuales a nuevos mercados regionales e internacionales.

Con el desarrollo e implementación del plan estratégico y el plan de acción, el grupo estratégico seleccionó cinco proyectos estratégicos, teniendo en cuenta sus prioridades: reingeniería organizacional, un plan de exportador, un estudio para el montaje de una nueva línea de producción de calzado para niña, un estudio para el montaje de un punto de venta de calzado para dama, niño y niña propio en la ciudad de Bucaramanga y el proyecto 5 se requiere la modernización tecnológica, en donde contribuirá a que la empresa Keyla Shoes, se consolide, alcance mayor productividad, y por ende sea más competitiva y solida para enfrentar los cambios de entorno del mercado del sector de calzado en las zonas donde hace presencia la compañía.

En consecuencia, la importancia de desarrollar e implementar el proceso de Planeación estratégica para la empresa Keyla Shoes con las estrategias, y el plan de acción propuesto, consolidado en los proyectos estratégicos contribuirá al mejoramiento de la productividad y competitividad del negocio.

---

\* Proyecto de grado

\*\* Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Ingeniero Mauricio Carvajal Acelas

## SUMMARY

**TITLE:** STRATEGIC PLANNING FOR "KEYLA SHOES" COMPANY IN BUCARAMANGA \*

**AUTHORS:** CLAUDIA AZUCENA SUÀREZ VILLAMIZAR  
ADRIANA MAYERLI MANTILLA VARGAS\*\*

**KEYWORDS:** Strategic planning, strategic assessment, strategic management, strategy, shoes for women and children.

**DESCRIPTION:** To develop a strategic plan for Keyla Shoes Company, in order to determine the most appropriate strategies which improve productivity and achieve competitiveness, leadership and positioning in the footwear in local, national and international industry.

To achieve mentioned goals, a complete diagnostic was developed, to formulate an action plan, which is presented with monitoring indicators in the short, medium and long term.

It concludes that strategies to develop are: Internal consolidation, market penetration, product and market development, which means, enhance further efforts to bring existing products to new markets.

Within the development and implementation of a strategic plan and an action plan, the strategic group selected five strategic projects, taking into account its priorities. First, organizational restructuring, second, export plan, third, analysis on a new footwear production line for girls, fourth a study to launch a shoes store for women and children in its own hometown, Bucaramanga. And fifth, a required technological modernization in order to increase productivity, improve competitive and solidify the company Keyla Shoes as a corporation able to face market changes on the footwear environment where it has been established.

Finally, the improvement, the productivity and the competitiveness of business will generate the development and implementation of strategic planning an action plan, which is going to consolidate on interesting projects in Keyla Shoes Company.

---

\* Draft grade

\*\*Industrial university of Santander, Institute of Regional Projection and Education at a distance. Enterprise management. Director: Engineer: Mauricio Carvajal Acelas

## INTRODUCCIÓN

La empresa **Keyla Shoes**, de Bucaramanga se encuentra en la actualidad ubicada en la carrera 4W N° 55 – 38 del Barrio Mutis de Bucaramanga, va a cumplir 14 años, en diciembre de 1998, su propietario Alirio Ortiz, inició una pequeña sociedad con su cuñado con el nombre de Yasali, con la producción de calzado para dama y la comercialización de otras líneas para niños y niñas y sandalias, esta sociedad duró muy corto tiempo, era un taller muy pequeño tenía dos o tres obreros y no tenía el peso para constituir la como empresa.

En el año de 2005, ya hace unos 6 años está legalmente constituido e inscrito en la Cámara Comercio y la denominó **Keyla Shoes**, por el nombre de unas de sus hijas, donde pasó de 7 a 14 operarios.

Don Alirio Ortiz, se considera como un profesional comerciante, empírico sin estudios profesionales, se ha dedicado a la producción y comercialización de calzado, aprendió de la familia de su esposa, donde todos se dedican a esta actividad en la producción de todo tipo de calzado, por sus pocos conocimientos administrativos, inciden en el manejo y gestión de la empresa, ya que carece de una planeación efectiva, situación que se debe a que es inmediatista, es decir, solo se ocupa del día a día, por las deficiencias de una planeación a corto, mediano y largo plazo, y sus decisiones se dan sin un previo análisis de variables internas y ambientales o de su entorno, que afectan en cierta manera la toma de decisiones.

La investigación propuesta busca formular un plan estratégico, que le permita a la gerencia de la empresa proyectarse al corto, mediano y largo plazo y libere la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la seguridad de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la empresa desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, el sector en el que se encuentra, de los clientes actuales y potenciales y de las propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporcionará una oportunidad o, por lo menos, una base periódica para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, suministrará los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico ocurrirá a nivel individual y organizacional.

Para cumplir con los objetivos de la Planeación Estratégica, se acudió al empleo de técnicas de investigación que darán elementos necesarios para poder medir factores internos como clima organizacional, satisfacción de los clientes, de los proveedores, niveles de producción, y a nivel externo factores económicos, culturales, políticas del gobierno, tendencia tecnológica, entre otros. Estos factores se midieron a través de aplicación de cuestionarios, de observación directa, de entrevistas y de información secundaria.

La formulación de la planeación estratégica llevó a la empresa Keyla Shoes, a identificar los factores que afectan negativa y positivamente a la empresa, permitiendo así elaborar planes de acción, formular estrategias, reevaluar sus horizontes, buscando así ser más competitiva en el sector, y posicionarse como una de las empresas más sólidas a nivel local y porqué no con reconocimiento Nacional.

La realización de la planeación estratégica proporcionó el marco teórico para soportar la acción que se encuentra en la mentalidad de Keyla Shoes y en los empleados; lo cual permita a la Gerencia, socios propietarios y colaboradores de la empresa a que evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un período razonable en la empresa.

La fundamentación teórica del estudio se enfocó en la planeación estratégica: Este proceso consistió fundamentalmente en el desarrollo de las siguientes etapas:

- Se realizó una descripción del sector en el cual se encuentra la empresa; una presentación general de la empresa como reseña histórica, productos y/o servicios, principales clientes, organización e infraestructura.
- Se desarrolló un análisis o auditoría o evaluación externa, y un análisis de los factores que inciden externamente en la organización, para identificar las oportunidades o amenazas de la empresa.
- Una tercera etapa: auditoria o evaluación interna. Este proceso permitió identificar fortalezas y debilidades de la organización.
- En la cuarta etapa se desarrolló el direccionamiento estratégico, se organizó la información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que se tomó como base para la toma de decisiones estratégicas, efectivas basadas más en criterios y análisis objetivos. En este análisis se utilizó las siguientes matrices: D.O.F.A, matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (P.E.E.A) y la matriz cuantitativa de planeación estratégica.

- Finalmente se presentó las opciones estratégicas, donde se formularon estrategias en miras a obtener beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten el impacto de las amenazas externas. Cada opción estratégica se desarrolló a partir de un plan de acción con indicadores a corto, mediano y largo plazo.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR

#### 1.1.1 Evolución y tendencias del sector

**1.1.1.1 La historia del calzado.** Se remonta 100,000 años atrás en la lejana costa al sur de África. Allí vivieron las que se cree fueron las primeras comunidades del homo sapiens. Probablemente por el clima templado, los primeros pobladores sudafricanos casi no usaban ropa ni necesitaban usar zapatos. El aire era cálido y fresco, muy amable para los pies. Sin embargo, durante los siguientes 70,000 años la vida empezó a cambiar. El clima sufrió diversas transformaciones y para adaptarse, los primeros humanos tuvieron que desarrollar nuevas formas de protección para sus cuerpos. Aparece entonces el vestido, desarrollado por lo general de pieles de animal, así como fue creado el calzado. La más simple y rápida forma para proteger los pies con cualquier material a la mano, era suficiente. Tras años de experimentación, alguien inventó las sandalias, consideradas como la forma más antigua de calzado.<sup>1</sup>

#### 1.1.1.2 Cronología de la evolución del calzado<sup>2</sup>

1.700 Se desarrolla la máquina de coser.

1.750 Primer taller fraccionado de fabricación de calzado en Lynn, Massachusetts. En lugar que cada trabajador realizara un zapato completo, cada operación de la construcción del calzado se empezó a desarrollar por un hombre entrenado para dicha tarea. La producción en línea había comenzado.

1.790 Thomas Saint, desarrolla la primera máquina de coser especial para piel.

1.795 Sir Marc Brunel, crea la primera máquina de montar utilizando tachuelas, la cual producía 400 pares de zapatos al día.

1.812 Thomas Blanchard, arma la máquina de tallar hormas de madera donde serían moldeados los cortes.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Centro de Desarrollo empresarial. Industria del calzado y su visualización internacional. Historia de la moda en el calzado. [en línea]. <<http://www.modaycalzadounido.com/secc-moda/modaentornounido/historia.asp>> [citado en 30 de mayo 2.012]

<sup>2</sup> Ibíd.

<sup>3</sup> Ibíd.

1.822 Los zapateros norteamericanos desarrollan los primeros pies "IZQUIERDO y DERECHO" utilizando dos hormas.

1.829 Nathaniel Leonard, perfecciona la máquina de clavar.

1.830 Uso de molduras, en lugar de depender de la habilidad de un cortador.

1.840 Se crea la máquina de rodillos para comprimir la piel, para reforzar el talón con contrafuertes.

1.844 Charles Goodyear patentó la vulcanización de hule y el método para desarrollar todo tipo de productos, entre otros, suelas para calzado.

1.846 Elias Howe of Spencer, de Massachusetts, patentó una máquina para coser con hilo encerado.

1.849 Isaac M. Singer, de Boston, perfeccionó la máquina de coser asistida con pedal.

1.858 Lyman Blake & McKay, crean la máquina de coser corte a suela. Juntos monopolizaron la producción de botas y zapatos por 21 años.

1.858 Inicia la moda. Apertura de la Casa de Alta Costura del inglés Charles Frederick Worth, en la Rue de la Paix, París. Fue el primero en preparar una colección cada temporada y presentarla en pasarela por jóvenes modelos. Fue el primer hombre prominente en el mundo de la moda y pionero en el sistema de diseñar vestidos y distribuirlos por todo el mundo (la moda Pret a Porter, o moda para la calle). Fue diseñador de la esposa de Napoleón III, emperatriz Eugenie. Diseñó crinolinas para la corte del 2º imperio e introdujo el Bustle que se volvió ropa femenina básica a partir de 1870.

1.855 Francois Pinet es el diseñador independiente más aclamado de París. Se hace famoso con su tacón Pinet: más delgado y recto que el estilo Luis XV. Los zapatos Pinet son renombrados por su exquisita elegancia incluso hasta la Segunda Guerra Mundial.

1.861 Pinet gana el Premio Nantes y ese mismo año abre un elegante establecimiento en la Rue Paradis Poissoniere. Abre tiendas en Londres, Niza y París, atrayendo a miles de clientes.

1.900 A la muerte de Charles Worth en 1895, sus hijos Gastón y Jean Philippe invitan a trabajar a Paul Poiret, un joven de 21 años, para mantenerse en los cambiantes gustos del nuevo siglo. Cuatro años más tarde Poiret se convierte en una de las máximas figuras en la historia de la moda y se independiza, al mismo tiempo que un buen número de casas de alta costura como Paquin, Cheruit o

Doucet, que habían tenido relación con los Worth, convirtieron pronto a París como el centro de la moda mundial.

1.900 Los ingleses, forzados por las condiciones económicas dejan de producir calzado a mano y cambian a la producción asistida con máquinas. Encuentran que todas las patentes de calzado son americanas, viéndose obligados a rentarlas y pagar regalías por su uso.

1.920 André, Perugia abre su establecimiento en Saint Honor. Fue considerado el más grandioso diseñador de calzado así como el dios del negocio de zapatos.

1.936 Las privaciones de la Segunda Guerra Mundial originan el embargo de piel para calzado para destinarla a la fabricación de botas para el ejército, por lo que es estimulada la imaginación y creatividad de los diseñadores en fabricar zapatos con otros materiales.

1.936 Salvatore Ferragamo diseña su Cuña de Corcho, que duró una década y se convirtió en el estilo más popular de la moda durante los años de la guerra. Derivado de sus estudios de anatomía, diseñó el primer Cambrillón. Fue el diseñador de las estrellas de Hollywood junto con David Evins en los años 40.

1.939 Roger Vivier diseña su Plataforma de Corcho.

1.940 David Evins trabaja para los famosos diseñadores de Nueva York, Bill Blass y Oscar de la Renta, mientras en París, Roger Vivier comienza a trabajar en la casa Christian Dior, donde inventa el Stiletto.

1.962 Andrea Pfister gana el 1er. Lugar en el Festival Internacional de Diseñadores, en Amsterdam.

**1.1.2 El sector de cuero y calzado en Colombia.** Ha servido de plataforma para el crecimiento de la economía colombiana.

Contribuye además para el crecimiento del comercio minorista y se destaca por su dinámica, ya que se sustenta la expansión de este Mercado hacia negocios internacionales.

El crecimiento de las exportaciones de la cadena para el año 2.008 fue de 45% en tanto que las importaciones crecieron a un ritmo menor cercano al 19%, resultado que muestra una balanza comercial positiva para el sector de US\$354 millones de dólares<sup>4</sup>

---

4 Asociación Colombiana De Industriales Del Calzado, El Cuero Y Sus Manufacturas. Dirección De Estudios Sectoriales. Encuesta De Opinión Industrial Conjunta. Indicadores De Coyuntura

Bucaramanga es una de las ciudades más reconocidas en Colombia, por la producción de calzado, son cerca de 1400 empresas productivas que funcionan en la ciudad. Sin embargo solo 760 están constituidas legalmente, lo que señala la informalidad del sector en esta zona del país.

Se generan aproximadamente 20.000 empleos directos y 40.000 indirectos que genera este sector. Cada empresa tiene 25 empleados en promedio.

La materia prima y la mano de obra son el valor agregado de los productos hechos en Bucaramanga para el Mercado internacional.

La asociación colombiana de industriales de calzado, cuero y sus manufacturas (ACICAM) tienen un plan que consiste en fortalecer los mecanismos de control para disminuir el contrabando y la competencia desleal, pues la mayor dificultad de la actividad es el comercio ilegal.

Otras medidas tiene que ver con la revisión de precios, desarrollo de alianzas y menor endeudamiento, esto con el fin de implementar medidas para enfrentar el impacto de la desaceleración económica.

La mayor producción y comercialización de calzado colombiano se concentra en el segmento de calzado popular; caracterizado por una calidad media, en moda y bajos precios.

Entre los diferentes tipos de calzado se destaca el deportivo con una participación cercana al 40% del total de la producción nacional. Seguido por botas para dama, calzado casual para dama y hombre, zapatillas, sintéticas y calzado para niño.

El calzado y los artículos de cuero representan el 1.93% de las ventas totales realizadas por los grandes formatos comerciales e hipermercados.

Los principales compradores de calzado colombiano fueron: Venezuela 31.2%, Alemania 20.2%, Panamá 8% y Estados Unidos 7%.<sup>5</sup>

El principal vendedor de calzado a Colombia es China con una participación del 58% del total de importaciones del calzado. La región más importadora es el Valle del Cauca con 29.85% seguida por Santander con el 27.96% y Cundinamarca con el 20.30%.

---

Industrial. Octubre De 2008. Bogotá, D.C., Febrero 2009. [en línea]  
<<http://calzaducharlyn.blogspot.com/2009/05/sector.html>> [citado en 28 de mayo de 2012]

<sup>5</sup> Ibid

### 1.1.3 Resumen de indicadores de coyuntura

**Comercio Exterior:** El sector de calzado y sus partes a lo largo del 2011, registró exportaciones por 51.7 millones de dólares, con un crecimiento de 16%, frente a las exportaciones de registradas en el mismo periodo del 2010.

**Cuadro 1. Evolución de las exportaciones colombianas de calzado y sus partes de Enero a Diciembre 2009 al 2011 en US\$FOB**

Capítulo	2.009	2.010	2.011	Variación 2,011 - 2,010
Calzado y sus partes	111.659.576	44.407.166	51.705.671	16%
Calzado en Us\$FOB	26.581.937	28.217.159	33.905.607	20%
Calzado en N° de pares	1.866.048	1.978.373	2.266.113	15%
Partes de calzado	85.077.639	16.190.007	17.800.064	10%
<b>Total cadena</b>	<b>298.374.228</b>	<b>244.553.348</b>	<b>284.500.074</b>	<b>16%</b>

Fuente: DANE<sup>6</sup>

Respecto a las exportaciones de calzado terminado, estas alcanzaron USD 33.9 millones con un incremento del de 20% en valores y de 15% en pares, para un volumen de 2.2 millones depares, explicado en parte por el incremento de las ventas a Ecuador y México.

Los principales destinos de las ventas de calzado en pares son Ecuador, México, Venezuela a pesar de la fuerte caída en las ventas, quienes alcanzaron una variación del 57%, 103 % y 44%, respectivamente.

Las Partes de calzado presentan un crecimiento del 10%, explicado principalmente por el aumento en las ventas a Ecuador y Perú en 10% y 82%, respectivamente.

Las compras externas de calzado y sus partes durante el 2.011, registran un valor de 490.8 millones de dólares con un crecimiento de 50% respecto al valor importado durante el mismo periodo del 2010, principalmente de países como China con un crecimiento de 74%, Vietnam 186% y Ecuador 15%.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> DANE Cálculos Dirección de estudios Sectoriales. ACICAM. 2.009 – 2.011 Bogotá D.C. [en línea] <<http://www.dane.gov.co>> [citado en mayo 25 de 2012]

<sup>7</sup> Ibíd

**Cuadro 2. Evolución de las importaciones colombianas de calzado y sus partes de enero a diciembre 2009 al 2011**

Capítulo	2.009	2.010	2.011	Variación 2,011 - 2,010
Calzado y sus partes	248.225.140	328.242.569	490.885.534	50%
Calzado en Us\$FOB	242.723.293	318.807.319	477.480.487	50%
Calzado en N° de pares	37.104.007	45.250.341	66.508.719	47%
Partes de calzado	5.501.847	9.435.250	13.405.048	42%
Total cadena	333.084.550	433.182.741	636.734.039	47%

Fuente: DIAN.<sup>8</sup>

Las compras externas de calzado terminado alcanzaron USD 477 millones con un crecimiento de 50% en valores y de 47% en pares, para un volumen de 66.5 millones de pares. Las importaciones de Partes de Calzado registran un incremento de 42% correspondiente a 13.4 millones de dólares.

Los principales departamentos importadores de calzado terminado en volumen son Bogotá y Cundinamarca (31%), Valle del Cauca (17%), Antioquia (15%) y Atlántico (13%).

### **Producción y ventas:**

Según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta –EOIC-, la producción, ventas totales y ventas al mercado interno en el sector de calzado en el periodo enero a diciembre de 2011, se registró un crecimiento de 17.7%, 20% y 29%, respectivamente. A su vez, el empleo aumentó 9.6% según la MMM.<sup>9</sup>

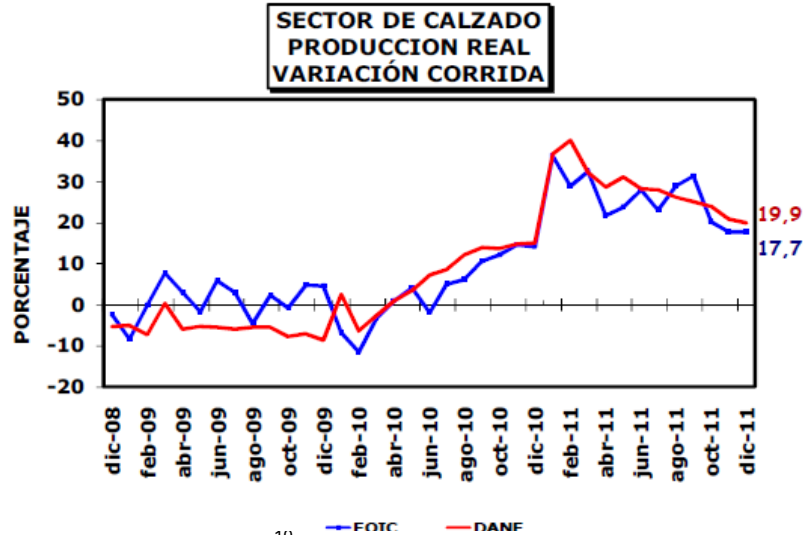
La representatividad del sector respecto al DANE, referente al valor de la producción es de 47.6% para diciembre de 2011.

---

<sup>8</sup> DIAN. Dirección De Estudios Sectoriales. Evolución De Las Importaciones Colombianas De Calzado Y Sus Partes A De Enero A Diciembre 2009 Al 2011. ACICAM. 2.009 – 2.011 [en línea] <<http://www.dian.gov.co>> [citado en 25 de mayo de 2012]

<sup>9</sup> Producción Real de Calzado en Colombia BOIC. ANDI – ACICAM. 2.011 [en línea] <<http://www.acicam.org/>> [citado en 26 de mayo de 2012]

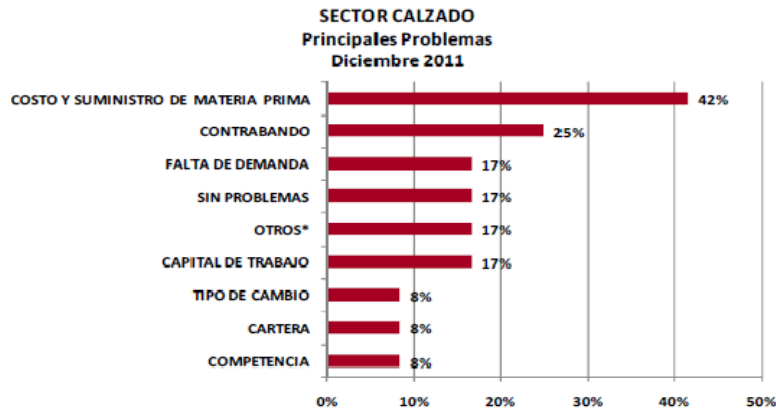
**Gráfica 1. Sector de calzado, producción real a 2011**



Fuente: BOIC. ANDI – ACICAM. 2.011<sup>10</sup>

Utilización de la capacidad instalada: La capacidad instalada utilizada en el mes de diciembre fue de 73.6%. El 66.7% de los empresarios considera que la situación actual es buena y el restante 33.3% regular. Respecto a sus expectativas frente al futuro, el 75% considera que la situación permanecerá igual y el 25% que mejorará.

**Gráfica 2 Problemas del sector del calzado a Diciembre de 2011**



\* Falta capacidad de producción, precios externos bajos, mano de obra calificada, suministro de insumos

Fuente: BOIC. ANDI-ACICAM

Fuente: BOIC. ANDI – ACICAM. 2.011<sup>11</sup>

<sup>10</sup> BOIC. ANDI – ACICAM. Producción Real de Calzado en Colombia 2.011[en línea] <<http://www.acicam.org/>> [citado en 26 de mayo de 2012]

<sup>11</sup> BOIC. ANDI – ACICAM. Problemas Del Sector Del Calzado En Colombia A Diciembre De 2.011. [en línea] <<http://www.acicam.org/>> [citado en 26 de mayo de 2012]

El 89.5% de los empresarios manifiesta un nivel de inventario normal, el 5.4% altos y el restante 5.1% bajos. El 50% de los encuestados reporta que en diciembre de 2011, su rentabilidad permaneció igual, el 25% aumentó y el 25% que disminuyó.

**1.1.4 Evolución del calzado en Santander.** En Santander, “Entre Enero y Noviembre del año 2011 se crearon en el Departamento más de 1.000 empresas, que reportaron un incremento del 13.8% con respecto al año 2010. De ellas, un 88.6% hacen parte de las denominadas fami - empresas y pymes”.<sup>12</sup>

Solo en Santander las exportaciones tradicionales han tenido un incremento del 35%, es decir, 348 empresas del departamento exportan sus productos, lo cual marca una tendencia favorable teniendo en cuenta las diferentes crisis económicas que vienen sufriendo países como Estados Unidos y la Eurozona.

Con los acuerdos comerciales que se han logrado con Estados Unidos, Canadá y el que viene con Japón, los productores podrán entrar a competir para suplir la demanda de 5.500 millones de pares de calzado que estos países compran al exterior anualmente.

Los productores de calzado de la región también se listarán para competir en los mercados internacionales. Con la inclusión del sector de cuero en los sectores de talla mundial, el Ministro de Industria, Comercio y Turismo, Sergio Díaz Granados, alentó a los productores de calzado santandereano para que además de cubrir el mercado nacional, piensen en que parte de esa producción se abra más a las exportaciones. Específicamente se refirió a suplir parte de la demanda de calzado que se concentran en las importaciones que países como Estados Unidos, Canadá y Japón hacen de estos productos y que llegan a los 5.500 millones de pares de calzado anualmente.

La estrategia también incluye, según el jefe de la cartera, reforzar los controles al contrabando a través de los puertos y carreteras en el país, una tarea que está encomendada a la DIAN.

Según el presidente de la Asociación de Industriales del Calzado & Similares, Asoinducals, el gremio cerró el año pasado con una producción de 4 millones de pares de calzado en promedio mensual y el 75% de éstos están dirigidos al mercado nacional.

---

<sup>12</sup> FENALCO. SANTANDER. Sector del calzado genera más de 100.000 empleos en Colombia. Febrero 10 de 2012. [en línea] <<http://www.fenalcosantander.com.co/>> [citado en 26 de mayo de 2012]

El restante de la producción va dirigido a las exportaciones hacia México, Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, Panamá y Centroamérica, como los mercados más importantes para el sector santandereano.

Dentro del listado de peticiones del gremio al Gobierno Nacional está la capacitación de mano de obra calificada, ya que calculan que la pasada temporada se registró un déficit cercano a 20 mil personas.

Igualmente, en Colombia es urgente controlar las exportaciones de cuero crudo o cuero verde. “Esta situación merma la competitividad del sector, dado que aumenta el costo de la materia prima”, dijo el presidente de Asoinducals, Wilson Gamboa Meza.

Los productores agremiados a esta asociación asisten a la primera feria del sector Expoasoinducals Cuero 2012 que se realiza en Cenfer. Para este año se pondrán a disposición recursos por \$30 mil millones a través de Bancoldex para impulsar la innovación de las mipyme.<sup>13</sup>

## **1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

**1.2.1 Razón Social.** La empresa se denomina “**Keyla Shoes**”

**1.2.2 Ubicación.** La empresa **Keyla Shoes**, de Bucaramanga se encuentra en la actualidad ubicada en la carrera 4W N° 55 – 38 del Barrio Mutis de Bucaramanga

**1.2.3 Registro.** Inscrita en Cámara de Comercio de Bucaramanga, con Matrícula del Establecimiento, No. 131940 del 24 de julio de 2.006.

**1.2.4 Objeto Social.** Su actividad comercial es la fabricación y comercialización al por mayor de calzado para dama y niña

**1.2.5 Tipo De Sociedad.** Keyla Shoes, está constituida como persona natural.

**1.2.6 Clasificación.** La empresa **Keyla Shoes**, pertenece al sector secundario de la economía, que es el sector industrial o manufacturero, caracterizado en Colombia como el reflejo de la implementación del modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones ISI, impulsado por la CEPAL (basado en una elevación de protección a la producción nacional, completada con las políticas de crédito de fomento, con tasas de interés subsidiadas por el Estado). Con éste esquema Colombia logró importantes avances en términos de crecimiento del PIB

---

<sup>13</sup> BOIC. ANDI – ACICAM. Problemas Del Sector Del Calzado En Colombia A Diciembre De 2.011. [en línea] <<http://www.acicam.org/>> [citado en 26 de mayo de 2012]

y del Ingreso per cápita en un marco de relativa estabilidad, pues nuestro país no ha registrado niveles de inflación incontrolables, y progreso en la diversificación de las exportaciones.<sup>14</sup>

Keyla Shoes, de acuerdo con su objeto social, pertenece a la cadena de Curtido Y Preparado De Cueros; Fabricación De Calzado; Fabricación De Artículos De Viaje, Maletas, Bolsos De Mano Y Similares; Artículos De Talabartería Y Guarnición identificados con código CIIU, 19, más específicamente pertenecientes al código CIIU D192100 Fabricación De Calzado De Cuero Y Piel; Con Cualquier Tipo De Suela, Excepto El Calzado Deportivo.

**1.2.7 Breve reseña histórica.** La empresa Keyla Shoes, en la actualidad se encuentra ubicada en la carrera 4W No. 55-38, en el Barrio Mutis de la ciudad de Bucaramanga; nació en diciembre de 1998. Su propietario Alirio Ortiz Niño, junto con su cuñado inició actividades con el nombre de Yasali.

Su objeto social es la producción de calzado para dama y la comercialización de otras líneas para niños y niñas y sandalia.

En el año de 2006, se inscribió en la Cámara Comercio como persona natural bajo el nombre comercial de **Keyla Shoes**.

**1.2.8 Organigrama administrativa.** Actualmente la empresa no cuenta con un organigrama, sin embargo cuenta en la actualidad con 14 trabajadores, de los cuales 2 son administrativos y 12 operativos.

1 GERENTE PROPIETARIO  
1 CONTROL DE CALIDAD  
4 SOLADORES  
3 ARMADORES Y GUARNECEDORES  
2 EMPLANTILLADORAS  
1 CORTADOR.  
1 AYUDANTE EMPLANTILLADO  
1 TEJEDORA Y EMPAQUE

En temporada alta como la de fin de año, se incorporan hasta 23 operarios más a las labores de guarnición, montada o soldadura y emplantillado del calzado para dama y niña.

---

<sup>14</sup> GÓMEZ S. Luz María, PARRA Andrés Felipe, MAZO GARCÉS Mónica, Institución Universitaria de Envigado. Facultad de Ciencias Empresariales. Contaduría pública. Envigado. 2.006 [en línea] <<http://www.monografias.com/trabajos16/sector-industrial/sector-industrial.shtml>> [citado en 26 de mayo de 2012]

**1.2.9 Productos y servicios.** Keyla Shoes, se especializa en producir zapatilla para dama, destalonada, fabricada en cuero y en material sintético, suela neolite y plataforma en acrílico, se manejan numeraciones del 34 al 40, tacones 4 1/2-5 1/2-6 1/2 y 7 1/2 de altura, y en la comercialización maneja las líneas para niño y niña, y Sandalia tipo plana.

**Empaque:** primero se empacan en una bolsa transparente, en la parte de adelante se coloca un taco o cuño en cartón, se coloca el estique exigido por la DIAN y por último se pasa a la caja. La caja debe ir marcada con el # de calzado, color y talla.

En el proceso del calzado se utilizan plantillas prefabricadas, y los colores se manejan de acuerdo a la demanda del cliente o al color de moda.

**1.2.10 Atributos diferenciadores.** Cuando se consulta al señor Ortíz, cuál sería el atributo diferenciador de su producto responde: la honestidad con la que le vende a sus clientes, los materiales que ofrece al momento de realizar la venta son calzado en cuero y material sintético de primera calidad.

**Keyla Shoes,** desde sus inicios ha centrado todos sus esfuerzos en producir con calidad, productos netamente en cuero con las mejores materias primas y una selección rigurosa de todos sus colaboradores.

Además, sus diseños son exclusivos y siempre atendiendo a las tendencias del mercado y a los estilos acorde con la moda actual.

**1.2.11 Clientes principales.** El mercado actual de la empresa Keyla Shoes, está representado por clientes mayoristas, tales como:

Alfredo Vanegas de Valledupar  
Aníbal Elvira de Florencia Caquetá.  
Antonio Ochoa de Neiva  
Arturo Ramírez de Puerto Asís Putumayo  
Edinson Duque de Cali  
Diana Carolina Galeano de Bucaramanga  
Calzado Katy de Aguachica, Cesar  
Albeiro Castro de Florencia.

**1.2.12 Infraestructura.** La empresa está ubicada en una casa de su propiedad en el Barrio Mutis, carrera 4W N° 55 – 38 la cual consta de tres plantas, donde vive con su familia y en el tercer piso funciona la fábrica.

**Máquinas:** hay tres de guarnición que trabajan la costura, hay una terminadora, de suelas hay un motor para la planta, y hay una selladora del calzado, tiene hormas, hasta el 40.

**1.2.13 Estados Financieros.** Se presenta a continuación, los estados financieros del ejercicio contable: 31 de diciembre de 2.010 y septiembre de 2011 los cuales se analizarán en los factores internos del área financiera. **(Véase anexo A)**

## 2. AUDITORÍA EXTERNA

Las organizaciones se pueden considerar como entidades ecológicas, es decir vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio en una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Igualmente debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones.

Para tal efecto el gerente o equipo gerencial estratégico, primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de la organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.<sup>15</sup>

Las fuerzas externas pueden ser de tipo económico, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos, entre otros, y se analizará su incidencia positiva o negativa al sector del calzado y marroquinería, y en la empresa “Keyla Shoes”.

### 2.1 FACTORES ECONÓMICOS

Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios. Tanto a nivel nacional como internacional.

**2.1.1 Inflación y deflación.** El objetivo primario de la política monetaria es alcanzar y mantener una tasa de inflación baja y estable, y lograr que el producto crezca alrededor de su tendencia de largo plazo.<sup>16</sup>

Esta es la única manera de lograr un crecimiento sostenido que genere empleo y mejore el nivel de vida de la población. Por el contrario, si la economía crece a un ritmo que no es sostenible, tarde o temprano se generará una crisis con consecuencias graves para la economía, deterioro de los indicadores sociales, pérdida de confianza de la población y caídas en la inversión y en el empleo.

Una inflación baja y estable mejora el bienestar de la población. Esto tiene lugar de varias maneras:

---

<sup>15</sup> SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, décima edición, 3R editores, Bogotá, Colombia, página 147

<sup>16</sup> Banco de la República con base en la información del formato 088 de la Superintendencia Financiera de Colombia. Octubre de 2.011/Noviembre 25 de 2.011 [en línea] <<http://www.banrep.gov.co/>> [citado en 26 de mayo de 2012]

Una inflación baja promueve el uso eficiente de los recursos productivos. Por el contrario, cuando la inflación es alta una parte del tiempo de los individuos y una parte de los recursos de la economía se invierten en la búsqueda de mecanismos para defenderse de la inflación. Así por ejemplo, cuando la inflación es alta las empresas deben destinar más recursos al manejo de su portafolio para evitar pérdidas financieras. Estos son usos improductivos que no generan riqueza a la sociedad.<sup>17</sup>

Una inflación baja disminuye la incertidumbre. Se ha observado que las economías con alta inflación también padecen de una inflación más variable. La incertidumbre puede afectar negativamente la rentabilidad esperada de la inversión y por lo tanto el crecimiento en el largo plazo. La mayor incertidumbre implica también incertidumbre en los precios relativos, de tal manera que los precios pierden su contenido informativo sobre los precios futuros y los márgenes de comercialización aumentan. Todo esto afecta la asignación eficiente de los recursos y disminuye el crecimiento económico.<sup>18</sup>

Una baja inflación incentiva la inversión. Las decisiones económicas más importantes que toman los individuos y las empresas son, usualmente, decisiones de largo plazo: las decisiones de hacer una fábrica, de constituir una empresa, la decisión de educarse, de comprar vivienda. Estas decisiones dependen crucialmente del grado de incertidumbre sobre el futuro. Una inflación baja y estable es un indicador de estabilidad macroeconómica que contribuye a que las personas y las empresas tomen decisiones de inversión con confianza.<sup>19</sup>

La inflación en el mes de agosto del 2010 fue de 0.11%, siendo mayor que la inflación presentada en el mismo periodo del año anterior (0.04%) La inflación año corrido, al mes de agosto de este año fue de 2.54% La inflación año completo se ubicó en 2.31% El buen comportamiento de la inflación, se puede explicar, en buena medida, por la revaluación del peso frente al dólar, el bajo impacto del fenómeno del Niño, una política monetaria adecuada y la crisis con Venezuela.<sup>20</sup>

Por ahora se evidenció un alza significativa, ya que durante el sexto mes del 2011, el Nivel de Inflación aumentó un 0,32% frente al 0,21% del mes de junio de 2010. Una inflación baja y estable es la mejor contribución que puede hacer la política monetaria al crecimiento sostenido de la economía y el empleo.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Ibíd

<sup>18</sup> Ibíd.

<sup>19</sup> Ibíd.

<sup>20</sup> Universidad Eafit Escuela de Administracion. Informe de inflacion agosto 20 de 2010 [en línea] <<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/gace/Documents/Informe%20de%20inflaci%C3%B3n%20agosto%202010.pdf>> [citado en 27 de mayo de 2012]

<sup>21</sup> Ibíd.

El Banco de la República implementa la política monetaria modificando las tasas de interés a las cuales suministra y retira liquidez de la economía. Estas tasas de intervención son el instrumento de la política monetaria. A través de ellas, el Banco afecta las tasas de interés de mercado.

En relación a la empresa, un crecimiento bajo de la inflación, para Keyla Shoes, es favorable, ya que los incrementos en los bienes e insumo y materias primas y costo de mano de obra no subirán considerablemente, y podrán dar precios competitivos a la hora de traducir los costos de producción de su portafolios de productos, sin embargo para las personas, es perder su poder adquisitivo y se verán obligados a ser más racionales en los gastos y redistribuir mejor sus ingresos, por tal razón se observa como una variable neutra para la empresa para su análisis ambiental externo en su factor económico.

**2.1.2 Tasas de interés.** Las tasas de interés de colocación son aquellas que aplican para los diferentes tipos de créditos y productos que otorgan las diferentes entidades financieras a sus clientes. Dentro de los diferentes tipos de crédito se tienen: créditos de vivienda, créditos de consumo, créditos comerciales (ordinario, preferencial y tesorería), microcrédito, tarjetas de crédito, sobregiros, créditos especiales, depósitos y cuentas de ahorro así como certificados de ahorro de valor real (CAVR).<sup>22</sup>

En estos reportes se presentan consolidados construidos por el Banco de la República con información proveniente del formato 088 de la Superintendencia Financiera de Colombia con periodicidad semanal desde el 3 de mayo de 2002. Este reporte tiene carácter exclusivamente informativo.

**Cuadro 3. Tasas de interés a octubre de 2.011**

<b>Tipo de entidad</b>	<b>Tasa</b>
Bancos Comerciales	20.58%
Compañías de Financiamiento Comercial	27.43%
Cooperativas Financieras	21.24%
Total Establecimientos	22.25%

Fuente: Cálculos del Banco de la República con base en la información del formato 088 de la Superintendencia Financiera de Colombia. Octubre de 2.011<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Banco de la República Op. Cit.

<sup>23</sup> Ibíd

#### Cuadro 4. Tasas de interés

vigencia desde: 10/10/2011	hasta: 14/10/2011												
		Bancos comerciales		Compañías de financiamiento comercial		Organismos cooperativos		Entidades financieras especiales		Cooperativas financieras		Total establecimientos	
		Tasa	Monto	Tasa	Monto	Tasa	Monto	Tasa	Monto	Tasa	Monto	Tasa	Monto
Crédito de consumo		18.19%	\$ 598,39	18.58%	\$ 23,53	20.08%	\$ 138	13.28%	\$ 11	20.99%	\$ 18,45	18.28%	\$ 640,51
Créditos Comerciales (Ordinario)		10.99%	\$ 759,17	12.27%	\$ 179,51	10.29%	\$ 9,90			16.51%	\$ 1,08	11.23%	\$ 949,66
Créditos Comerciales (Preferencial o Corporativo)		8.45%	\$ 1,050,581	9.13%	\$ 8,23					7.22%	\$ 500	8.46%	\$ 1,059,306
Créditos Comerciales (Tesorería)		7.91%	\$ 286,43	15.55%	\$ 958					13.05%	\$ 30	7.94%	\$ 287,41
Microcréditos (Diferentes de Leasing)		35.88%	\$ 53,08	31.48%	\$ 6,50	22.27%	\$ 167			30.72%	\$ 720	35.31%	\$ 60,47
Tasa de interés de colocación Banco de la República Semanal		11.58%	\$ 2,465,418	12.85%	\$ 211,46	10.43%	\$ 10,04	13.28%	\$ 11	20.41%	\$ 20,03	11.74%	\$ 2,706,956
Tasa de interés de colocación sin Tesorería		11.67%	\$ 2,408,133	12.85%	\$ 211,27	10.43%	\$ 10,04	13.28%	\$ 11	20.41%	\$ 20,03	11.83%	\$ 2,649,473
Tasa de interés de colocación Total		11.27%	\$ 2,694,559	12.86%	\$ 212,22	10.43%	\$ 10,04	13.28%	\$ 11	20.40%	\$ 20,06	11.45%	\$ 2,936,886
<b>Fuente:</b> cálculos del Banco de la República con base en la información del formato 088 de la Superintendencia Financiera de Colombia.													
<b>Nota:</b> las tasas de interés de colocación para <b>total establecimientos</b> no incluyen las tasas de las entidades financieras especiales excepto el Fondo Nacional de Ahorro.													

En relación a la empresa, las tasas de interés actual del mercado financiero, son altas, donde implica una situación desfavorable para Keyla, Shoes, al momento de realizar un crédito, sumado a ello las garantías prendarias exigidas por los bancos y su tramitología, imposibilita la consecución de capital de trabajo y equipos para la empresa, por ello se mide como una debilidad.

**2.1.3 Tendencias del desempleo.** En promedio para los doce meses Enero - Diciembre de 2010, la tasa global de participación fue 62,7%, la tasa de ocupación 55,4% y la tasa de desempleo 11,8%.<sup>24</sup>

- En el trimestre octubre - diciembre de 2010 la tasa global de participación fue 63,4%, la de ocupación 56,7% y la de desempleo 10,7%.
- En el trimestre octubre - diciembre de 2010, la rama de actividad que concentró el mayor número de ocupados fue comercio, restaurantes y hoteles (26,6%).
- La posición ocupacional que registró la mayor participación durante el trimestre octubre - diciembre de 2010 fue trabajador por cuenta propia (44,0%).
- La tasa de desempleo de los jefes de hogar en el trimestre octubre - diciembre de 2010 fue 5,0%.
- En diciembre de 2010 la tasa de desempleo fue 11,1%.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> DANE. Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada Total nacional, 2009 – 2010 (Enero – Diciembre) [en línea] <<http://www.dane.gov.co>> [citado en mayo 26 de 2012]

<sup>25</sup> Ibíd

En el período enero - diciembre de 2010, para el total nacional la población ocupada fue 19.215 miles de personas, la población desocupada 2.562 miles de personas y la población inactiva 13 millones de personas.

En las cabeceras el total de ocupados fue 14.870 miles de personas, la población desocupada fue 2.2 millones de personas y la población inactiva 9.5 millones de personas. En el resto se registraron 4.3 millones de ocupados, 403 mil desocupados y 3.4 millones de inactivos.

**Cuadro 5. Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada Total nacional, 2009 – 2010 (Enero – Diciembre)**

Población Nacional	Enero a Diciembre		Variación	
	2009	2010	Absoluta	Porcentaje
Ocupados	18.427	19.215	788	4,3%
Desocupados	2.513	2.562	48	1,9%
Inactivos	13.229	12.938	291	-2,2%
Subempleados Subjetivos	6.220	7.090	870	14,0%
Subempleados Objetivos	2.282	2.736	455	19,9%

Fuente: DANE; GEIH. Nota: Resultado en miles.

**Nota:** Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del Censo 2005

**Cuadro 6. Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada cabeceras 2009 – 2010 (Enero – Diciembre)**

Población cabeceras	Enero a Diciembre		Variación	
	2009	2010	Absoluta	Porcentaje
Ocupados	14.236	14.870	634	5%
Desocupados	2.153	2.159	6	0%
Inactivos	9.352	9.505	(147)	-2%
Subempleados Subjetivos	4.794	5.527	733	15%
Subempleados Objetivos	1.914	2.261	347	18%

Fuente: DANE; GEIH<sup>26</sup>

**Cuadro 7. Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada resto 2009 – 2010 (Enero – Diciembre)**

Población cabeceras	Enero a Diciembre		Variación	
	2009	2010	Absoluta	%
Ocupados	4.191	4.345	154	3,7%
Desocupados	361	403	42	11,7%

---

26 Ibid

Población cabeceras	Enero a Diciembre		Variación	
	2009	2010	Absoluta	%
Inactivos	3.578	3.434	(144)	-4,0%
Subempleados Subjetivos	1.426	1.563	137	9,6%
Subempleados Objetivos	388	475	107	29,2%

Fuente: DANE; GEIH<sup>27</sup>

Según el DANE la tasa de desempleo disminuyó al 11,2% en abril de 2009, en comparación con 12,2% en el mismo mes del año 2010. La última caída es parte de un proceso sostenido, que ha visto caer el desempleo por ocho meses consecutivos. Esto también coincide con el período que el presidente Juan Manuel Santos ha estado en el cargo.

Entre abril de 2010 y abril de 2011, el número de personas creció en 417.000, mientras que la población económicamente activa aumentó sólo 219.000. Proporcionalmente, el desempleo disminuyó más en las zonas rurales que en los centros urbanos.

En las zonas rurales, la tasa de desempleo cayó al 7,7%, del 8,8% en un año anterior, mientras que en los centros urbanos se redujo en 0,5 puntos porcentuales, al 12,7%. Estos resultados van claramente en la mano a mano con el dinamismo de la demanda interna.

Históricamente la ciudad de Bucaramanga ha sido una de las ciudades con menor número de desempleados del país. En el boletín de prensa del DANE publicado en julio 29 de 2011, Bucaramanga junto con San Andrés y Barranquilla presentaron las tasas más bajas de desempleo en el primer semestre de 2011. Bucaramanga presentó una tasa de desempleo 9,5%; tasa global de participación 68,9%; tasa de ocupación 62,4%; tasa de subempleo subjetivo 34,1% y tasa de subempleo objetivo 12,8%.<sup>28</sup>

Analizando el comportamiento de los dos últimos años, es cierto que el desempleo en Colombia ha tenido una tendencia hacia la baja, por tanto esta fuerza externa ha ocasionando un detrimento en la calidad de vida de los colombianos por la reducción de los ingresos familiares, teniendo que replantearse las prioridades de los gastos familiares, representando así este factor como una amenaza para Keyla Shoes, donde el consumidor final se le dificulta invertir en calzado.

**2.1.4 Impuestos. Los impuestos de las empresas unipersonales.** Las empresas unipersonales fueron adoptadas por la Ley 222 de 1995, la cual definió que una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer

<sup>27</sup> Ibíd

<sup>28</sup> Ibíd

el comercio, podrá destinar parte de sus activos a la realización de una o varias actividades de carácter mercantil y que una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica. Para efectos tributarios, las empresas unipersonales se asimilan a las sociedades de responsabilidad limitada y entre las obligaciones fiscales que deberá asumir se encuentran las siguientes:<sup>29</sup>

**Impuesto sobre las ventas:** las empresas unipersonales serán responsables del IVA, siempre y cuando desarrollen actividades que constituyan el hecho generador del impuesto, tales como la venta de bienes corporales muebles (que no haya sido excluida expresamente), la prestación de servicios, la importación de bienes corporales, y el desarrollo de juegos de suerte y azar (se excluyen las loterías). Las empresas unipersonales que desarrollan actividades gravadas con el IVA no pueden pertenecer al régimen simplificado, ya que son personas jurídicas y este régimen solo comprende personas naturales.<sup>30</sup>

Por tanto, en caso de ser responsables del impuesto a las ventas, pertenecerán al régimen común y deberán cumplir con las obligaciones que conlleva este régimen, tales como inscribirse en el RUT (registro único tributario) como régimen común, recaudar el IVA; presentar las declaraciones bimestralmente, y pagar el impuesto. Asimismo, expedir factura, llevar libros de contabilidad y actuar como agentes retenedores del impuesto cuando adquieran bienes o servicios gravados de personas pertenecientes al régimen simplificado. \* Impuesto sobre la renta:

Las empresas unipersonales colombianas serán gravadas, tanto por sus rentas y ganancias ocasionales de fuente nacional como extranjera. La tarifa aplicable del impuesto sobre la renta será del 33 por ciento. La presentación de la declaración será anual, en las fechas señaladas por el Gobierno nacional. Las empresas unipersonales son agentes de retención del impuesto sobre la renta.

**Impuesto de industria y comercio:**<sup>31</sup> La empresa unipersonal será contribuyente del impuesto en el municipio que realice sus actividades comerciales, industriales o de servicios, gravadas con dicho impuesto y la periodicidad de presentación de la declaración dependerá de las normas municipales, así como la responsabilidad de ser agente de retención. \* Impuesto de timbre: Serán contribuyentes y agentes de retención del impuesto de timbre, cuando intervengan como otorgantes, giradores, aceptantes, emisores o suscriptores de documentos gravados con el impuesto.

---

29 Los impuestos de las empresas unipersonales. En Portafolio.co,(6 de marzo de 2009) [en línea] <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4862446>> [citado en 1 de Noviembre de 2011]

30 Ibid.

31 Ibid.

El sistema tributario Colombiano se caracteriza por constantes cambios que producen inestabilidad para contribuyentes, complejidad para su interpretación, e inequidad, sobre todo con relación al tratamiento de los diferentes sectores y principalmente para las empresas como Keyla Shoes. Se requiere una reforma integral, en aras de mayor simplicidad y equidad, sin afectar de forma importante los ingresos tributarios totales. Cambios en esta dirección deben contribuir a reducir la informalidad e incrementar la competitividad de la economía. Se considera que este es el principal cuello de botella que hoy por hoy impide un comportamiento más dinámico de la inversión, el empleo y, por tanto, el crecimiento económico.

Con esta perspectiva, se reconoce la variable impuesto como un sistema impositivo que afecta negativamente tanto a las empresas del sector como a Keyla Shoes, considerándola como una amenaza.

**2.1.5 TLC.** Líderes de diferentes sectores aplaudieron la aprobación del TLC con EE. UU., pero advierten que hay que ser más competitivos.

Por ejemplo, Julián Domínguez Rivera, presidente de Confecámaras, afirma que "Hay que prepararse para aprovechar de manera eficiente el potencial que significa llegar a ese mercado y aprovechar para traer innovación, patentes y productos de alta tecnología, que permitan que el país haga una verdadera transformación productiva, para que no nos limitemos a las importaciones de bienes básicos o de consumo, que podrían perfectamente producirse en el país".

Por su parte, Tulio Zuluaga, presidente de Asopartes, dice que el TLC es "una excelente noticia; se cree que una vez en ejecución, el sector de autopartes aumentaría sus ventas en un 15 por ciento en año y medio; después podría incrementar en un 20 por ciento".<sup>32</sup>

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI, dice que el acuerdo traerá beneficios no solo económicos sino políticos que refuerzan la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo, tras la ratificación del TLC entre los dos países.

El gremio también estima que permitirá enfrentar en mejor posición la competencia con países como China e India, al contar con las ventajas propias del acuerdo y el respaldo de una potencia económica. En su opinión, cuando la producción asiática está desplazando mano de obra en Latinoamérica, el mercado estadounidense y

---

<sup>32</sup> DOMÍNGUEZ Julián. 'La mayor oportunidad del TLC es para Colombia': empresarios. En:Portafolio.com.co. (Octubre 12 de 2011) [en línea] <<http://www.portafolio.co/negocios/%25E2%2580%2598la-mayor-oportunidad-del-tlc-es-colombia%25E2%2580%2599-empresarios>> [citado en 28 de noviembre de 2011]

los de los otros países con los que Colombia firmó tratados similares, plantean escenarios más favorables.

La organización empresarial también cree que el TLC con EE. UU. iguala las condiciones de acceso al que tienen, entre otros países, México, Chile y Centroamérica, y que le estaban tomando ventajas porque ya los habían suscrito.

Paralelamente, estima que el TLC complementa las relaciones que Colombia ya tiene con el país del norte en lo político, institucional, diplomático y en la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico.

"El TLC con Estados implica tener acceso al mercado más grande del mundo. Es un país que cuenta con una población aproximada de 300 millones de habitantes, con una alta capacidad de consumo. El PIB representa cerca de la tercera parte del PIB mundial, esto es 14,7 billones de dólares. El ingreso per cápita es, entonces, de 47.300 dólares al año. Esto equivale a más de siete veces el PIB per cápita colombiano. Es decir, la mayor oportunidad en el TLC es para Colombia", explicó la entidad en un documento.<sup>33</sup>

Adicionalmente, la ANDI dice que las pymes criollas serán ganadoras cuando entre en ejecución el TLC porque se contempló un régimen que les permite acceder a las compras del gobierno norteamericano, pero manteniendo la situación privilegiada como proveedores en el país.

En un país como Estados Unidos el sector del cuero y calzado de Colombia, es considerado como un gran potencial pues ofrece todos los eslabones de la cadena, desde cuero hasta los acabados. Sin embargo para exportar materias primas, calzado y cueros, deben ser colombianos o estadounidenses según lo acordado en el Tratado. Esto significa que desde Colombia podrían proveer de insumos a los industriales de esos países que exportan a Estados Unidos, sin perder origen.

El sector calzado requiere socios con capital, mercado, tecnología y Knowhow, para que se asocien con las locales, las adquieran o monten plantas nuevas. Pero sin TLC no vendrán inversiones.

La entrada en vigencia del TLC, hace que las empresas ofrezcan diferentes diseños y tendencias de acuerdo con marcas internacionales. De lo contrario, mientras sigan recibiendo órdenes de productos básicos no serán competidores importantes para esos compradores, porque el recurso que está aquí se lo pueden llevar a mejores precios.<sup>34</sup>

---

33 Ibid

34 Ibid

Por lo anterior se concluye que en las actuales circunstancias el TLC, para el sector de calzado y la empresa Keyla Shoes, se reconoce con una oportunidad al abrir nuevos mercados internacionales, pero como una amenaza si entran importaciones de empresas del exterior.

**2.1.6 Perfil de oportunidades y amenazas- Factor económico.** Una vez realizado el respectivo análisis de las variables económicas que afectan positivamente o negativamente al sector y a la empresa, se procede a la construcción de la matriz de oportunidades y amenazas del medio, del factor económico, siguiendo la metodología para lo cual la ponderación y valoración de las variables, se analizaron en conjunto con el equipo estratégico conformado para tal fin.

A continuación se presenta la matriz de perfil de oportunidades y amenazas POAM, del factor competitivo, a través de la cual se puede valorar las distintas variables que están afectando positiva o negativamente al sector del calzado y a Keyla Shoes.

**Cuadro 8. Matriz POAM factor económico**

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Inflación y deflación	0,25	X				0,25
Tasas de interés	0,20	X				0,20
Tendencias del desempleo	0,10	X				0,10
Impuestos	0,20	X				0,20
TLC	0,25			X		0,75
<b>Total</b>	<b>1,00</b>					<b>1,50</b>

El resultado obtenido global de 1,5, califica al sector en un nivel de amenaza, al predominar los aspectos de bajo riesgo y creciente correspondiente al crecimiento o del índice de inflación, el aumento del desempleo formal e informal, las altas cargas impositivas e impuestos, y las altas tasa de interés de colocación que amenaza al sector del calzado y la manufactura pero con grandes expectativas frente a lo que será en última el TLC, para el sector del calzado, que obliga cada vez más a prepararse aliarse y ser más competitivas.

## 2.2 FACTORES POLÍTICOS

Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales los órganos de representación y decisión política.

**2.2.1 Legislación laboral.** Marco legal del derecho al trabajo en Colombia - código sustantivo del trabajo.<sup>35</sup> El artículo 5° del Código Sustantivo del Trabajo define el trabajo así: Es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

**Libertad del trabajo.** El artículo 8° del Código Sustantivo del trabajo dice que: *Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio.*

**Protección al trabajo.** Por su parte el artículo 9° del Código Sustantivo del Trabajo, establece que *“el trabajo goza de especial protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes...”*<sup>36</sup>

**Igualdad de los trabajadores.** Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen las mismas protecciones y garantías, y, en consecuencia queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la ley. Artículo 10 del Código Sustantivo del Trabajo.

**Derecho al trabajo.** De acuerdo con el artículo 11 del Código Sustantivo del Trabajo, toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la ley.

**Del derecho de asociación y huelga.** El artículo 12 del Código Sustantivo del Trabajo precisa que *“El Estado colombiano garantiza los derechos de asociación y huelga, en los términos prescritos por la Constitución Nacional y las leyes.”*<sup>37</sup>

**Mínimo de derechos y garantías.** Según el artículo 11 del Código Sustantivo del Trabajo, éste en sus artículos contiene el mínimo de derechos y garantías consagrados a favor de los trabajadores. No produce efecto alguno cualquier estipulación que afecte o desconozca este mínimo.

Por lo anterior, las reformas laborales son una amenaza para la empresa Keyla Shoes, porque inciden directamente en el nivel económico de las empresas proveedoras.

**2.2.2 Legislación tributaria.** Los ricos en Colombia pagan menos impuesto de renta.<sup>38</sup> Esa es la conclusión a la que se llega después de conocer un informe

---

35 Código Sustantivo del Trabajo.

36 Ibíd

37 Ibíd

realizado por la firma KPMG. Dentro de los absurdos tributarios están que el país tiene cerca de 10 millones de hogares, pero solo están tributando 600.000; algo que no tiene sentido.<sup>39</sup>

Según un estudio de KPMG, Colombia ocupa el lugar número 21 en la escala de tarifas del impuesto de renta de personas naturales que se paga en 96 países del mundo. La tarifa nominal actualmente es del 33%, sin embargo, en nuestro país, quienes ganan más de \$200 millones al año, solo aportan un 14%. La investigación afirma que en el país está en la mitad de los porcentajes de pago, con relación a los que tienen las tasas más altas. En Colombia y según el estudio, se mantiene en el mismo nivel desde el 2008, después de haberla tenido en 35% en el 2003 y hasta en 38,5% en 2005.<sup>40</sup>

La tarifa nominal actual es del 33%; sin embargo, el pago real, para ingresos superiores a 200 millones de pesos, es solo del 14% y del 24% para quienes tienen ganancias por encima de 600 millones de pesos.<sup>41</sup>

Colombia, cuenta con una de las peores distribuciones de ingresos. En parte se debe a que la ley colombiana prevé una serie de beneficios que a partir de una planeación fiscal de los contribuyentes, termina bajando la tarifa.

Además, entre las personas naturales, el porcentaje de los que pagan impuesto de renta no sobrepasa el 3%, y con la cantidad de incentivos tributarios, focalizados en contribuyentes de ingresos medio y alto, finalmente se termina aportando poco. Inequidad tributaria

Frente a estos porcentajes, el director de la DIAN, Juan R. Ortega, afirma *“es claro que la imprenta tiene deficiencias. Las personas naturales cuentan con incentivos absurdos. Mientras más plata gana, más se les deduce. En este país, con 46 millones de habitantes, solo declaran 1,3 millones; en Chile, con 16 millones, aportan 4,5 millones”*, agrega en El Tiempo.<sup>42</sup>

En agosto de este año, Ortega ante la pregunta de que si es posible que en Colombia los ricos paguen más impuestos, dijo que no se trata de subirle los impuestos a ricos o a pobres sino que lo que se necesitaba es que se tribute más.

En Colombia, se observa que las personas que tienen dinero tributan mucho más que en los países de la región. El 80% del recaudo recae sobre 2.850 empresas,

---

<sup>38</sup> Los sinsabores tributarios de Colombia, donde los ricos pagan menos. En Portafolio.co. (1 de Noviembre de 2011). [en línea] <<http://portafolio.co>> [citado en citado en enero 20 de 2012]

<sup>39</sup> *Ibíd.*

<sup>40</sup> *Ibíd.*

<sup>41</sup> *Ibíd.*

<sup>42</sup> El Tiempo. Abril de 2.012

como 17 billones de pesos. Pero como dice Ortega, a Colombia lo cargan pocos. Este año se recibirá \$680.000 millones, lo que es poco.

Según Ortega, la DIAN no discute quién es rico o no. *“Uno que gana millón y medio y tiene patrimonio de más de 100 millones de pesos, está entre el 5% más afortunado del país; esa persona nunca se va a sentir rica, yo no les puedo decir ricos porque se ponen furiosos, pero en Colombia, si usted mira la distribución de la probabilidad, son unos afortunados”.*

Posiblemente los ricos vienen siendo las personas con patrimonios de más de 300 millones de pesos y con ingresos netos de más de cuatro o cinco millones de pesos. En el país, esas personas se sienten de clase media pero tienen riqueza.

Las cifras que no se explica la DIAN

- Colombia tiene cerca de 10 millones de hogares, pero solo están tributando 600.000; algo que no tiene sentido.
- En Bogotá hay dos millones 200 mil predios y un millón 800 mil le tributan. Chile tiene 15 millones de habitantes y declaran renta 4,5 millones de personas, una tercera parte de la población.
- En Colombia, de 44 millones, declaran solo un millón 300 mil. Si la gente cumpliera, llegarían unos 15 o 18 billones de pesos más a la DIAN.

Las reformas tributarias son una amenaza para la empresa Keyla Shoes, porque inciden directamente en el nivel económico de la demanda y de las empresas proveedoras.

**2.2.3 IVA.** En su ARTÍCULO 480. BIENES DONADOS EXENTOS DEL IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS<sup>43</sup>. <Artículo modificado por el artículo [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley\\_0633\\_2000.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0633_2000.html) - 32 de la Ley 633 de 2000. El nuevo texto es el siguiente:> Estarán excluidos del impuesto sobre las ventas las importaciones de bienes y equipos destinados al deporte, a la salud, a la investigación científica y tecnológica, y a la educación, donados a favor de entidades oficiales o sin ánimo de lucro, por personas o entidades nacionales o por entidades, personas o gobiernos extranjeros, siempre y cuando obtengan calificación favorable en el comité previsto en el artículo 362. Así mismo, estarán excluidas del impuesto las importaciones de los bienes y equipos para la seguridad nacional con destino a la Fuerza Pública.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Disposiciones analizadas por Avance Jurídico Casa Editorial Ltda.© ISSN 1657-6241, "Leyes desde 1992 - Vigencia Expresa y Sentencias de Constitucionalidad", 6 de enero de 2012.

<sup>44</sup> Ibíd.

También está excluida del impuesto sobre las ventas, la importación de bienes y equipos que se efectúen en desarrollo de convenios, tratados, acuerdos internacionales e interinstitucionales o proyectos de cooperación, donados a favor del Gobierno Nacional o entidades de derecho público del orden nacional por personas naturales o jurídicas, organismos multilaterales o gobiernos extranjeros, según reglamento que expida el Gobierno Nacional.

Este factor es una amenaza no solo para el sector sino para la empresa Keyla Shoes, dado que se convierte en una carga impositiva de obligatorio cumplimiento.

**2.2.4 Política de productividad y competitividad nacional.** El objetivo ha sido impulsar y fortalecer integralmente la política de productividad y competitividad nacional, entre ellas el sector del calzado, por la importancia que cumple tanto a nivel nacional como regional, con incentivos para todos los segmentos, buscando brindar un mejor bienestar social a los hogares más pobres, pero también generar dinámica económica y superar el déficit nacional. El Gobierno nacional no participa como productor nacional, esto se lo ha dejado a la empresa privada.

En la actualidad el programa de Gobierno está encaminado a fortalecer las empresas para que en el corto plazo aumenten las exportaciones y generen más empleo. Dentro de las más destacadas están planes como Plan Estratégico Exportador, Política de competitividad y consolidación y avance de los procesos de integración económica.

En cuanto a la política de productividad y competitividad, su objetivo es consolidar patrones de internacionalización sostenibles e incrementar la oferta productiva exportable en el mediano y largo plazo. Se han dado cambios en diseño de políticas, acuerdos entre sectores público y privado, programas de cadenas productivas, mesas de trabajo, talleres de plan exportador etc. Por lo tanto el fortalecimiento de empresas receptoras de inversión extranjera que traen consigo nuevas tecnologías, luego se considera para el sector de calzado y Keyla Shoes como una oportunidad mayor.

**2.2.5 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Político.** Después de realizar el análisis de las 3 variables, se presenta la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor Político. La matriz se elaboró utilizando la metodología para la construcción de la matriz POAM. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

**Cuadro 9. Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Político**

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Legislación laboral	0,25	X				0,25
Reformas tributarias	0,25	X				0,25
IVA	0,30	X				0,30
Política de productividad y competitividad	0.20				X	0.80
<b>Total</b>	<b>1,00</b>					<b>1,60</b>

Fuente:

Para el sector del calzado y fundamentalmente para la empresa Keyla Shoes, el factor político es considerado en la actualidad un aspecto desfavorable, en términos generales, al obtener un resultado de 1,6, donde se destaca como una oportunidad solo las políticas de productividad y competitividad del gobierno local y del Gobierno Nacional, que ha apostado como el principal pilar de contrarrestar y contribuir a minimizar las amenazas como el alto índice de desempleo, apoyando, fortaleciendo y reactivando, a las empresas como programa básico en su acción social, en contraposición con las políticas tributarias, laborales, el IVA, que influyen negativamente a todas las empresas en general.

### 2.3. FACTORES SOCIALES.

Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores, creencias y culturas.

**2.3.1 Tendencias:**<sup>45</sup> Aunque el 2011 enfrentó la fuerte presión de una nueva crisis económica mundial, la dinámica económica de Colombia se mantuvo y el comportamiento de la industria del cuero y calzado ha mostrado una tendencia favorable.

Así lo indica la más reciente Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (Eoic) realizada con la coordinación de la ANDI, Acicam y la participación de otros gremios, que muestra, para el período enero a octubre crecimientos superiores al 6% en producción y ventas, utilización de la capacidad instalada por encima del promedio histórico, pedidos en aumento y un clima optimista para los negocios.

---

<sup>45</sup> Panorama Empresarial. La Industria del cuero, calzado y marroquinería. En: El Frente. Bogotá. 2.011 [en línea] <<http://www.elfrente.com.co>> [citado en 5 de febrero de 2012]

Los indicadores revelan el buen momento por el que atraviesa esta industria, la cual indudablemente espera que las perspectivas de la economía colombiana para el 2012 continúen siendo positivas.

Según la encuesta empresarial, las ventas de calzado, jalonaron el crecimiento industrial nacional con 21,6%, cifra que evidencia el buen desempeño del sector en el mercado nacional. También aumentaron las ventas de curtiembres y preparados en cuero en 6,2%.<sup>46</sup>

Esta dinámica, así mismo se evidencia con los resultados del Observatorio de Calzado y Marroquinería Raddar-Acicam a corte de octubre, el cual revela que las compras al término del noveno mes del año alcanzaron los 2.3 billones de pesos, presentando un crecimiento corriente de 2,6% y real de 4,0% respecto al mismo periodo de 2010.<sup>47</sup>

El estudio indica que las ciudades que registraron el mayor crecimiento en ventas frente al mes anterior, fueron Neiva con 1,9%, seguida por Bucaramanga y Barranquilla con variaciones de 1,7% y 1,6% respectivamente.

En cuanto al indicador de compras de marroquinería entre enero y septiembre, éstas llegaron a 217 mil 381 millones de pesos, mostrando un crecimiento corriente de 3,3% y real de 4,5% comparado con el igual periodo del año pasado. Estas cifras traducen el óptimo desempeño de la industria que viene apostándole al desarrollo e innovación de sus procesos productivos.<sup>48</sup>

Frente a las nuevas tendencias del mercado de cuero, calzado y marroquinería, se considera como una oportunidad tanto para el sector como para la empresa Keyla Shoes, en la cual debe día a día reinventarse y estar atento a esos cambios para ser más competitiva.

### **2.3.2 Perfil del consumidor colombiano:<sup>49</sup>**

1. Popular: Los consumidores de este segmento se inclinan por el factor precio. La mayor parte de la demanda colombiana está concentrada en este mercado.
2. Medio: El precio es un factor importante pero ya se tiene en cuenta el diseño y la comodidad.
3. Alta: La calidad de los materiales y terminados son importantes. El consumidor es fiel a la marca y le gustan importadas

---

46 Ibid.

47 Ibid.

48 Ibid.

49 Ibid

La mayor producción y comercialización de calzado colombiano se concentra en el segmento del calzado popular, caracterizado por una calidad media, en moda y bajos precios. Las damas compran más que los hombres.

En 2008 el sector de Calzado, Cuero y sus Manufacturas representó el segundo renglón que más contribuyó al crecimiento del comercio minorista, 25 % de descuento para usuarios de Débito Maestro y Crédito Mastercard tendrán los colombianos en sus compras de calzado durante la fecha .<sup>50</sup>

Según DATEXCO el 38.5% de los colombianos compra un par de zapatos o tenis cada 6 meses, y el 8.8% de las mujeres encuestadas un par cada mes.

Se imponen las plataformas, tacones gruesos y estampados de cuadros grandes.

Cerca de 1200 establecimientos comerciales del sector de Calzado, Cuero y sus Manufacturas están listos para recibir a millones de colombianos durante la segunda versión de la Gran Semana del Calzado que se lleva cabo del 14 al 23 de marzo en las principales ciudades del país.<sup>51</sup>

El presidente de la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO, Guillermo Botero Nieto, señaló la importancia de este sector en la economía colombiana argumentando que durante el año 2008 fue el segundo renglón que más contribuyó al crecimiento del comercio minorista. Además destacó la dinámica que caracteriza a este ramo y que sustenta la expansión de este mercado hacia negocios internacionales.

FENALCO promueve esta gestión como parte de la iniciativa para globalizar las tendencias de la moda, con los cierres de temporada que aumentan las transacciones y ayudan a disminuir los inventarios antes de lanzar nuevas colecciones.

Las cadenas de almacenes de calzado más importantes que participarán en todo el país son: Spring Step, Alpie, Aquiles, Calzatodo, Caprino, Fiorenzi, Reebok, La Pielroja, Janine, Azaleia, People Play's, Reindeer, Sport Life, Velez, Tihany, y La Corona.

Las plataformas, los tacones gruesos, los colores vivos como el fucsia, y los cuadros grandes son las tendencias en materia de calzado. El gerente de Al Pie, Carlos Jaramillo, explicó que los establecimientos aprovechan la semana de calzado para hacer renovación y evacuación de inventarios y darle la bienvenida a las novedades

---

50 Ibid

51 Ibid

Según Jaramillo Al Pie importa artículos y otros los produce en la nación, por ejemplo, los tenis son traídos al país desde China y Brasil, mientras que en Colombia producen sandalias y zapatos en cuero para hombre, sin embargo, el negocio de esta empresa está en comercializar con estos productos. Los mercados más dinámicos son Bucaramanga, Medellín, Armenia, Pereira, Villavicencio y Bogotá. En este último la cadena tiene 21 puntos de venta.

Para Jaramillo la posible crisis económica no es problema, por el contrario es la oportunidad para llevar al consumidor el mejor producto y tener buena rotación en este negocio, por este motivo el empresario invitó a los colombianos a comprar durante esta jornada con los mejores precios y promociones en todo el país.

El perfil del consumidor para el sector y Keyla Shoes, es considerado una variable favorable al reconocerse como una gran oportunidad, donde se debe entrar en parmente, innovación y desarrollo en diversidad de productos, estilos, diseños novedosos, calidad del producto y precios competitivos como estrategias para ser más competitivos, en el marco de la satisfacción plena de los consumidores

**2.3.3 Empleo:** Según la información disponible por ACICAM, en el 2.012<sup>52</sup>, las empresas grandes que tienen entre \$10.000 y \$40.000 millones en activos emplean en promedio 800 trabajadores de forma directa. Las empresas entre \$500 y \$10.000 millones de activos emplean en promedio 120 personas. Por su parte, aquellas con \$100 a \$500 millones emplean en promedio 50 personas. Aquellas con \$51 a \$100 millones emplean 30 personas, las que tienen entre \$10 y \$50 millones emplean 10 personas.<sup>53</sup>

Finalmente, las que tienen entre \$5 y \$10 millones y las que tienen menos de 5 millones emplean en promedio 5 a 3 personas, respectivamente. En ese orden de ideas, se estima en un total de 35.000 empleos directos formales generados por el sector. A esto habría que añadir que por cada empleo directo se generan 4 empleos indirectos en las actividades de provisión de materias primas y contratación de procesos. De modo que el sector de calzado, como se señaló, aporta en total cerca de 180.000 empleos entre directos e indirectos. Si se considera el efecto de la informalidad derivada, el volumen de empleos superaría los 250.000.<sup>54</sup>

Se concluye que el sector del calzado, cuero y marroquinería, contribuye favorablemente al sector y a la empresas que la conforman, luego se califica como una oportunidad, luego éste cuenta con gran oferta de personal calificado y

---

52 Asociación Colombiana de Industriales del calzado y marroquinería. ACICAM. 2.012 [en línea] <<http://www.acicam.org>> [citado en 5 de febrero de 2012]

53 Ibid

54 Ibid.

capacitado al servicio del sector y de Keyla Shoes, luego es una oportunidad apremiante.

**2.3.4 Contrabando:** Ahora bien, si se tiene en cuenta el contrabando representa cerca de 35 millones de pares anuales y teniendo en cuenta las escalas de producción por empresa y el empleo generado en cada caso, se tendría que el contrabando de calzado le cuesta anualmente al país cerca de 19.000 empleos directos y unos 70.000 indirectos. Es decir, por causa del contrabando la industria del calzado deja de generar anualmente cerca de 90.000 empleos. Sin considerar su encadenamiento con la actividad informal.<sup>55</sup>

Los costos del contrabando para el país están dados, no sólo en el empleo que se deja de generar, sino en pérdida de recaudo para el Estado por gravámenes al comercio exterior. Acicam, en representación de los empresarios de los sectores de calzado y las manufacturas de cuero ha venido realizando, en coordinación de algunas entidades gubernamentales, acciones tendientes a enfrentar el problema del contrabando.

Algunas de ellas han sido: Implantación de precios mínimos oficiales, capacitación al personal de Aduanas, operación del Observatorio de Comercio Exterior, de Acicam, presentación al Icontec de una norma técnica para etiquetado de calzado.

### **Acciones propuestas**

Se busca un modelo de actuación, que al igual que en sectores como textiles y confecciones, bebidas y cigarrillos, reporte efectos de control positivos en el corto plazo. La propuesta incluye acciones de tipo técnico y administrativo.

### **Técnicas.**

Desagregación de partidas arancelarias por productos. Actualmente los capítulos de arancel y las partidas arancelarias son instrumentos muy importantes para consolidar los flujos de comercio exterior en los diferentes sectores de la economía. Se utilizan en la liquidación gravámenes a las importaciones, así como para evaluar el comercio exterior entre países y, por tanto, la conveniencia de ingresar en tratados de libre comercio, acuerdos regionales de preferencias arancelarias, etc.

Desafortunadamente, la subpartidas arancelarias actuales son muy poco clara. Sus definiciones, genéricas en muchos casos, y poco claras en otros, facilitan el cambio de partidas y el pago de impuestos más bajos. Como se mostró anteriormente, cerca del 80% de las importaciones de calzado ingresan por

---

55 Ibid.

partidas que, según el arancel armonizado, se encuentran rotuladas con el nombre de "los demás" o "los demás de los demás".<sup>56</sup>

El Comité de Asuntos Aduaneros y de Comercio Exterior ha recomendado que los precios mínimos, estén definidos por productos y no por partida. Sin embargo para garantizar que esta labor sea exitosa, se requiere saber, primero con exactitud, lo que está ingresando por cada subpartida. Hoy no se tienen esa claridad. Por tal motivo, Acicam, propone al gobierno nacional, por intermedio de la Dian la conformación de un grupo técnico permanente para la desagregación de las partidas arancelarias de los capítulos 64 (calzado) y 42 (manufacturas de cuero). Para tal efecto, la Asociación pone a disposición los recursos humanos, físicos y financieros con los que cuenta.<sup>57</sup>

El comité contaría con la presencia de representantes de la Dian, el Ministerio de Comercio Exterior, el Ministerio de Desarrollo, y Acicam. El comité se reuniría cada quince días en las oficinas de Acicam para presentar análisis de los productos que se registran en cada subpartida, así como los cambios que sería necesario implementar para dar mayor transparencia al registro de los productos en las partidas de arancel.

Programa permanente de seguimiento a importaciones. Acicam, con el fin de apoyar la labor de la DIAN en el control a los importadores y la identificación de contrabandistas ha implementado un esquema de seguimiento a las importaciones de calzado y manufacturas. El programa forma parte de las actividades que actualmente desarrolla el Observatorio de Comercio Exterior de Acicam y consta de varias etapas. En la primera, a partir del análisis de las estadísticas de comercio exterior disponibles, se identifican los importadores en cada subpartida por cada rango de precios. La segunda etapa, involucra una labor de campo que consiste en la verificación física de la dirección y datos de importador. En la tercera etapa, por medio de visitas, se realiza una caracterización de los tipos de productos que ingresa cada importador clasificándolos con criterios técnicos.

En ese orden de ideas, Acicam propone a la DIAN la conformación de un grupo de seguimiento a las importaciones de los sectores de calzado y manufacturas de cuero. A este comité pertenecerían funcionarios de la Subdirección de Fiscalización Aduanera y de Acicam. El comité se reuniría mensualmente para estudiar las novedades reportadas acerca de los diferentes importadores, y adoptar las medidas necesarias, según lo amerite cada situación.<sup>58</sup>

---

56 Ibid

57 Ibid.

58 Ibid

Programa de control a los precios de importación. Dentro de las acciones que se desarrollan en el Observatorio de Comercio Exterior de Acicam, se ha venido haciendo un seguimiento a los precios a los que ingresan a Colombia las importaciones de calzado y manufacturas de cuero. Producto de ello han sido los informes remitidos hasta la fecha a la Subdirección Técnica Aduanera de la DIAN.

Con estos informes la agremiación busca prestar un apoyo a la labor que actualmente desarrolla la DIAN. Sin embargo, para tener un mayor impacto es muy importante conformar un grupo técnico encargado de hacer seguimiento a los precios de importación y garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente en este tema.

El grupo, que estaría conformado por funcionarios de la DIAN, el Ministerio de Comercio Exterior, el Ministerio de Desarrollo Económico y Acicam, se reuniría mensualmente para analizar los informes que sobre el tema se elaboren y tomar las acciones necesarias.

Aprobación y seguimiento a normas sobre etiquetado. Como se anotó anteriormente, se han iniciado acciones para implementar una norma de etiquetado obligatorio en los productos de calzado y manufacturas de cuero que se comercien en Colombia. Es evidente la importancia de esta medida como instrumento de apoyo al control de los productos en materia aduanera y de calidad para el consumidor nacional.

Para tal efecto, es fundamental el respaldo que el Gobierno Nacional otorgue a esta iniciativa, en términos de la agilidad con que pueda ser tramitada y puesta en vigencia.

Una vez aprobada y vigente la norma técnica obligatoria, Acicam propone realizar un programa permanente de control para garantizar su cumplimiento. El programa sería realizado por funcionarios de Acicam, con el apoyo de técnicos expertos en el sector y funcionarios de la DIAN.

Se propone la verificación física de los productos en los puntos de venta. El análisis se realizará sobre muestras de productos en los cuales se constatará, en primer lugar, que los materiales registrados en la etiqueta correspondan a los que efectivamente tiene el producto; en segundo lugar, que los datos del importador o fabricante coincidan con los registrados en las oficinas de la DIAN o administración de impuestos.

Descripción mínima para productos de calzado. Como se anotó anteriormente, la gran mayoría de las importaciones ingresan por partidas arancelarias genéricas. Esto se constituye en un inconveniente, particularmente si se tiene en cuenta que el Comité de Asuntos Aduaneros y de Comercio Exterior ha determinado que los precios mínimos deben estar referidos a productos específicos y no a partidas

arancelarias completas. Sin embargo, para aplicar esta recomendación, es importante tener una claridad mínima acerca de los productos que ingresan por cada subpartida.

La Resolución 1135 de mayo 9 de 1997 determina descripciones mínimas para calzado en los registros de importación, en cuanto a: tipo de calzado, materiales de capellada y suela, procesos de ensamble y marca comercial, entre otros. Resulta muy importante verificar el cumplimiento de esta medida y su consistencia, no sólo para el registro de importación, sino para la declaración de importación.

Para tal efecto, se propone a la DIAN la conformación de un grupo técnico, conformado por funcionarios de la División de Arancel de la Subdirección Técnica Aduanera y de Acicam.

Los resultados anteriores permiten identificar las siguientes aduanas críticas: Ipiales, Buenaventura, Turbo, Barranquilla, Cartagena, Cúcuta y Bucaramanga. Sobre las cuales se propone desarrollar, con particular énfasis, los programas de capacitación y control presupuestos.

Las acciones descritas anteriormente serían aplicadas con particular intensidad en los denominados "sanandresitos" y "ventas de remates por televisión", en donde como es bien sabido, se distribuyen productos de dudosa procedencia sin que se realice una verificación del origen de los productos ni del registro correspondiente de las empresas que allí exponen.

El programa de seguimiento a las importaciones y a los precios de importación, así como al cumplimiento de la norma técnica de etiquetado permitirá entregar informes periódicos acerca de incautaciones y decomisos de mercancía realizados en los diferentes puertos y puntos de venta en todo el país. Los estudios y análisis que realicen los diferentes grupos técnicos asignados, permitirán identificar los puertos, aduanas, puntos de venta, etc., sobre los cuales es necesario aumentar el control.

Acicam espera que las anteriores propuestas sean la base para materializar un programa de acciones concretas que permitan, a través del trabajo conjunto entre los empresarios nacionales y el Gobierno Nacional, combatir decididamente el contrabando de calzado en Colombia.

Por todo lo anterior, en consecuencia el contrabando es una amenaza mayor para todas las empresas del sector del calzado y fundamentalmente para Keyla Shoes, porque este tipo de competencia desleal, no permite desarrollarse y crecer al ritmo que se desea.

**2.3.5 Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Factor Sociales.** A continuación se presenta la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor socio – cultural. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El Factor social, es considerado favorable para la Industria y el sector de la calzado y manufactura del cuero y en general para la empresa Keyla Shoes, con un resultado total de 2,90 destacándose las tendencias del mercado en cuanto a diseños y moda, el perfil del consumidor de calzado, y en un grado menor el aporte que hace este sector a contribuir a bajar la tasa de desempleo en la región, como factor crítico tan solo se menciona el contrabando de calzado que llega a un menor costo en el cual las empresas no pueden ser competitivas.

**Cuadro 10. Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Factor Social**

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Tendencias	0,25				X	1,00
Perfil del consumidor	0,25				X	1,00
Empleo	0,20			X		0,60
Contrabando	0,30	X				0,30
<b>Total</b>	<b>1,00</b>					<b>2,90</b>

## 2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

**2.4.1 Teorías administrativas:** La presión de la situación de la industria del calzado conlleva a los empresarios a tomar decisiones administrativas entre las que se resalta la adopción de métodos de trabajo como la Reingeniería, Políticas de Calidad, Planeación, principalmente que han ayudado a algunas empresas a sobrevivir en el mercado, mientras que otras no avanzan a hacerlo.

Bucaramanga siempre se ha caracterizado por ser pionera en muchas de las actividades empresariales que hacen parte hoy en día del desarrollo económico del país.

Al contar con nuevos modelos y filosofías administrativas, como la Planeación estratégica, Sistemas de calidad, y Reingeniería, entre otras, que se encuentran disponibles para implementar en la gestión administrativa de Keyla Shoes, concibiéndose como una oportunidad para el mejoramiento de los procesos administrativos y técnicos, si se quiere ser competitiva.

**2.4.2 Mejoramiento de procesos:** Su vocación industrial y comercial se manifiesta hoy en día en diversas actividades que constituyen la vida económica

de la ciudad como son las industrias de calzado, marroquinería, confección, la industria avícola y otras como la educación y la salud, que con el transcurrir de los últimos años se proyectan como actividades importantes para la ciudad y el país.

La tecnología utilizada para la producción de calzado en Bucaramanga está compuesta por máquinas de coser con una vida útil relativamente considerable, lo que evita un proceso e innovación en la producción. En el sector se presentan desde grandes empresas con tradición exportadora y tecnificadas, hasta pequeñas y microempresas destinadas al mercado nacional en un 100% y donde se aplican procesos artesanales con pequeñas escalas de producción.

El sector está constituido en su gran mayoría por pequeñas empresas, que se caracterizan por sus capacidades de ajuste de acuerdo con las necesidades de los cambiantes mercados tanto locales, regionales, nacionales e internacionales.

El sector ofrece principalmente la fabricación y comercialización de calzado en cuero, sintético, con cualquier tipo de suela, fabricación de calzado para damas, caballeros, niños, calzado deportivo, calzado especializado como ortopédico y terapéutico, constituyendo así una amplia gama de productos para los diferentes mercados, tanto nacionales como para la exportación.

Según estadísticas que mantienen en Asoinducal, una manera muy conocida de la producción de calzado en Santander está dada por el informalismo en su proceso, pues se inicia esta labor siendo una persona del común, es decir, no es necesario tener altos grados de estudio para tener una pequeña fábrica de calzado o poder laborar en ella. Este factor afecta el sector de producción de calzado por que por la falta de información se peca en el poder realizar muchas veces las cosas bien y poder surgir con ella.

A pesar de los esfuerzos que han hecho el gobierno y entidades privadas para desarrollar planes de capacitación en estas labores no lo es suficiente para los empresarios de Calzado, ya que muchas veces ellos mismos no realizan esa labor de incentivo al empleado para que se vinculen a estas campañas de capacitación igual los mismos empresarios en ocasiones no dan el ejemplo de participar.

El informalismo es muy dado en algunas de estas empresas, más que todo en las pequeñas debido al temor de los propietarios en declarar ante el gobierno lo realmente ganado, pues se tiene la idea que declarar impuestos es perder ganancias.

Son varias las fábricas “clandestinas” que son pequeños talleres en donde al personal no le pagan las prestaciones de ley establecidas por el Gobierno, esto hace que los empleados no estén conformes y tenga una constante rotación de personal, ya que el trabajador busca es estabilidad laboral. Los propietarios de estos talleres al igual hacen el pago es por tarea o labor realizada como una

especie de salario integral para no generar obligaciones contractuales con el personal que les labora.

En consecuencia, de acuerdo con lo expuesto, se considera como una oportunidad para el sector del calzado y Keyla Shoes, en la mejora de su tecnología dando lugar a procesos más ágiles y eficientes con resultados de productividad y competitividad.

**2.4.3 Tecnologías de la información.** El nivel de formación de la industria es mejorable, según el estudio llevado a cabo por la consultora de recursos humanos Premya. Los resultados del estudio son: El trabajo del directivo presenta un nivel de estudios universitarios estimado en casi el 50%, frente a un 40% con estudios secundarios y de un 10% de estudios primarios y sin estudios.<sup>59</sup>

El nivel de formación medio de los trabajadores no directivos sin estudios o con estudios primarios el 50%, seguido por los niveles de formación en secundaria del 30% y de educación universitaria del 20%.

Se constata igualmente que existe una demanda de trabajadores cualificados no satisfecha debido en gran parte a la precariedad de las condiciones laborales del sector, hay una evidente fuga de trabajadores hacia otros sectores de la economía, ha habido una baja preparación para los puestos de trabajo que se necesitan actualmente, se estima que hay una falta de puestos de trabajo sin cubrir, sin embargo no se ha podido estimar su cantidad, siendo motivo de otra investigación, se constata que en torno al 20% de las empresas encuestadas sigue programas de formación continua con una metodología presencial, siendo muy escasa casi del 5% el uso de las TIC para apoyar al proceso de formación de los recursos humanos.<sup>60</sup>

La empresa de la industria del sector calzado está digitalmente bien equipada, aunque el uso de las TIC aplicado al proceso y como medio de innovación es ciertamente bajo, destaca de las estimaciones y datos obtenidos que aproximadamente casi un 90% de las empresas tiene conexión a Internet, un 87% dispone de correo electrónico, mientras que un 47% dispone de página web.<sup>61</sup>

Internet y las TIC, se presentan en este entorno como un recurso interno de organización y las empresas de la industria del calzado, deben asumir su papel fundamental en este proceso, preparando un nuevo modelo organizativo y de gestión.

---

<sup>59</sup> Centro De Desarrollo Empresarial IMEBU Industria Del Calzado Su Y Visualización Internacional Área De Negocios Internacionales. [en línea] <<http://www.imebu.gov.co>> [citado en 24 de marzo de 2012]

<sup>60</sup> Ibíd

<sup>61</sup> Ibíd.

Pese a ello y con la perspectiva del impacto de la inversión y el uso de las TIC no se aprecia una relación directa entre los procesos de innovación digital y los resultados empresariales de la actividad de la empresa del sector calzado, de hecho si se quieren captar los procesos de innovación que se están llevando a cabo para la mejora material de las empresas (productividad, competitividad y rendimientos) como para los trabajadores (salarios y mejoras de las condiciones de trabajo),

Se han de considerar otras dimensiones no tecnológicas, para encontrar una organización o empresa en las que el proceso de innovación tecnológica digital y organizativa esté presente y la intensidad de uso del conocimiento como recurso son muy escasas, sin embargo las muy pocas que lo utilizan o lo conocen como puede ser la gestión de conocimiento en la organización obtiene impactos relevantes sobre los principales resultados empresariales.

Se puede concluir por un lado, que la industria del calzado presenta una estructura productiva dual, por un lado, la mayoría de las empresas no hacen uso de los avances del uso intensivo de las TIC, basando su producción en un ámbito cuasi artesanal, con un nivel de capacitación de la fuerza de trabajo claramente mejorable, y con operaciones productivas y organizativas poco flexibles y con baja autonomía y capacidad de decisión por parte de los equipos de trabajo, y en el que los procesos innovadores son escasos. Su patrón de crecimiento es extensivo, esto es, se fundamenta en la expansión en base al incremento de las dotaciones de factores en especial de la fuerza de trabajo con baja capacitación.

Por estos motivos y debido a las cambiantes circunstancias del mercado y la competencia estas empresas atraviesan serias dificultades de continuación, con este modelo, se cree que este es un motivo igualmente de la baja tasa de productividad y de competitividad relevante del sector industrial manufacturero en general, en un contexto competitivo dominado por la globalización.

La recomendación final del informe se basa en que las nuevas oportunidades para la empresa pyme de la industria del calzado se presentarán cuando sean estas capaces de combinar la tecnología actual y disponible a costos asequibles con nuevas formas de organización, como es la orientación hacia un modelo de empresa red, cuyas características serán:

Primera: La empresa red sólo es posible a partir de un cambio cultural interno.

Segunda, Combina activos especializados, frecuentemente intangibles, bajo control compartido.

Tercera, Se fundamenta en la toma de decisiones basadas en el conocimiento y no en la jerarquía.

Cuarta, la gestión de la información en la empresa red se basa en unas comunicaciones directas, que abarcan el conjunto de todos los elementos informativos.

Quinta: La empresa red se organiza en equipos de trabajo multidisciplinares, equipos de trabajo variables y específicos para cada proyecto de negocio.

Sexta, Las relaciones de los integrantes de la empresa red superan las tradicionales vinculaciones contractuales basadas en el precio, las características funcionales y el nivel de servicio.<sup>62</sup>

El apoyo de todos los procesos con las nuevas tendencias tecnológicas de la información y comunicación, las empresas del sector del calzado y principalmente keyla Shoes, la califican como una oportunidad para desarrollar su mercadeo y administración, como apoyo a su gestión, siendo más productivas y competitivas.

#### **2.4.4 Perfil de oportunidades y amenazas del medio - Factor tecnológico.**

La matriz POAM para el factor tecnológica se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboro utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El resultado de 4.0; considera el factor tecnológico como una oportunidad para el medio, principalmente la permanente fundamentación y aplicación de herramientas de gestión administrativa, como la planeación estratégica, la gerencia de la calidad y calidad total entre otras, que al incorporarlas a las empresas, permite un grado de apropiación para alcanzar un nivel competitivo aceptable en estos mercados, la diferencia es el cómo adaptarse a los cambios tan acelerados y convulsionados, alcanzando un puntaje de 1,40, le sigue en importancia, mejoramiento de procesos mediante la implementación de buenas prácticas e manufactura, tecnología de punta y mano de obre especializada y capacitada, con un resultado de 1,4; y finalmente la nuevas tecnologías de la información y comunicación, donde se trata de aprovechar una herramienta como la internet, los grupos sociales y portales para la divulgación y promoción de sus productos.

---

<sup>62</sup> Ibíd

**Cuadro 11. Perfil de oportunidades y amenazas del medio - Factor tecnológico.**

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Teorías administrativas	0,35				X	1,4
Mejoramiento de procesos	0,35				X	1,4
Tecnología de la información	0,30				X	1,2
<b>Total</b>	<b>1,00</b>					<b>4.00</b>

**2.5. FUERZAS COMPETITIVAS: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER A LAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO EN SANTANDER**

Para el desarrollo del modelo de las cinco fuerzas de Porter, para el sector del calzado, se toma como referencia la investigación realizada por LA UNAB, sobre competitividad, Internacional de Productos del Cuero y el Calzado del Distrito Industrial de Santander del Sur, República de Colombia, UNAB para el 2011.

**2.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.** - En el manejo de las economías de escala, y su uso eficiente en las diferentes empresas del subsector calzado, tiene para el 50% de los empresarios una importancia baja, y solo el 22% le da una alta importancia, a la luz de los resultados, podría entender el observador la estrecha relación que existe entre la baja competitividad internacional de las empresas y el desinterés por adquirir tecnologías de punta.<sup>63</sup>

**Lealtad del cliente:** Toda empresa entiende que su sostenibilidad en el tiempo y la generación de recursos como producto de su razón social, depende de las estrechas relaciones que mantenga con los diferentes actores del mercado, siendo el número uno el cliente, por lo que él representa. El 38% de los encuestados basan sus ventas en la lealtad del cliente, relaciones duraderas, aunque inquieta el hecho que al 50% de ellos les parece que la lealtad del cliente es baja, las razones podrían ser: baja diferenciación de productos de calidad entre otras.<sup>64</sup>

**Costo del cambio:** El 37% de los empresarios del calzado consideran como alto el costo del cambio de proveedor, un porcentaje similar lo considera como normal y el 27% como reducido, esto se puede traducir en que la mayoría de los proveedores ofrecen similitud de insumos, en calidad y precio, así como políticas

---

<sup>63</sup> BARÓN PINTO Haiber Alberto, SERRANO SERRANO Santiago, ZAPPA OROZCO Julio Cesar. Competitividad Internacional de Productos del Cuero y el Calzado del Distrito Industrial de Santander del Sur, República de Colombia. Bucaramanga, Proyecto Postgrado en Administración, UNAB. 2011.

<sup>64</sup> Ibid.

de venta parecida, lo cual a la mayoría de los empresarios no los hace comprometerse con un solo proveedor.<sup>65</sup>

**2.5.2 Rivalidad entre competidores:** Para “Keyla Shoes”, en la producción de calzado, existe un total de 1080 empresas, según último dato de cierre de 2011, de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, de los cuales se destaca Calzado Parisotto, Pilatos, Mandarine, Cachetina y Triple AAA, entre otras.

Con el fin de identificar el grado de competencia y las debilidades y fortalezas de cada una de las principales empresas competidoras en la producción y comercialización de calzado para dama, se elaboró el perfil competitivo, seleccionando las 5 empresas principales que de acuerdo a su propietario Alirio, son las de mayor fuerza competitiva para Keyla Shoes, en los mercados donde hace presencia, estas son: Pilatos, Calzado Mandarine, Calzado Parisotto, Cachetina, calzado Triple AAA

Luego, se identifican siete factores considerados los más relevantes para el éxito del sector al que pertenece Keyla Shoes, los cuales son ponderados según su importancia de mayor a menor así: precios competitivos, variedad de productos y servicios, calidad de los mismos, atención al cliente, relaciones con los compradores, experiencia, y estrategias de negociación.

Después, se clasifica cada competidor asignando la debilidad o fortaleza que posee en cada factor clave de éxito. La ponderación se multiplica por la clasificación y se determina el resultado ponderada para cada empresa. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 12. Matriz de perfil competitivo MPC**

Factores Claves	Ponderación	Pilatos		Calzado Mandarine		Calzado Parisotto		Cachetina		Triple AAA		Keyla Shoes	
		Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso
Experiencia	0,21	4	0,84	3	0,63	3	0,63	3	0,63	3	0,63	4	0,84
Atención al cliente	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Relación con los compradores	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Competitividad en precios	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	2	0,26	2	0,26	2	0,26
Variedad de productos	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Calidad de productos	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60	3	0,60	2	0,40	4	0,80
Estrategias de negociación	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,90</b>		<b>3,46</b>		<b>3,15</b>		<b>2,77</b>		<b>2,57</b>		<b>2,82</b>

<sup>65</sup> Ibíd

Como se puede observar de los resultados, la experiencia es el factor clave más determinante para el éxito con una ponderación de 21%, mientras que la de menor relevancia son la relación con los compradores y la estrategia de negociación, ponderadas con un 10% respectivamente. Las fortalezas más importantes de Keyla Shoes son: la experiencia de su propietario en el sector, la calidad y variedad de productos, con una calificación de 4 puntos; las debilidades se concentran en los precios competitivos, calificados con 2 puntos.

Los resultados obtenidos indican la fuerza o debilidad de cada competidor con cada factor clave de éxito así: realizado el análisis se observa que Pilatos, es la empresa con mayor competitividad, al obtener una calificación ponderada de 3,9 puntos, gracias a los factores como experiencia de su propietario, variedad y calidad de sus productos y servicios y la atención al cliente, que comparativamente con Calzado Madarine quien ocupa el segundo lugar, con un puntaje de 3,46, le gana con precios y estrategias de negociación.

El competidor analizado más débil es Calzado triple AAA, debido a que posee aspectos negativos como: precios altos, calidad y estrategias de negociación, los demás factores solo alcanzaron calificaciones de 3 puntos, por esto tuvo un resultado ponderado total de 2,57 puntos.

La empresa Keyla Shoes, se sitúa en un tercer lugar, con un puntaje 2,82, donde su experiencia, la variedad, y calidad de sus productos, son su mejor carta de presentación en este mercado tan competitivo.

Casi la totalidad de los empresarios, considera que existen en éste momento muchos competidores repartiéndose el mismo tamaño de mercado, esto entrega al cliente una amplia variedad de productos y permite un desarrollo de libre mercado, sin prácticas como las que se ven en los oligopolios.

La mayoría de los encuestados de la investigación de Competitividad Internacional de Productos del Cuero y el Calzado del Distrito Industrial de Santander del Sur, República de Colombia. UNAB. 2011, considera que el crecimiento de la industria del calzado en Santander, ha sido sostenido, pero casi un 40% cree que ha sido alto, esto se convierte en un generador de rivalidad entre competidores al interior de la industria, por servir de motivante en la ampliación de la participación de cada una de las empresas en el tamaño total de las ventas de la industria.<sup>66</sup>

El 96 % de los encuestados consideran que la guerra de precios es una práctica constante, en la búsqueda de las empresas por unas mayores ventas.

---

<sup>66</sup> Ibid

Definitivamente se nota que no existe claridad al respecto ni un consenso dado alrededor de dicho concepto.

**2.5.3 Poder de negociación de los proveedores:** Frente al poder de negociación los datos encontrados en el proyecto de Competitividad Internacional de Productos del Cuero y el Calzado del Distrito Industrial de Santander del Sur, República de Colombia. UNAB. 2011; para más del 75 % de los propietarios de las empresas de calzado consideran que el poder de negociación de los proveedores es medio y elevado, se debe investigar más a profundidad cuáles son sus prácticas y políticas de venta de insumos y satisfacción de clientes.<sup>67</sup>

Alrededor del 48% de la población encuestada, considera como costosos los insumos proveídos, solo un 15% considera como bajo ese costo de los insumos entregados por los proveedores<sup>68</sup>.

El 50% de los propietarios de empresas del calzado considera que existen bastantes proveedores de materia prima e insumos al subsector de calzado, alrededor del 42% considera como normal la cantidad de los mismos.<sup>69</sup>

El 70% de los fabricantes de calzado y productos del cuero, considera que los proveedores se encuentran cerca de sus empresas o puntos de venta.

El 90% de los encuestados afirma tener mucha confianza en sus proveedores, siendo ésta una fortaleza grande para ellos.

El 98% de la población encuestada considera como normal y puntual los compromisos adquiridos por sus proveedores con ellos, indica seriedad en las obligaciones y fortalece las relaciones de colaboración.

El 68% de los fabricantes de la industria del cuero y calzado, considera bajo el riesgo o peligro de integración vertical hacia delante por parte de sus proveedores.

Alrededor del 75% de los encuestados considera que existe una amplia presencia de productos sustitutos de insumos en el mercado. Podrían cambiar de un proveedor a otro.

Los fabricantes de calzado y productos de cuero (68%), consideran bajo el costo de cambio de un proveedor a otro, influye en éste punto de vista, la diversidad de proveedores en cantidad y portafolio de productos y posiblemente la similitud de sus políticas de ventas. El 79% de los encuestados considera alta la calidad de

---

<sup>67</sup> Ibíd.

<sup>68</sup> Ibid

<sup>69</sup> Ibíd.

los insumos ofrecidos por sus proveedores, sin embargo el 21% de ellos no respondieron a la pregunta.

**2.5.4 Poder de negociación de los clientes:** Los fabricantes no muestran decisiones marcadas en este aspecto, el costo de cambiar clientes, no es para ellos ni alto ni bajo, en este aspecto los clientes tendrían poco poder de negociación.<sup>70</sup>

Para casi el 50% de los encuestados es inexistente la posibilidad que los clientes se integren verticalmente hacia atrás y formen sus propias empresas.<sup>71</sup>

Para alrededor del 50% de los fabricantes es posible que los clientes encuentren productos sustitutos en el mercado, la explicación es obvia si se recuerda que el tamaño de mercado está competido por más de 1400 empresas legalmente registradas para el mismo subsector.<sup>72</sup>

Los fabricantes consideran como alto el poder de negociación de los clientes al momento de la compra, influye el hecho de la alta competencia que se registra y la facilidad del cliente para comprar en múltiples almacenes.

**2.5.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos:**<sup>73</sup> Los fabricantes (52%) consideran elevada la disponibilidad de productos cercanos por parte de los clientes.<sup>74</sup>

Consideran los fabricantes (53%) como muy agresivas las estrategias de ingreso y sostenimiento en el mercado de productos similares, esa agresividad se puede dar en publicidad, precio, calidad, etc.<sup>75</sup>

Si de algo están convencidos los empresarios del calzado es que los productos que ellos ofrecen al mercado poseen una favorabilidad alta en cuanto a la relación precio valor que ofrecen y por la cual pagan los clientes.

A continuación en la figura 1, se presenta la consolidación de las variables que contempla las cinco fuerzas competitivas del sub - sector calzado, frente a la amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los clientes, y la amenaza d entrada de nuevos productos sustitutos.

---

<sup>70</sup> Ibíd.

<sup>71</sup> Ibíd.

<sup>72</sup> Ibid

<sup>73</sup> Ibíd.

<sup>74</sup> Ibíd

<sup>75</sup> Ibid.

**En la amenaza de Nuevos Competidores,** se destaca la existencia de Economías de Escala, Requerimientos de capital, la experiencia y aprendizaje, las Ventajas de costos (Si escalas), la Diferenciación de productos, los Costos de cambios, el acceso a tecnología y no hay lealtad de clientes

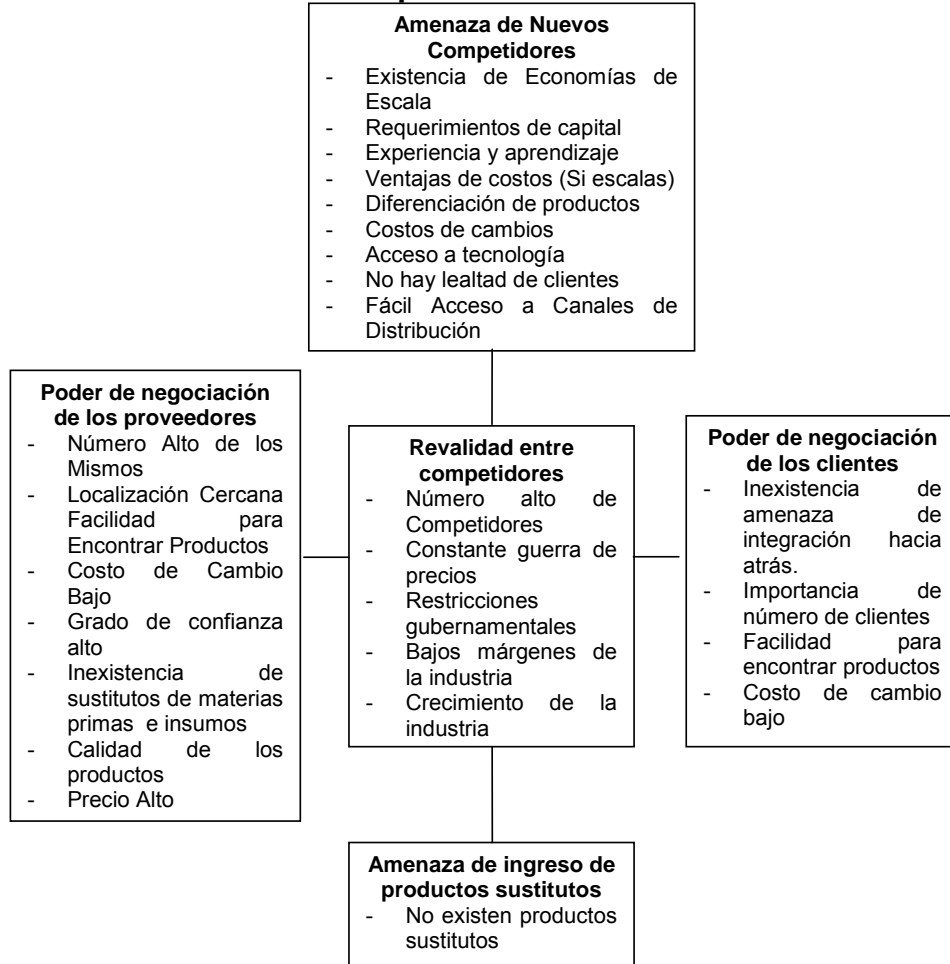
**Poder de negociación de los proveedores,** se concluye que el número alto de los mismos, la localización cercana, la facilidad para encontrar productos, los costo de cambio bajo, el grado de confianza alto, y la inexistencia de sustitutos de materias primas e insumos

**En cuanto a la rivalidad entre competidores,** se encontró el número alto de competidores, la constante guerra de precios, las restricciones gubernamentales y los bajos márgenes de la industria.

**Poder de negociación de los clientes,** se caracteriza por la inexistencia de amenaza de integración hacia atrás. la Importancia de número de clientes, la facilidad para encontrar productos y el costo de cambio bajo

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos,** influye la no existen productos sustitutos

**Figura 1. Las cinco fuerzas competitivas del sub - sector calzado**



Fuente: Proyecto Postgrado en Administración, Competitividad Internacional de Productos del Cuero y el Calzado del Distrito Industrial de Santander del Sur, República de Colombia. UNAB. 2011.<sup>76</sup>

**2.5.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio- Factor Competitivo.** La construcción de la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor competitivo, se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz POAM. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El factor competitivo se considera como una amenaza, con un resultado de 1,6; donde comparativamente, se observa que variables como nuevos competidores, rivalidad entre ellos, nuevos productos sustitutos, y la capacidad negociadora de Keyla Shoes, frente a sus clientes es favorable frente a los demás, por que se cuenta con una gama variable y amplia de productos y servicios, precios asequible

<sup>76</sup> Ibíd

y plazos flexibles y experiencia, factores claves para contrarrestar cualquier rivalidad desleal de las empresas competidoras del sector del calzado

**Cuadro 13. Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Competitivo**

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	0,30	X				0,30
Rivalidad entre competidores	0,20	X				0,20
Poder de negociación de los proveedores	0,15			X		0,45
Poder negociación del cliente	0,25				X	1,00
Amenaza de entrada de productos sustitutos	0,10	X				0,10
<b>Total</b>	<b>1,00</b>					<b>1,60</b>

**2.6 MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO – POAM**

Para la elaboración de la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio externo se utilizó la siguiente metodología:

**2.6.1 Selección del grupo Estratégico.** El grupo estratégico fue conformado, por el gerente propietario, su esposa, el contador y un empleado del área operativa y las dos autoras del presente proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor.

**2.6.2 Lluvia de ideas.** Mediante un aporte general por cada uno de los integrantes del grupo estratégico se puso a consideración las diferentes variables de cada uno de los factores o fuerzas externas que más incidía considerablemente en la actualidad a la Industria o sector del calzado, cuero y marroquinería y por ende a la empresa Keyla Shoes, por lo que se consideraron las siguientes variables:

**Cuadro 14. Variables de la Auditoría Externa**

<b>Factor</b>	<b>Variables</b>
<b>Fuerzas económicas</b>	Inflación Tasas de interés Tendencias del desempleo Impuestos
<b>Factor Políticos</b>	Reforma laboral Reforma tributaria Políticas de competitividad
<b>Factor Sociales</b>	Tendencias Perfil de los consumidores Empleo Contrabando
<b>Factor Tecnológicos</b>	Teorías administrativas Mejoramiento de procesos Tecnología de la información
<b>Factor Competitivo</b>	Nuevos competidores Rivalidad entre competidores Poder de negociación de proveedores Poder de negociación de clientes Ingreso de nuevos productos sustitutos

**2.6.3 Elaboración de la Matriz POAM.** Mediante el uso de juicios intuitivos se desarrolla esta matriz como lo menciona Fred David en su libro de Administración Estratégica con el siguiente orden:

Paso 1: Identificación de Oportunidades y Amenazas

Paso 2: Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos o ponderaciones más altas que las amenazas. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0.

Paso 3: Asignar una valoración de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficiencia al factor, donde 1 es una amenaza mayor, 2 una amenaza menor, 3 una oportunidad menor y 4 una oportunidad mayor.

Paso 4: Multiplicar cada factor por su calificación para establecer un resultado promedio ponderado para cada variable

Paso 5: Sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total promedio ponderado para la organización

El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo: 1

Puntaje máximo: 4

Puntaje Promedio: 2,5

Los resultados por debajo de 2,5 caracterizan una amenaza en lo externo y las calificaciones por arriba de 2,5 indican una oportunidad.

La valoración de cada variable en cada factor, se fijó en común acuerdo con los miembros del grupo estratégico. Después de analizar y construir la matriz de cada factor, se continuó con la elaboración de la matriz POAM.

A todos los factores se les otorgó una ponderación o peso de acuerdo a consideración del grupo estratégico.

De acuerdo con los resultados de 2,065, se concluye que alcanza una amenaza en lo externo, es decir, que tiene una tendencia desfavorable desde lo económico, político y competitivo, frente a unas oportunidades de las fuerzas sociales y tecnológicas.

#### **Cuadro 15. Matriz POAM – Auditoria Externa**

<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
Fuerzas económicas	0,25	1,5	0,375
Factor Políticas	0,20	1,6	0,32
Factor Sociales	0,10	2,9	0,29
Factor Tecnológicas	0,15	4,0	0,60
Factor Competitivas	0,30	1,6	0,48
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,065</b>

**Interpretación general de resultados:** Una de las razones por las cuales la mayoría de las empresas no permanecen en el medio, es que son creadas sin que se realice un estudio de mercado previo que permita determinar que segmento del mismo no ha sido satisfecho y por el contrario se genere sobresaturación del mismo.

El sector calzado no es ajeno a esta situación y según la información recopilada adolece de fallas como la anterior. Otro aspecto a tener en cuenta es el contrabando, debido a que con sus bajos precios son una competencia fuerte y

desleal para el sector, abonado a la situación económica de los consumidores, los cuales por consecuencia de la misma prefieren productos de bajo precio sin mirar su calidad.

Otra de las razones y con gran significado es la falta de tecnología por parte de los productores, algunos por su incapacidad financiera, otros por el costo y falta de recursos para adquirirla, trayendo como consecuencia bajo productividad, calidad y competitividad. Cabe anotar aquí que muchos empresarios temen al cambio tecnológico, lo que implica la tecnología de punta y el desconocimiento del cómo realizar los procesos por falta de capacitación y conocimiento.

A pesar de que el gobierno incentiva la inversión en los medios productivos para los pequeños y medianos empresarios es difícil el acceso a los créditos por el poco respaldo económico que poseen para dichos créditos, otro inconveniente que se suma para su crecimiento tecnológico.

También se observó que los empresarios no cuentan con un sistema contable confiable que les permita liquidar en forma oportuna los costos de producción, por lo cual no conocen a ciencia cierta cuál es el sacrificio económico en su producto y la desviación que se puede llegar a presentar al determinar el costo de producción total y el costo unitario de fabricación, siendo este último tomado como base para la fijación de su precio de venta.

En la parte laboral se encuentra que se castiga el pago al trabajador, siendo un incentivo negativo al revertirse en la producción, por lo general los microempresarios, no tienen afiliados a sus trabajadores al sistema de seguridad social y no realizan los pagos respectivos a los cuales tienen derecho por ser un contrato de trabajo, cabe resaltar que el empresario prefiere asumir el riesgo de lo que significaría el costo de un accidente de trabajo, que dar cumplimiento a las normas laborales vigentes.

Sin embargo y a pesar de todos los inconvenientes reflejados por el gremio descrito anteriormente, existen otros métodos que aun no se han aprovechado en su totalidad que les permita mejorar su competitividad y apalancamiento en el mercado como lo son la producción satélite y la franquicia.

La producción satélite abarata los costos debido a la disminución en la inversión en infraestructura física, y este beneficio se ve reflejado en doble vía, primero para quien realiza su producción por el sistema satelital ya que a sus costos fijos le agregaría los costos de la materia prima y mano de obra y para quien elabora el producto ya que tendrá ocupada en un mayor porcentaje su capacidad productiva.

Otra forma que pueden encontrar competitividad los empresarios dedicados a la producción y comercialización de calzado en Bucaramanga y Santander es mediante la franquicia. La franquicia tiene muchas ventajas competitivas, entre

estas podremos enunciar el hecho de que la marca ya se encuentra posicionada en el mercado, que existe un mercado ya ganado y esto mejora la rentabilidad en el producto final.

Cabe resaltar que los productores y comercializadores de calzado a pesar de todas las insuficiencias con que cuentan, ya sea por su parte tecnológica, capacidad financiera, mano de obra especializada, creen en su producto, confían en lo que están haciendo y saben para donde van, algo que deben aprovechar aun mas para competir dentro del mercado Interno y el mercado externo.

Falta un poco más de unión dentro del gremio para que a través de ellos mismos jalonen los procesos y sean un centro de producción importante a nivel nacional.

### 3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa es el paso a seguir de la presente planeación estratégica, que consiste en evaluar su situación presente. El perfil de capacidad institucional (PCI), es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, evaluando cada una de las capacidades internas de la empresa desde el punto de vista gerencial, competitivo, financiero, operativo y del talento humano.

La metodología utilizada comprende las siguientes etapas:

- Conformación de un equipo estratégico, integrado por Gerente propietario, su esposa que hace las funciones de producción de la empresa, un empleado del área operativa y las dos autoras, con el acompañamiento de su director de proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor.
- Diseño de instrumentos de recolección de información, cuestionarios.
- Trabajo de campo, mediante la observación directa, entrevistas, charlas informales, y la aplicación de encuestas dirigidas a clientes reales y competidores directos de la empresa.
- Análisis de la información recopilada, con el equipo estratégico, a través de la técnica de lluvia de ideas

Los perfiles deben ser analizados en profundidad por los grupos estratégicos, de manera que pueda integrarse un documento de diagnóstico con información objetiva. Las encuestas o entrevistas, deberán seguir el mismo proceso de rigurosidad y acompañamiento, con lo cual se completará esta primera etapa del diagnóstico estratégico. Todo este trabajo y la integración final del diagnóstico deben incluir la información actual sobre cada una de las capacidades, en la primera etapa de elaboración del PCI.

#### 3.1 AUDITORÍA GERENCIAL

La auditoria gerencial presenta los resultados del análisis de cuatro aspectos básicos: planeación, organización, dirección y control; con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que posee la empresa Keyla Shoes., en el área gerencial.

La recolección de esta información se realiza a través de la observación directa, entrevistas y charlas informales con el gerente, socios y personal de la empresa.

**3.1.1 Planeación.** Constituye el puente esencial entre el presente y el futuro, la planificación permite que una organización identifique y aproveche las

oportunidades ambientales y reduzca las amenazas externas, establece la probabilidad de los hechos y tendencias futuras. Con la planeación una organización desarrolla sinergia, la cual permite adaptación a procesos cambiantes y dar forma a su propio destino.

La importancia de conocer y analizar los factores internos de Keyla Shoes, permitirá evidenciar, sus principales fallas, para tomar correctivos y lograr mejorarlos y ser más competitivas en el medio.

La empresa de calzado Keyla Shoes, con más de 10 años de existencia en el mercado, la planeación de futuro es su principal debilidad, se basa más en la experiencia de su propietario que manifiesta que lo más importante es tener un conocimiento de todas las labores de la organización, para saber en qué puede estar fallando sus colaboradores y aplicar los correctivos respectivos.

La falta de una planeación efectiva, ha traído como consecuencia que las decisiones sean tomadas en forma apresurada y cortoplacista, cada una de los cambios ha traído como consecuencia, traumatismo e inconvenientes en cada una de las áreas funcionales de la empresa, a nivel comercial, técnico, administrativa y por ende financiero, debido a que no se ha planeado o realizado un proceso de proyección a corto, mediano y largo plazo, donde se evalúe el pasado, se analice el presente y se tenga una visión de futuro.

La empresa no posee una declaración escrita formalmente diseñada de los elementos básicos que conforman la cultura empresarial como: Misión, visión y principios corporativos; del mismo modo carece de políticas, metas y planes de acción. Sin embargo, su cultura organizacional cuenta con una serie de valores y principios bíblicos, por ser cristiano, que están presentes en todas sus actividades, como:

- Armonía
- Honestidad
- Transparencia
- Respeto por las personas
- Cumplimiento
- Amor por lo que hace
- Colaboración
- Reciprocidad
- Puntualidad en los pagos

Todo esto con el fin de que la empresa crezca, tenga liderazgo y reconocimiento en el mercado de la producción y comercialización de calzado

La gerencia posee pensamiento estratégico, ya que proyecta la empresa hacia el futuro, con el deseo de ampliar su portafolio de servicios y productos a través del

desarrollo y la diversificación de nuevos diseños, y llegar a exportar, sin embargo se logró evidenciar que la empresa no ha realizado una auditoría interna para determinar y conocer cuáles son las debilidades y fortalezas de cada una de las áreas funcionales, además no ha realizado un estudio de mercados que le permita conocer la competencia, su capacidad de producción, objetivos, y estrategias. La organización no está atenta a los pronósticos relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal.

Hasta la fecha no se ha realizado un diagnóstico interno de la empresa, por esto se desconocen las fortalezas de la misma para hacer frente a las acciones que pueda emprender la competencia.

**3.1.2 Organización.** Keyla Shoes, inicia actividades en 2.006, con Matricula No.131940 del 24 de julio de 2.006, como persona natural, inicialmente contaba con cuatro empleados aparte de él como propietario. En los últimos cinco años, reúne en temporada normal 16 operarios y en alta ha llegado a tener hasta 23 personas laborando y siempre ha mantenido dos personas en el área administrativa, que son él como gerente y su esposa, y un contador que actúa como asesor contable.

Por la misma modalidad de contratación, don Alirio tomó la decisión de no tener los mismos empleados durante mucho tiempo, y su rotación la ha mantenido hasta dos años, debido a problemas con un trabajador que al tener más de cinco años, ya tomaba decisiones como si fuera el dueño, donde le toco salir de él,

La modalidad de contratación es verbal, a destajo por tareas producidas, su pago se hace semanal, además no cuentan con seguridad social, un factor riesgoso para la empresa.

Por otra parte se tiene claro que debe hacer cada operario, de acuerdo con su especialidad, sin embargo no se tiene un organigrama establecido, no se ha documentado por escrito las funciones y perfiles de cada cargo, ni existen manuales de procedimiento de los procesos, por ejemplo, procesos de compra, ventas, etc., además carece de políticas de precios, reclutamiento y selección de personal.

Para el proceso de reclutamiento de personal, se acude a recomendaciones de empresarios del mismo ramo y en su proceso de selección se les hace pruebas prácticas en el desempeño de cada labor y de los equipos requeridos para el desempeño de sus funciones.

La empresa Keyla Shoes, solo está registrada en Cámara de Comercio de Bucaramanga, inscrito en la administración de impuestos y tiene su respectivo registro mercantil, sin embargo tanto como sus colaboradores no tienen la mínima

seguridad social (riesgos profesionales), ni aportes parafiscales, que les permitan obtener los beneficios del SENA y Cajas de Compensación Familiar.

Por otra parte se denota en su actual comportamiento una serie de fortalezas y debilidades que se resumen en los siguientes aspectos:

- El gerente propietario y su esposa, tiene un nivel educativo medio-bajo, son bachilleres; en cuanto al personal operativo, su nivel es bajo, escasamente terminaron su bachillerato, pero algunos han asistido a carreras técnicas del Sena.
- Alta rotación del personal, según su propietario como se trata de personal ocasional, pueden conocer su labor y con experiencia, pero no se acogen a los principios religiosos, de sus propietarios.
- El personal que ingresa, solo se le hace una prueba práctica y toman la decisión de contratarlo con la señora esposa, sin hacer un previo análisis de su perfil y de sus cualidades humanas.
- La toma de decisiones y la autoridad está a cargo de su propietario y esposa,
- El personal que ingresa especializado preferiblemente los escogen por medio del Sena.
- Su contratación es a destajo o por tareas, y su pago es semanal.
- No se delegan responsabilidades, ni autoridad. El trabajo de los propietarios es permanente ya que no se confía en los empleados.
- La gerencia en cabeza de su propietario realiza múltiple funciones, hace la parte administrativa, compras, lleva inventarios, hace control de calidad, es el vendedor, e incluso funciones de mensajería.
- Controlan el personal constantemente, por los continuos cambios que realizan y la falta de experiencia de los mismos.
- No motivan al personal, salvo que le dedican un tiempo prudencial a la guía espiritual.
- La contratación del personal se hace teniendo en cuenta una mínima experiencia en el cargo a desempeñar.
- No realizan capacitación permanente, la obtenida es por medio de los proveedores al cambio y una nueva materia prima para emplear en la producción de calzado.
- Los empleados deben atender dos (2) o más órdenes en el momento
- Las comunicaciones se definen en un solo sentido.

**3.1.3 Dirección.** Don Alirio, en conjunto con su esposa son quienes toman las decisiones, si bien desconocen las teorías administrativas, esta la llevan a cabo en forma eficiente y concertada, de acuerdo a las situaciones que se les presente en el día a día.

En relación con las áreas funcionales de la empresa, manifiesta que las más débiles son el manejo de personal y le sigue la de costos, contable y financiera, y la fuerte está en su producción y ventas.

Su propietario y actual gerente, manifiesta que las variables que han impedido en cierta forma el éxito de la empresa, son la falta de capital, el manejo y administración del recurso humano, la falta de capacitación permanente, su capacidad de producción y de ventas.

El ambiente interno organizacional de la empresa se caracteriza por tener procesos de comunicación directa e informal, enriquecidos con actividades de sensibilización espiritual, el cual acostumbra diariamente a poner toda su empresa y persona en manos del señor, es decir, se propicia un ambiente interno organizacional de armonía, compromiso en el trabajo, compañerismo y ayuda mutua.

La gerencia posee una baja calificación en el grado de conocimiento y formación de las últimas herramientas administrativas, por tener un nivel bajo como Bachiller, sin embargo posee excelentes relaciones públicas con sus proveedores, clientes, y personal, haciendo una labor comercial excelente, no diseña y ejecuta conjuntamente con los demás empleados programas de formación y capacitación periódicos, que abarcan temas, otro aspecto es que no realiza jornadas de cualificación del talento humano, relacionados con el desarrollo humano, el servicio al cliente, mercado y ventas, entre otros, donde socialicen de sus conocimientos con todo el equipo humano de la empresa.

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, el proceso de comunicación es eficiente y efectivo, ya que en su mayoría la comunicación es verbal y directa de emisor a receptor, sin presentarse deformaciones en el mensaje emitido por el gerente, máxima autoridad en la comunicación.

Debido a que el gerente es quien se encarga de tomar las decisiones y coordinar las acciones a realizar por los empleados, en esta empresa no existe un nivel de empoderamiento, pues desconocen ellos los planes y proyectos futuros, y la alta rotación del mismo y fundamentalmente por su centralismo a la hora de tomar las decisiones.

**3.1.4 Control.** El gerente propietario, realiza controles en materias primas por experiencia y de manera empírica, los cuales no son suficientes. La calidad del producto, es función de su esposa, y de los mismos operarios, ya que tarea con desperfectos es corregida a tiempo, además lleva registros manuales de ventas y de la producción de cada operario, no posee un sistema de control que evalúa costo, tiempo y calidad de los equipos, y lleva un estricto seguimiento de los equipos y maquinaria de la empresa. Sin embargo, la empresa no cuenta con mecanismos de control de gestión, carece de un sistema efectivo de control

financiero, de un método de control de inventarios y de un control eficiente sobre los ingresos, las ventas y la cartera. La empresa carece de mecanismos para realizar el control de gestión.

**3.1.5 Matriz PCI – Auditoría gerencial.** Una vez realizado el análisis de las variables se procede a realizar la matriz de perfil de capacidad interna, PCI, para la auditoría gerencial. Esta se elaboró tomando como base la metodología para la construcción de la misma, ubicada al final del capítulo. La ponderación y la calificación de las variables analizadas se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

La auditoría gerencial representa una debilidad mayor, con un resultado de 1,50, para la empresa Keyla Shoes, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las variables de planeación, organización, dirección y control.

**Cuadro 16. Matriz PCI - Auditoría gerencial**

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Planeación	0.25	X				0,25
Organización	0.25	X				0,25
Dirección	0.25		X			0.50
Control	0.25		X			0.50
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>					<b>1,50</b>

## 3.2 AUDITORÍA DE MERCADOS

Los aspectos comerciales a tener en cuenta en el diseño de una estrategia son todos aquellos relacionados con el proceso de definir, anticipar y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes. Las decisiones de comercialización afectan, por tanto al análisis de la clientela, la venta y la planificación de productos y servicios, las políticas de precios, la distribución, la investigación de mercados y la ética y responsabilidad social de la empresa.

La información se recopiló mediante la observación directa, entrevistas y charlas informales con la gerencia y clientes de la empresa, además se realizó una investigación exploratoria de los clientes reales de la empresa.

**3.2.1 Estructura del área de mercadeo.** Desde el punto de vista de mercados, Keyla Shoes, no tiene un departamento comercial como tal, las funciones de venta, son realizadas por su propietario, quien asiste a las dos principales ferias tanto nacional como local, que se dan en Bogotá y Bucaramanga, en el mes de

Febrero y la del Hotel Tequendama y Corferias en el mes de julio, para lo cual dispone de dos colecciones por año.

Las actividades de ventas las realiza su gerente y propietario, asiste a las ferias, elaboran los mostrarios, en enero y junio, realiza contactos, toma pedidos, a clientes actuales y potenciales, relaciona nuevos clientes, se relaciona con futuros proveedores, realiza cotizaciones, negociaciones especiales y fija las políticas de precios y de venta. El señor Alirio, manifiesta que el 90% de clientes obtenidos por la participación de estas ferias son clientes antiguos que ya conocen de su seriedad, responsabilidad y calidad del producto, y un 10% son nuevos.

Desde sus inicios, Keyla Shoes, no ha desarrollado estudios de mercados ni investigaciones, manifiesta que si bien existe suficiente competencia, no toma en cuenta su competencia, ya que opina que su principal vendedor es Dios, quien pone todas sus labores al señor, quien es el que guía y dirige esta empresa, como lo menciona en la entrevista.

Al no existir una adecuada estructura en una de las áreas más importantes de cualquier organización, se dificulta o minimiza la obtención de información, esencial para la toma de decisiones que encamine sus acciones a alcanzar los propósitos de las actividades de la compañía, en el área comercial. En consecuencia la estructura del área de mercadeo, para Keyla Shoes se presenta como una debilidad alta.

**3.2.2 Análisis de los clientes.** En el año 2.011, Keyla Shoes, cerró con un total de 35 clientes, de Valledupar, Florencia, Neiva, Puerto Asís Putumayo, Cali, Aguachica, Panamá y Venezuela, y Bucaramanga. Los clientes principales, son empresas reconocidas en el sector de la comercialización de calzado en cada una de las zonas a que pertenecen, se pueden destacar:

Alfredo Vanegas de Valledupar  
Aníbal Elvira de Florencia Caquetá.  
Antonio Ochoa de Neiva  
Arturo Ramírez de Puerto Asís Putumayo  
Edinson Duque de Cali  
Diana Carolina Galeano de Bucaramanga  
Calzado Katy de Aguachica, Cesar  
Albeiro Castro de Florencia.

En la actualidad la empresa Keyla Shoes, no ha realizado investigación de mercados respecto a sus clientes y su caracterización, en cuanto niveles de satisfacción y a clientes potenciales, para determinar sus necesidades gustos y preferencias, y grado de conocimiento a competidores.

Las tendencias son marcadas por las peleterías, en cuanto a diseños, tipos de materiales, colores, estilos de terminado, es decir, que estas están más marcadas en los materiales y diseños de cada colección.

La investigación de los clientes reales de Keyla Shoes tiene el siguiente objetivo general:

Realizar una investigación de mercados, que permita reunir información detallada de los niveles de satisfacción e insatisfacción y aspectos que afecten o favorezcan a la empresa por parte de los clientes actuales de la empresa Keyla Shoes de Bucaramanga, a través de un sondeo (o investigación) realizado a los ocho principales clientes de Keyla Shoes, como son los distribuidores mayoristas y puntos de venta de Bucaramanga, Valledupar, Florencia, Neiva, Puerto Asis, Cali, Aguachica.

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

- Conocer los sitios y medios que acostumbran a utilizar para compra de calzado para dama, niño y niñas los clientes reales de Keyla Shoes, para identificar los posibles competidores de la empresa y medios de comercialización y distribución.
- Identificar cuáles de los productos y servicios ofrecidos por Keyla Shoes, son los más reconocidos por el mercado actual, para conocer la efectividad de las herramientas de publicidad y promoción de empleadas.
- Saber cuáles son los medios de publicidad y promoción más empleados por los clientes reales, para seleccionar el proveedor de productos y servicios requeridos en sus proyectos con el fin de diseñar una estrategia de medios eficiente.
- Determinar los factores claves de selección del proveedor de los clientes reales, para diseñar políticas que permitan satisfacer las necesidades y expectativas del mercado actual.
- Conocer las áreas críticas de mejoramiento de Keyla Shoes para realizar las mejoras conducentes al reconocimiento, posicionamiento y liderazgo en el mercado del calzado para dama, niño y niña
- Identificar la participación en las ventas de los productos y servicios adquiridos por los clientes reales de Keyla Shoes, para determinar los productos y servicios bandera del negocio.

- Conocer la competencia directa de Keyla Shoes en la ciudad de Bucaramanga y las zonas del país donde hace presencia, para posteriormente realizar un análisis competitivo.

#### **Cuadro 17. Ficha técnica**

<b>Tipo de estudio:</b>	Exploratorio, descriptivo
<b>Población:</b>	8 Distribuidoras mayoristas y puntos de venta
<b>Alcance:</b>	Bucaramanga, Valledupar, Florencia, Neiva, Puerto Asis, Cali, Aguachica.
<b>Limitaciones:</b>	Personas o empresas que no recuerden la información requerida.
	Personas o empresas que no tienen disponibilidad de tiempo.
	Personas o empresas que no desean proporcionar información.
<b>Tiempo:</b>	Diciembre de 2010
<b>Fuentes:</b>	Primaria, encuesta y entrevistas a compradores reales
<b>Técnica:</b>	Sondeo por conveniencia
<b>Instrumento:</b>	Cuestionario estructurado
<b>Modo de aplicación:</b>	Telefónicamente e internet.

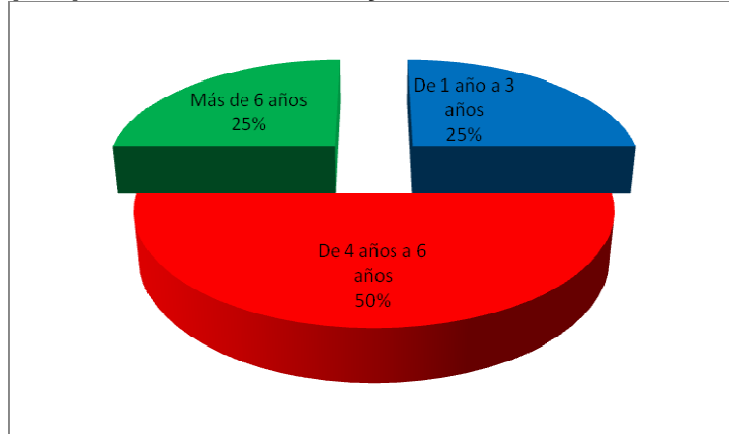
#### **3.2.2.1. Resultados obtenidos en el sondeo dirigido a clientes más representativos de Keyla Shoes.**

##### **Pregunta 1. ¿Hace cuánto es cliente de la empresa Keyla Shoes?**

#### **Cuadro 18. Tiempo que es cliente de Keyla Shoes**

<b>Tiempo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 1 año a 3 años	2	25%
De 4 años a 6 años	4	50%
Más de 6 años	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 3. Tiempo que es cliente de Keyla Shoes**



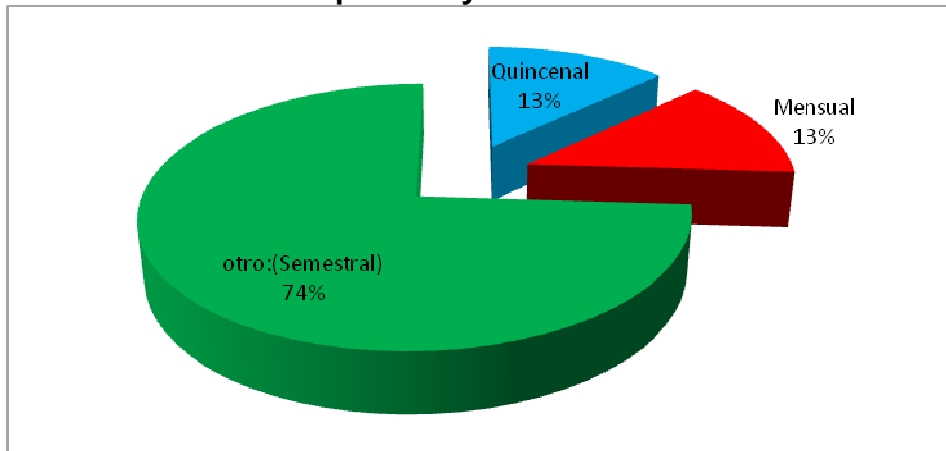
**Análisis:** Del total de distribuidores y almacenes de calzado de los municipios donde hace presencia la empresa Keyla Shoes, el 50% manifiesta que son clientes de ella, hace más de 4 años en promedio, el restante 25%, afirmó que ya hace 3 años y otros que lo distinguen hace más de 6 años, e incluso antes de ser constituida formalmente.

**Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia compra?**

**Cuadro 19. Frecuencia de compra a Keyla Shoes**

Frecuencia de compra	Frecuencia	Porcentaje
Quincenal	1	13%
Mensual	1	13%
otro:(Semestral)	6	74%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 4. Frecuencia de compra a Keyla Shoes**



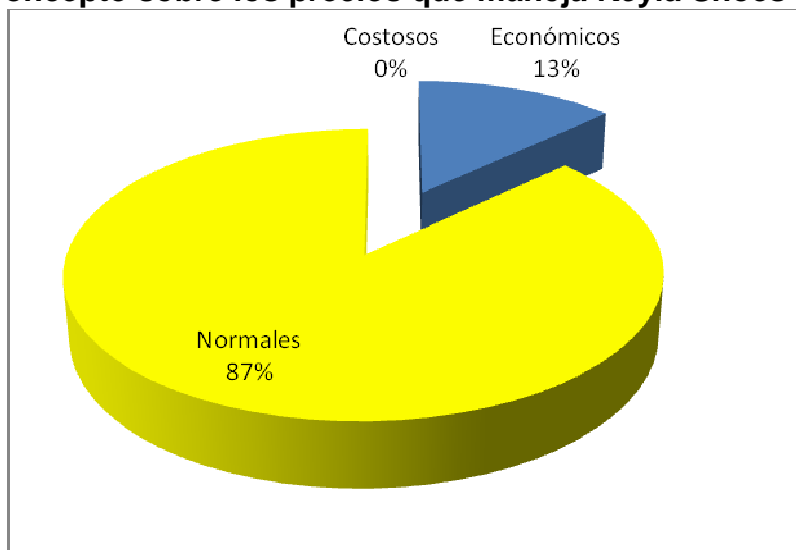
**Análisis:** Para el 74% del total de distribuidores y puntos de venta, clientes actuales de la empresa Keyla Shoes, manifestaron que los pedidos o negociaciones se realizan semestrales, y las entregas son quincenales o mensuales, sobre todo en épocas de temporada alta. El 13% sus compras son quincenales y mensuales respectivamente.

**Pregunta 3. ¿Cómo considera los precios que maneja la empresa Keyla Shoes?:**

**Cuadro 20. Concepto sobre los precios que maneja Keyla Shoes**

Concepto de precios	Frecuencia	Porcentaje
Económicos	1	13%
Normales	7	87%
Costosos	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 5. Concepto sobre los precios que maneja Keyla Shoes**



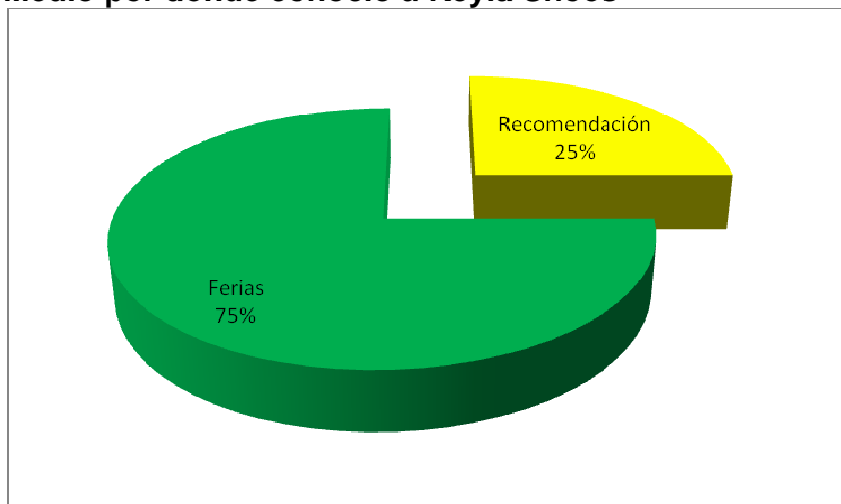
**Análisis:** Del total de clientes de la empresa Keyla Shoes, distribuidores y puntos de venta, almacenes de calzado, el 87% afirma que sus precios son normales y muy competitivos dada la calidad misma de los productos que comercializa y el restante 13% confirma que son económicos.

**Pregunta 4. ¿Por qué medio conoció la empresa?**

**Cuadro 21. Medio por donde conoció a Keyla Shoes**

Medio	Frecuencia	Porcentaje
Recomendación	2	23%
Ferias	6	74%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfica 6. Medio por donde conoció a Keyla Shoes**



**Análisis:** Frente a la pregunta de por cuál medio conoció a la empresa, el 75% de los clientes actuales de Keyla Shoes, manifestaron haberla conocido por la asistencia a las ferias de calzado organizadas a nivel nacional y local. Tan solo el restante 25%, fue por recomendaciones de terceros o clientes de la misma institución.

**Pregunta 5. ¿Compra productos de calzado a otras empresas de Bucaramanga?**

**Cuadro 22. Concepto sobre si compra productos de calzado a otras empresas de Bucaramanga**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 7. Concepto sobre si compra productos de calzado a otras empresas de Bucaramanga**



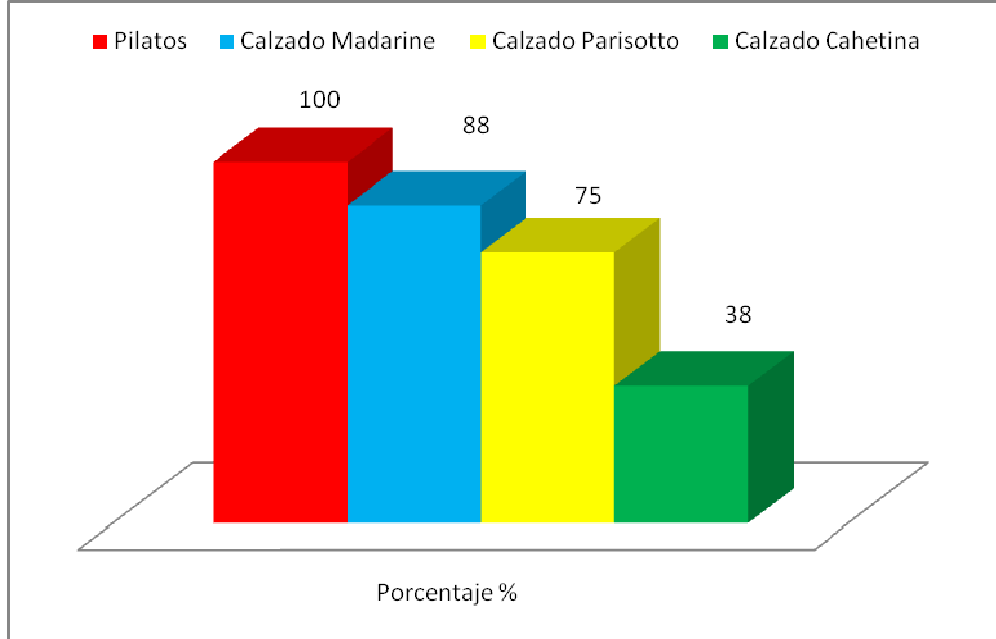
**Análisis:** Para el 100% de clientes actuales de keyla Shoes, como distribuidores y puntos de venta, almacenes de calzado manifestaron que si compra productos de calzado a otras empresas de Bucaramanga, principalmente a Calzado Madarine y Parisotto.

**Pregunta 6** ¿En caso de ser afirmativa la respuesta anterior diga a cuál empresa?

**Cuadro 23. Otras empresas de Bucaramanga a quien le compra el calzado**

Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Pilatos	8	100%
Calzado Madarine	7	88%
Calzado Parisotto	6	75%
Calzado Cahetina	3	38%

**Gráfica 8. Otras empresas de Bucaramanga a quien le compra el calzado**



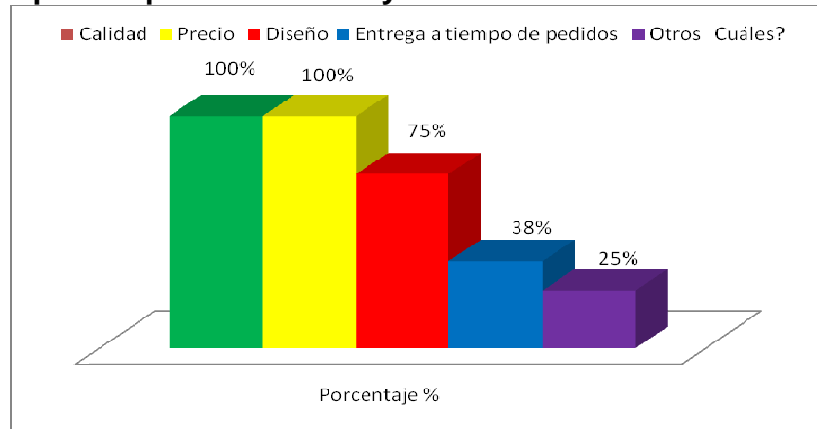
**Análisis:** En esta pregunta por tratarse de selección múltiple con varias respuestas se encontró que del total de clientes actuales de la empresa Keyla Shoes, el 100% de ellos le compra a otras empresas de calzado de Bucaramanga, principalmente Pilatos, el 88% a Calzado Mandarine, solo el 38 lo hace con Calzado Catherina.

**Pregunta 7 ¿Cuál considera son los aspectos positivos de la empresa?**

**Cuadro 24. Aspectos positivos de Keyla Shoes**

Razones de compra	Respuestas	Porcentaje
Calidad	8	100%
Precio	8	100%
Diseño	6	75%
Entrega a tiempo de pedidos	3	38%
Otros Confianza	2	25%

**Gráfica 9. Aspectos positivos de Keyla Shoes**



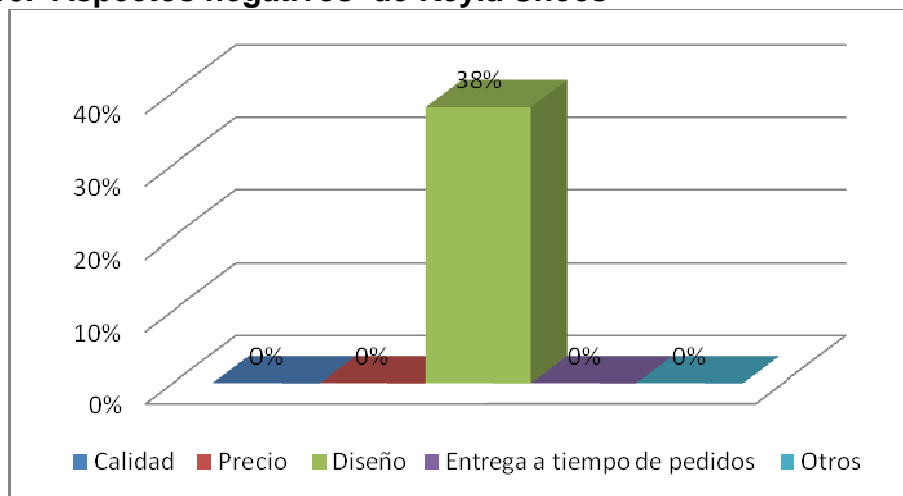
**Análisis.** Los aspectos positivos según el 100% de los clientes actuales de Keyla Shoes a la hora de comprar, son su calidad y precios. Solo el 25% manifiesta que su principal atributo es la confianza que inspira su propietario.

**Pregunta 8. ¿Cuáles consideran los aspectos negativos de la empresa?**

**Cuadro 25. Aspectos negativos de Keyla Shoes**

Aspectos negativos	Respuestas	Porcentaje
Calidad	0	0%
Precio	0	0%
Diseño	3	38%
Entrega a tiempo de pedidos	0	0%
Otros	8	0%

**Gráfica 10. Aspectos negativos de Keyla Shoes**



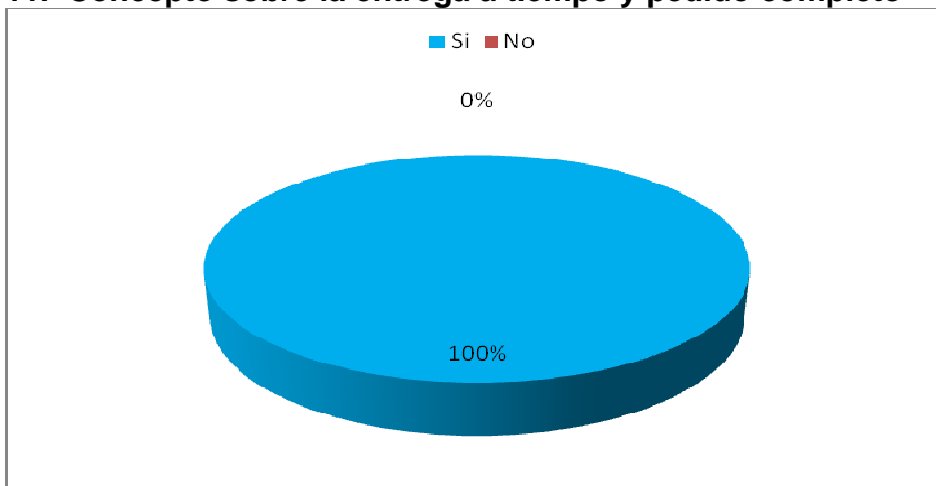
**Análisis:** el 38% de los compradores exponen que el único aspecto negativo son los diseños, por la falta de innovación, creatividad, y repetitivos, Lo que implica que la empresa debe mejorar en ello.

**Pregunta 9 ¿La empresa cumple con las entregas a tiempo y el pedido completo?**

**Cuadro 26. Concepto sobre la entrega a tiempo y pedido completo**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 11. Concepto sobre la entrega a tiempo y pedido completo**



**Análisis:** Para el 100% de los clientes actuales como distribuidores y puntos de venta, almacenes de calzado de la empresa Keyla Shoes, afirmaron en cuanto a la entrega de los pedidos a tiempo y completo, es muy positivo y lo felicitaron, siendo una cualidad y principio muy favorable.

**3.2.3 Estructura de la línea de productos y servicios. Keyla Shoes,** se especializa en producir zapatilla para dama, destalonada, fabricada en cuero y en material sintético fino, suela neolite y plataforma en acrílico, se manejan numeraciones del 34 al 40, tacones 4 1/2-5 1/2-6 1/2 y 7 1/2, de altura,

**Foto 1. Calzado para dama referencia 169**



**Foto 2. Calzado sandalia para dama referencia 128**



**Foto 3. Calzado para dama referencia 129**



Foto 4. Calzado para dama referencia 167 color negro



Foto 5. Sandalia para dama referencia 126



Foto 6. Calzado para dama referencia 119



**Foto 7. Pendón de keyla Shoes**



**3.2.4 Participación en el mercado.** El propietario manifiesta que existe una competencia fuerte en el medio de producción y comercialización de calzado para Dama. De acuerdo al análisis de la competencia, se observa que la competencia más relevante son Calzado Pilatos, Calzado Mandarine y Calzado Parisotto, en Bucaramanga.

De acuerdo con el análisis de las principales empresas competidoras (cuadro12 ), Keyla Shoes se ubica en el cuarto lugar con un nivel de participación de no más del 5% del mercado donde hace presencia.

**3.2.5 Canales de distribución.** La distribución incluye almacenamiento, canales de distribución, cobertura de distribución, ubicación de los puntos detallistas, territorios de ventas, niveles de ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayoreo y ventas al detalle.

Keyla Shoes, se caracteriza por usar un canal de distribución ágil y sencillo sin muchos intermediarios, donde realiza su distribución a través de los mayoristas, que asisten a las diferentes ferias especializadas, su punto de fabrica está ubicada, carrera 4W N° 55 – 38 del barrio Mutis de Bucaramanga.

Mediante visita a la empresa y por observación directa en la actualidad Keyla Shoes no cuenta con un punto de venta, donde se exhibe las diferentes muestras de los productos que elabora, sin embargo posee un stand en la fábrica. Igualmente vende y comercializa directamente a personal exclusivo, como

secretarías y ejecutivas de empresas como Bancos, Alcaldía y Gobernación. La distribución y venta, la hace directamente el gerente o administrador.

**3.2.6 Ventas.** El éxito de la aplicación de las estrategias suele depender de la capacidad de organización y negociación, para vender los productos y servicios.

La venta incluye muchas actividades de marketing, por ejemplo la publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y las relaciones con los distribuidores.

Para Keyla Shoes las políticas de cobro para mayoristas, clientes antiguos fundamentalmente son, el 50% sobre pedido y el otro 50% a la entrega. Las ventas directas son de estricto contado

De acuerdo con los registros de ventas de Keyla Shoes de los dos últimos años las ventas netas pasaron de \$107.954.000 en el 2010 a \$120.000.000 a septiembre de 2011 generando un incremento del 11,2%, superior al comportamiento y crecimiento del sector del calzado el cual es favorable. Obteniendo una utilidad promedio neta del 43.5%

**3.2.7 Precios.** Mediante la entrevista con el gerente, propietario, junto con su esposa son los encargados de asignar los precios al producto que produce y comercializa Keyla Shoes. El principal método en que se basa para la fijación de precios, es la de tener presente la competencia fuerte y a partir de los costos de producción y comercialización, más un margen de utilidad.

En la actualidad el precio promedio para mayoristas en calzado para dama es de \$30.000, por par, en cuanto al calzado que comercializa encuentra zapatos para niño desde \$25.000 a \$50.000 el más caro.

Se observa que los precios son competitivos y de ahí la gran acogida por parte de sus clientes mayoristas, sin embargo se observa que no se tiene una estructura de costos detallada.

**3.2.8 Publicidad y promoción.** La publicidad que se maneja es muy exigua, solo se limita a participar en las dos principales ferias de calzado tanto a nivel nacional como local, para lo cual tiene una estantería y el pendón que lleva a todas las ferias que participa, tarjetas de presentación, y en algunos casos volantes publicitarios.

Sin embargo, dice su propietario que la mejor publicidad son los mismos clientes, conformado por los mayoristas, que dan referencia de sus productos, responsabilidad y cumplimiento, y lo recomiendan con otras empresas o personas particulares.

**3.2.9 Matriz PCI - Auditoría de mercados.** La matriz PCI para la auditoría de mercados se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz PCI. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

Del resultado de 2,34, se concluye que la auditoría de mercado es una debilidad baja, donde se evidencia fuerzas críticas como la estructura del mercado, el análisis de los clientes, y la escasa publicidad y promoción que se hace para los productos y servicios y la misma imagen de la empresa, por lo anterior Keyla Shoes, deberá realizar un estudio de mercados, donde incluya aspectos importantes como identificar con claridad el mercado potencial y objetivo, estudio de la competencia y la oferta entre otras variables.

**Cuadro 27. Matriz PCI – Auditoría de mercados**

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Estructura del área de mercados	0.20	X				0.20
Análisis de los clientes	0.15	X				0.15
Estructura líneas de productos y servicios	0.20				X	0.80
Participación en el mercado	0.10			X		0.30
Canales de distribución	0.05			X		0.15
Ventas	0.10			X		0.30
Precios	0.12			X		0.36
Publicidad y promoción	0.08	X				0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>					<b>2,34</b>

### 3.3 AUDITORÍA FINANCIERA

La situación financiera se considera la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias. Analiza la capacidad financiera de la empresa utilizando los índices financieros como son: Liquidez, endeudamiento, de actividad y rendimiento.

**3.3.1 Estados financieros:** Keyla Shoes, cuenta con un asesor contable quien se encarga de los registros contables y la conformación de los estados básicos, como

son el estado de resultados, el balance general, y de la presentación de la declaración de renta correspondiente.

Sin embargo a la hora de requerir dichos resultados, resultan demorados y no se encuentran a tiempo, debido a que el contador tiene otros compromisos que no permiten tener a tiempo la información, base fundamental para la gerencia para tomar decisiones, frente a la cartera, frente a la presentación de los estados financieros para bancos y entidades que lo requieran como la Cámara de Comercio.

Para el presente análisis se toman los estados de ganancias y pérdidas y los balances generales a Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2.011, no dio información sobre la estructura de costos y no dejó ver los cuadernillos y registro contables, ya que los tiene el contador.

**3.3.2 Estructura de costos.** Don Alirio su propietario, manifiesta llevar en forma manual y en cuadernillos, unos registros de materias primas y costo de mano de obra, de cada uno de las líneas que saca al mercado, que no dejó ver, sin embargo no poseen una estructura de costos estandarizada, donde se incluyan tanto costos directos e indirectos, y que pueden obviar algunos que hacen parte de su incidencia y comportamiento de sus costos de producción, que permita tener una política clara de estimación del precio de venta de los productos.

**3.3.3 Razones Financieras.** A continuación se presenta el análisis de los estados de resultados del año 2010 y a septiembre del 2.011 de Keyla Shoes. El análisis que se presenta es basado en tendencias de un año a otro, por no contar con índices de la industria del calzado, para compararse con el conglomerado del sector, y tener bases para su evaluación y proyecciones para el desarrollo de los objetivos propuestos.

**3.3.3.1. Razones de liquidez.** Miden la capacidad que tiene la empresa, para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Establece la dificultad que presenta la empresa para pagar sus pasivos corrientes

➤ **La razón corriente,** Resulta de dividir el activo corriente sobre el pasivo corriente. La razón corriente para el 2.010 alcanzó 7,49. Esto quiere decir, que por cada peso que la empresa debía a corto plazo, tenía 7,49., que comparada a hasta el mes de septiembre 2.011, donde se obtuvo un margen de 4.10, perdiendo liquidez.

A la falta de estándar industrial que sirva de comparación y oriente los objetivos del presente plan estratégico, se podría decir que lo excelente es poseer el doble de lo que se debe, sin caer en errores de exceso de liquidez en cualquier momento.

**Cuadro 28. Razón corriente de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010**

Activo corriente	=	44.870.400,00	7,49
Pasivo corriente		5.989.000,00	

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2011

**Cuadro 29. Razón corriente de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011**

Activo corriente	=	17.401.900,00	4,10
Pasivo corriente		4.234.520	

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2011

➤ **Prueba ácida:** Este indicador muestra la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias en inventarios. Para el 2010 su cálculo arroja 5,03; es decir que por cada peso que se debe en el corto plazo, se cuenta para su cancelación inmediata con 5,03, en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios. A septiembre de 2.011, cuenta con 1,10 lo cual baja considerablemente, debido a que también bajaron los activos y se acude al crédito con el Banco Citibank.

**Cuadro 30. Prueba ácida de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010**

Activo - Inventarios	=	$\frac{44.870.400 - 14.724.200}{5.989.000,00}$	5,03
Pasivo corriente			

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2011

**Cuadro 31. Prueba ácida de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011**

Activo - Inventarios	=	$\frac{17.401.900 - 12.742.350}{4.234.520}$	1,10
Pasivo corriente			

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2011.

➤ **Capital de trabajo:** El siguiente resultado indica el valor que le quedaría a la empresa, representado en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso de que tuvieran que ser cancelados inmediatamente. Para el 2.010, la empresa quedaría con \$ 38.881.400, bajo para todos los compromisos inmediatos que debe atender Keyla Shoes en desarrollo de su actividad, bajando en el 2.011 a \$13.167.380. Lo anterior demuestra, que esta razón es más de control financiero interno que de liquidez.

**3.3.3.2 Razones de endeudamiento.** Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué forma participa los acreedores dentro del financiamiento de la compañía. De la misma manera establecen el riesgo que corren tales

acreedores, y los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. Resultante que sale de dividir el pasivo total sobre los activos totales.

Este indicador muestra que los acreedores eran dueños del 7,40% en el año 2.010, debido a que aún no ha requerido asumir compromisos crediticios. Es necesario aclarar que a los dueños de la compañía les sale más económico endeudarse debido a la alta tendencia inflacionaria y que muchas veces supera la tasa de intermediación. En consecuencia, para el 2.011 adquirió un crédito ante el Banco de Colombia, donde subió a 63,62%, en propiedad de sus acreedores

**Cuadro 32. Razón de endeudamiento de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010**

Pasivo total	=	5.989.000,00	7,40%
Activo total		80.070.400,00	

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2011

**Cuadro 33. Razón de endeudamiento de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011**

Pasivo total	=	162.488.720,00	63,62%
Activo total		255.401.900,00	

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2011

**3.3.3.3 Razones de actividad.** Trata de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

➤ **Rotación de cartera:** Resulta de dividir las ventas a crédito sobre las cuentas por cobrar. Este indicador muestra que para el año 2.010, convirtió los \$24.543.200 millones en efectivo 2,2 veces al año, es decir que en promedio tardó 164 días en rotar la cartera, sin embargo logra un alto nivel de rotación durante el año 2.011, pasando a 6.6 veces con un promedio 55 días convirtiendo en efectivo la cartera.

**Cuadro 34. Rotación de cartera de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010**

Ventas	=	53.977.000	2,2 veces
Cuentas por cobrar		24.543.200,00	

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2.011.

**Cuadro 35. Rotación de cartera de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011**

Ventas	=	26.340.500	6.6 veces
Cuentas por cobrar		3.945.200,00	

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2.011.

**3.3.3.4 Razones de rendimiento.** Denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades.

➤ **Margen bruto:** Resulta de dividir la utilidad bruta sobre las ventas netas. Este indicador precisa que la empresa Keyla Shoes, alcanzó un nivel de 49,5% en el 2.010, y 62% a Septiembre del 2.011, considerado alto. Lo anterior equivale a decir, que por cada peso vendido generó una utilidad bruta de \$0,495 centavos en el 2.010, frente a la utilidad del 2.011 que fue de \$0.62, lo anterior demuestra que los márgenes de ganancias han crecido considerablemente, de una año a otro, por el volumen de ventas correspondiente a la comercialización que es la que ha generado mayor utilidad y sus costos y gastos son relativamente bajos.

**Cuadro 36. Margen bruto de ganancia de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010**

Utilidad bruta	=	53.450.400,00	49,50%
Ventas netas		107.954.000,00	

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2.011.

**Cuadro 37. Margen bruto de ganancia de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011**

Utilidad bruta	=	33.094.350,00	62,00%
Ventas netas		52.681.000,00	

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2.011

➤ **Margen operacional:** Este indicador resulta de dividir la utilidad operacional sobre las ventas netas. Significa que la utilidad operacional correspondió a un 43,8 en el 2.010, y el 50,39% en el 2.011, de las ventas netas. Lo anterior equivale a decir que por cada peso vendido generó \$0.438 centavos de utilidad operacional en el 2.010 a 50,39% en el 2.011 descontados todos los egresos.

**Cuadro 38. Margen operacional de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010**

Utilidad operacional	=	47.324.400,00	43,80%
Ventas netas		107.954.000,00	

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2.011

**Cuadro 39. Margen operacional de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011**

Utilidad operacional	=	26.547.100,00	50,39%
Ventas netas		52.681.000,00	

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2.011

➤ **Rendimiento del patrimonio:** Corresponde de dividir la utilidad neta sobre el patrimonio, para el año 2.010 alcanzó el 63,20%, quiere decir que los socios o dueños de Keyla Shoes obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de 63,20%, frente a un decrecimiento del mismo a 28,60% a 2.011, por la compra de activos como la casa donde funciona la empresa.

**Cuadro 40. Rendimiento de patrimonio de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010**

Utilidad neta	=	47.324.400,00	63,20%
Patrimonio		74.881.400,00	

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2.011

**Cuadro 41. Rendimiento del patrimonio de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011**

Utilidad neta	=	26.547.100,00	28,60%
Patrimonio		92.913.180,00	

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2.011

➤ **Rendimiento del activo total:** Resulta de dividir la utilidad neta, sobre los activos brutos totales, que significa que cada peso invertido en activos generó un margen del 59,1% en el 2.010, manteniendo el comportamiento a Septiembre de 2.011.

**Cuadro 42. Rendimiento del activo total de Keyla Shoes a Diciembre de 2.010**

Utilidad neta	=	47.324.400,00	59,10%
Activos totales		80.070.400,00	

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2.011

**Cuadro 43. Rendimiento del activo total de Keyla Shoes a Septiembre de 2.011**

Utilidad neta	=	47.324.400,00	59,10%
Activos totales		80.070.400,00	

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2.011

En los estados de resultados de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2.011, se observa un rubro de “otros ingresos”, donde hacen parte de la comercialización del calzado para niño, que no produce la empresa en la actualidad y tiene proyectado incursionar e incorporar su producción a futuro, ya que en algunos caso supera el 70% del total de los ingresos.

El balance general y el estado de resultados de Keyla Shoes, se encuentran de acuerdo con los principios contables aceptados, muestran que a corte de Diciembre 31 de 2010 la empresa y a Septiembre de 2.011, es estable económicamente, ya que ha generado utilidades.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de las razones financieras básicas calculadas con base en el balance general a 31 de Diciembre de 2010 de la empresa Keyla Shoes.

**Cuadro 44. Razones financieras básicas**

<b>Indicadores</b>	<b>2010</b>	<b>A Septiembre 2011</b>
<b>LIQUIDEZ</b>		
Razón corriente	7,49	4,10
Prueba ácida	5,03	1,10
Capital de trabajo	\$ 38.881.400	\$13.167.380
<b>ENDEUDAMIENTO</b>		
Nivel de endeudamiento	7,40%	63,62%
<b>ACTIVIDAD</b>		
Rotación de cartera	2.2 veces	6,6 veces
Rotación de inventarios	2,35	1,54
<b>RENTABILIDAD</b>		
Margen bruto de utilidad	49,50%	62%
Margen operacional	43,80%	50,39%
Rendimiento del patrimonio	63,20%	28,60%
Rendimiento del activo	59,10%	59,10%

Fuente: Keyla Shoes. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas a 31 de Diciembre de 2.010 y a Septiembre de 2011

**3.3.4 Matriz PCI – Auditoría financiera.** La matriz PCI, para la auditoría financiera se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

**Cuadro 45. Matriz PCI - Auditoría financiera**

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Estados Financieros	0.40		X			0,80
Estructura de costos	0.20		X			0,40
Razones de liquidez	0.10			X		0,30
Razones de endeudamiento	0.10				X	0,40
Razones de actividad	0.10			X		0,30
Razones de Rendimiento	0.10				X	0,40
TOTAL	1.00					2,60

Al realizar el análisis del de la empresa Keyla Shoes mediante el cálculo de las razones financieras, del 2.010, se concluye que su posición financiera representa una fortaleza menor (2,60) debido a sus índices de endeudamiento, rendimiento y actividad, además no llevan información sistemática de costos, e inventarios

### 3.4 AUDITOÍA OPERATIVA

“La función de producción y operativa de una empresa consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios”<sup>77</sup>. El análisis de las operaciones que transforman los insumos en bienes o servicios comprende cinco funciones o áreas de decisión: procesos, distribución de planta, capacidad, fuerza de trabajo, calidad, seguridad industrial.

Para el análisis de algunos factores se diseñó un instrumento evaluador dirigido a la gerencia, además se empleó observación directa en el proceso de producción.

**3.4.1 Procesos.** Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de elaboración de productos calzado para dama, reconocido por su amplia experiencia, trayectoria e innovación de sus estilos y diseños, especializados en incluir y desarrollar productos de alta calidad y manufacturados.

El análisis incluye elección de tecnología, distribución de áreas e instalaciones, análisis de flujo de procesos, ubicación de instalaciones, equilibrio de las líneas de producción, control de procesos y análisis de transportes.

---

77 DAVID, Fred David, Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall, quinta edición, México 1.997, página 175.

La empresa Keyla Shoes no cuenta en la actualidad con la descripción detallada por escrito en un manual de los procesos de elaboración del calzado, además no se cuenta con manuales de procedimientos de compras, inventarios y mantenimiento de equipos y maquinaria. Sin embargo por su experiencia tiene claro conocimiento por las etapas que sigue para elaborar el calzado como son:

Diseño  
Patrón  
Corte  
Armado  
Guarnición (Costura)  
Montada (Soladura)  
Emplantillado (Control de calidad)  
Empaque  
Despacho

En la actualidad la empresa no ha realizado estudios de métodos, organización y tiempos, generando problemas en el correcto manejo de los procesos. La disponibilidad de equipo es baja, se cuenta con tres máquinas de guarnición, una de poste y dos planas, una selladora, una cocina para terminado de calzado, y herramientas manuales como cizalla, cuchillas, tijeras, martillos, hormas, puestos de trabajo, entre otros.

Los proveedores de materias primas son las principales peleterías y distribuidoras de la región. Los principales productos que se adquieren son: sintéticos finos importados, hilos, cueros, empaques, plantillas, entre otros, son adquiridos en las principales y mejores peleterías y distribuidoras de la región, como son.

Las Peleterías son:

Tacón Plass  
Mar piel  
Peletería Paoline  
El Surtidor  
Máster  
Solo herrajes  
La Española

Además la empresa en términos generales, posee un nivel tecnológico bajo y muy artesanal, este factor puede convertirse en una debilidad al momento de entrar a competir con otras de mayor nivel tecnológico, si desea ampliar mercados o niveles de producción. La empresa no tiene un programa de mantenimiento preventivo y correctivo tanto para los equipos y maquinaria que tiene para el proceso de fabricación.

**Foto 8. Área de montada**



**Foto 9. Zona de armado, emplantillado y guarnición**



Foto 10. Zona de herrajes y materias primas



Foto 11. Materias primas



Foto 12. Producto terminado



Foto 13. Cocina de armado



Foto 14. Hormas



Foto 15. Máquina plana



**Foto 16. Mesón de corte**



**Foto 17. Máquina pulidora**



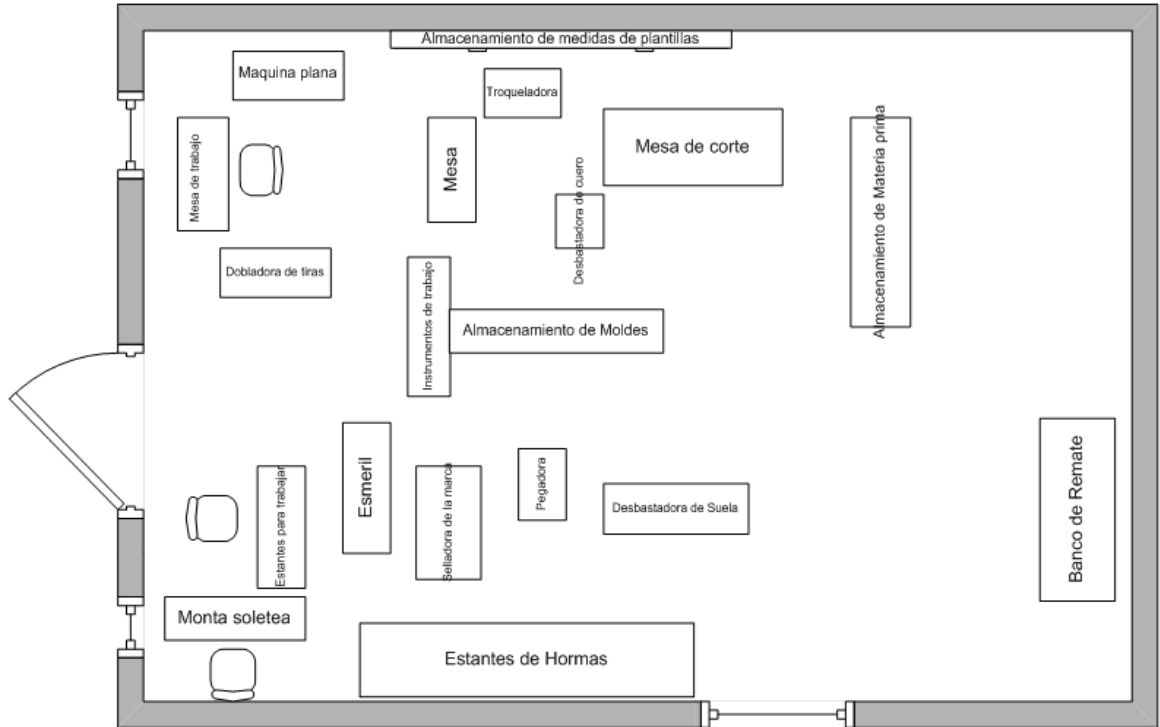
**Foto 18. Máquina terminadora**



Con respecto al manejo de inventarios no se lleva ninguna función, debido a que tiene la política de no mantener stock de inventarios de materias primas, ni de productos terminados, en la medida en que se contrata un pedido, se compran éstas, necesarias para su diseño y elaboración el calzado

**3.4.2 Distribución de Planta.** Para el área administrativa y operativa y para el diseño, Keyla Shoes cuenta con un local propio ubicado en el tercer piso de la misma vivienda de su propietario Don Alirio, en la carrera 4W N° 55 - 38 Barrio Mutis, y el área total es de 154 m<sup>2</sup>, aproximadamente, la cual posee un área para montada y soldadura de aproximadamente 40 m<sup>2</sup>, para armado, emplantillado y guarnición de 56 m<sup>2</sup>, un área de baños para operarios, un área de cortado, de materiales, un cuarto de terminado y un área de emplantillado, en términos generales, está en muy malas condiciones, de terminado y estructura rustica, si bien es ventilado y goza de buen aseo, requiere de mejorar las instalaciones de su área de producción..

**Figura 2. Distribución de planta física**



Las instalaciones tiene tres plantas, el primer piso lo tiene arrendado, el segundo piso, es donde lo destina para la vivienda y su área de recepción y administración y el tercer piso que es donde está localizada, la producción, se observa que tiene las áreas bien separadas y distribuidas, el piso es rudimentario en cemento, buena ventilación, toda su estructura, está en obra negra medio pintada, permanece limpia. El acceso para subir materias primas e insumos, y el cargue del producto terminado, es muy incómodo y reducido, además tienen que subir escaleras. No existe un punto de exhibición y venta, es incomodo, no se puede mantener gran cantidad de los productos, su altura es adecuada.

**3.4.3 Capacidad.** La capacidad es la cantidad de producción por unidad de tiempo que una empresa está en condiciones técnicas de producir, las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización.

**Capacidad Instalada:** Corresponde a la capacidad máxima disponible permanentemente. Se obtiene con 12 operarios, por los días laborales normales en la semana (seis), por las 40 semanas (debido a que laboran de febrero a Noviembre), por 19,55 pares por operario/día, para un total de 56.304 pares al año.

**Capacidad Utilizada:** Es la fracción de capacidad instalada que se está empleando.<sup>78</sup>

De acuerdo a su propietario, en promedio produce un total de 12.000 pares al año, por lo que se está utilizando un 21,31% de la capacidad instalada.

Lo anterior se deduce que Keyla, Shoes, tiene gran posibilidad de expandirse, donde se podría producir otras líneas más rentables y comerciales o que en ciertas épocas como la escolar se puedan aprovechar, con el ánimo de maximizar recursos.

**3.4.4 Fuerza de trabajo.** Al momento de la visita a Keyla Shoes, terminó el año 2.011 con un total de 18 operarios:

- 6 .SOLADORES
- 4. ARMADORS Y GUARNECEDORES
- 3. EMPLANTILLADORAS
- 1. CORTADOR.
- 2. AYUDANTE EMPLANTILLADO
- 2. TEJEDORA Y EMPAQUE

El personal es contratado por tareas o a destajo, existe suficiente mano de obra calificada y con experiencia en el medio, algunos llevan hasta dos años en la empresa, tienen alto grado de experiencia y conocimiento en su oficio y profesión, como su gran fortaleza.

**3.4.5 Calidad.** Pretende garantizar la producción de los mejores productos y servicios. Las decisiones específicas de calidad incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y controles de producción y costos.

Actualmente la calidad se concibe como una necesidad para las empresas, dado que les permite mejorar en todos los aspectos, los cuales llevan al cumplimiento de las metas y objetivos que se planearon. La empresa procura tener un excelente servicio al cliente y productos que satisfagan plenamente a las necesidades, gustos y preferencias de los distinguidos clientes.

Para la selección de los proveedores, el primer criterio utilizado es la calidad de materias primas e insumos requeridos, en segunda instancia el servicio que ofrecen, los precios y condiciones de pago como últimos parámetros.

---

78 MIRANDA MIRANDA. Juan José. Gestión de proyectos. MM Editores. Cuarta edición. Bogotá 2.001. Página 119

De acuerdo a su propietario, la calidad la hace desde el diseño mismo, donde exigen que sean exclusivos, diferentes a los de la competencia, atentos a la moda actual y a los estilos de vida, igualmente en la compra de materias primas, los controles en cada una de las etapas del proceso las desarrolla su esposa quien supervisa cada uno de los detalles para sacar al mercado un producto de excelente calidad, pero no utiliza registros de controles de calidad y defectuosos, no contemplan un sistema de gestión de calidad actual lo cual representa una fortaleza baja.

**3.4.6 Seguridad Industrial.** Es el conjunto de actividades dedicadas a la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo. El trabajador, no cuenta con su dotación respectiva para realizar sus labores, como uniforme, tapabocas, guantes, botas e indumentaria adecuados para el trabajo diario. Por otra parte en las instalaciones no se observa el mínimo equipo de seguridad, como extintores, equipo de de primeros auxilios, señalización, preventiva y peligrosa, y de las respectivas rutas de evacuación.

En conclusión, los operarios no cuentan con los elementos de seguridad requerido, además no están afiliados a riesgos profesionales factor altamente perjudicial tanto para trabajadores como para la misma empresa, donde puede acarrear futuros problemas.

**3.4.7 Perfil de capacidad interna PCI – Auditoría Operativa.** La matriz PCI, para la auditoría operativa o de producción, se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El análisis muestra que la auditoría de producción representa una debilidad mayor con un resultado promedio de (1,80), debido a que la empresa debe revisar y mejorar los procesos, la distribución de planta e instalaciones, y todo lo que tiene que ver con la seguridad industrial. Tiene como fortaleza menores, la capacidad de producción, la fuerza de trabajo experimentada y suficiente, y la política de calidad tanto el diseño de las colecciones, como de la compra de materias primas y del producto terminado.

**Cuadro 46. Matriz PCI - Auditoría Operativa**

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Procesos	0.30	X				0.30
Distribución de planta	0.20	X				0.20
Capacidad	0.15			X		0.45

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Fuerza de trabajo	0.10			X		0.30
Calidad	0.15			X		0.45
Seguridad industrial	0.10	X				0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>					<b>1,80</b>

### 3.5 AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO

Estudia la capacidad del talento humano vinculado a Keyla Shoes y relacionado con: la cantidad de personal, el perfil del mismo, el nivel de escolaridad, su nivel de capacitación, condiciones del trabajo, programas de capacitación y clima laboral. El adecuado manejo de los factores relacionados con la gestión del talento humano debe estar dirigido a consolidar un ambiente laboral saludable en el que trabaje un ser humano satisfecho, capacitado, entusiasta, comprometido y leal a la empresa.

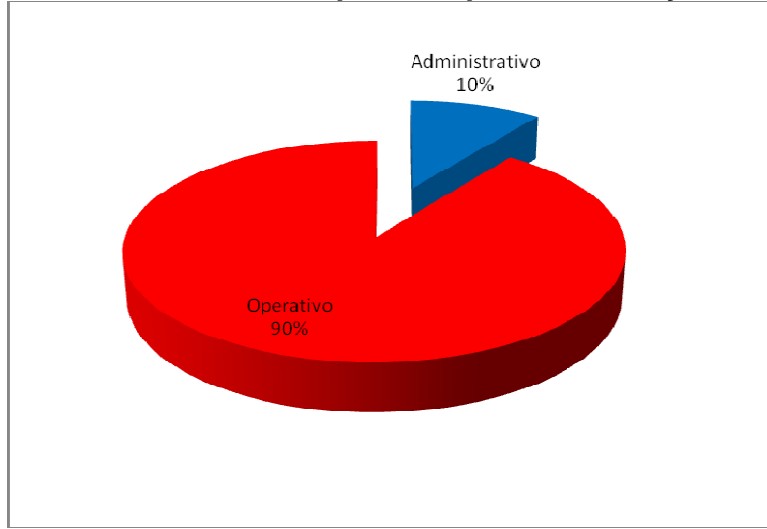
Con el fin de identificar las debilidades y fortalezas en el área de personal, se diseñó un instrumento de recolección de información, el cual se muestra en el Anexo C.

**3.5.1 Cantidad de personal.** En la actualidad Keyla Shoes posee un total de 20 empleados directos, distribuidos de la siguiente forma, 18 son del área operativa y 2 de la parte administrativa, aunque el Gerente y Administrador, deben asumir varias funciones.

**Cuadro 47. Distribución de los empleados por cantidad y clase**

Clase de empleado	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	2	10%
Operativo	18	90%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 12. Distribución de los empleados por cantidad y clase**



Las fuentes de reclutamiento utilizado por la gerencia se realizan por medio de recomendaciones de personas conocidas de otras empresas y por los mismos empleados actuales de la empresa del medio laboral que hacen igual labor.

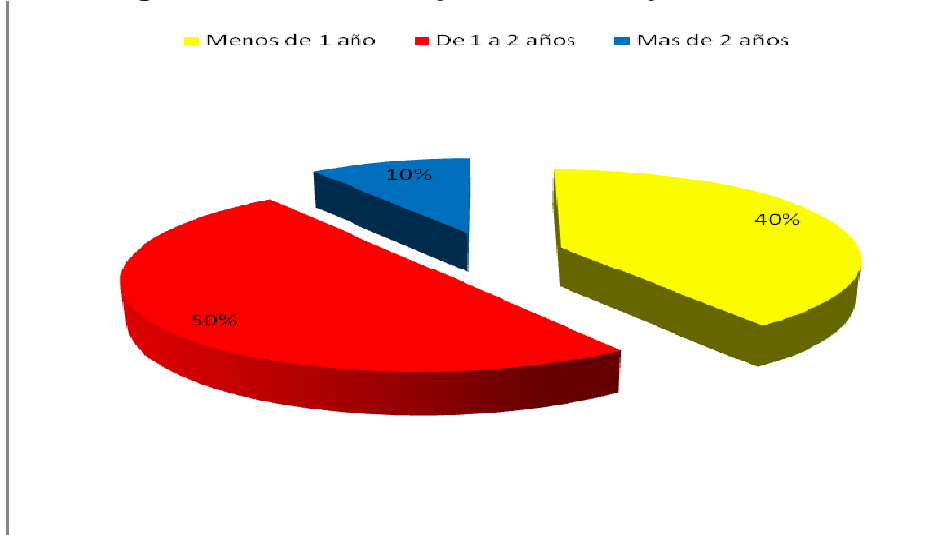
El proceso de selección, dependiendo de cada cargo, se aborda a través de una entrevista directa por parte de la gerencia y se comprueban referencias y se hace pruebas prácticas de elaboración de calzado y manejo de equipos y maquinaria. Le indican la remuneración y las condiciones de pago, si el trabajador acepta y desea entrar a laborar, verbalmente, se le dan a conocer algunas normas internas mínimas y horario de trabajo.

De acuerdo al instrumento aplicado a los trabajadores, el 50% de ellos, vienen laborando con Keyla Shoes en un periodo comprendido entre 1 a 2 años. El 40%, laboran con la empresa hace menos de 1 año. Tan solo el 10% tienen más de dos años con la Institución, factor poco favorable, dado que no crea sentido de pertenencia y estabilidad, pero el grado de experiencia de la gran mayoría de sus trabajadores es favorable para desarrollar productos de calidad.

**Cuadro 48. Antigüedad de los trabajadores de Keyla Shoes**

Antigüedad del empleado	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	8	40%
De 1 a 2 años	10	50%
Mas de 2 años	2	10%
Total	20	100%

**Gráfica 13. Antigüedad de los trabajadores de Keyla Shoes**

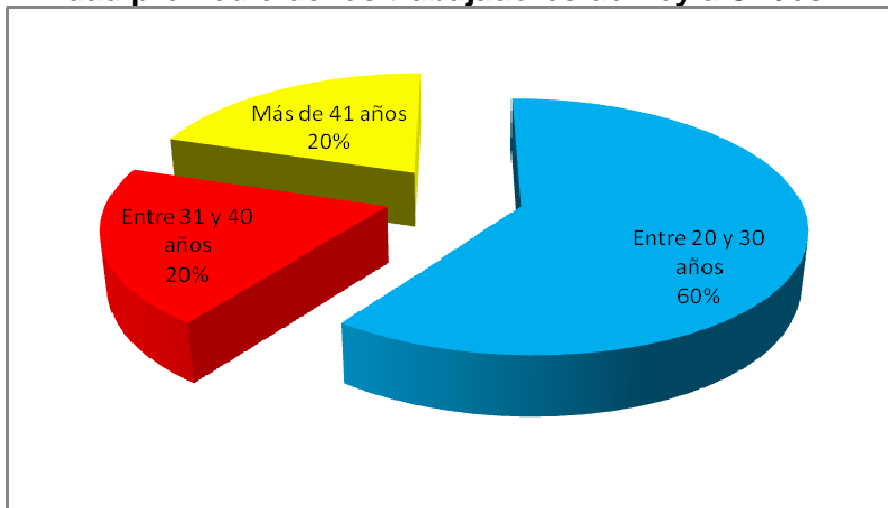


El promedio general de edad de los trabajadores de Keyla Shoes es de 30 años, que sumados a la experiencia es indiscutible la fortaleza que hay en el factor interno del recurso humano.

**Cuadro 49. Edad promedio de los trabajadores de Keyla Shoes**

Edad del empleado	Frecuencia	Promedio	Porcentaje	Promedio
Entre 20 y 30 años	12	25	60%	15
Entre 31 y 40 años	4	35,5	20%	7
Más de 41 años	4	41	20%	8
Total	20		100%	30

**Gráfica 14. Edad promedio de los trabajadores de Keyla Shoes**



**3.5.2. Perfil del trabajador.** La identificación explícita y sistemática de las funciones de cada cargo, así como el perfil requerido del aspirante o empleado facilitan la elección del personal y garantiza en parte un buen desempeño del trabajador escogido.

En la empresa Keyla Shoes en la actualidad no se cuenta con una descripción específica de los cargos, no existe un manual de funciones, por lo tanto no se conocen las características de competencias laborales que debe poseer un aspirante a ocupar el cargo, este aspecto se presenta como una debilidad, sin embargo podría llegar a representar una gran debilidad en un proceso de crecimiento y consolidación de la empresa

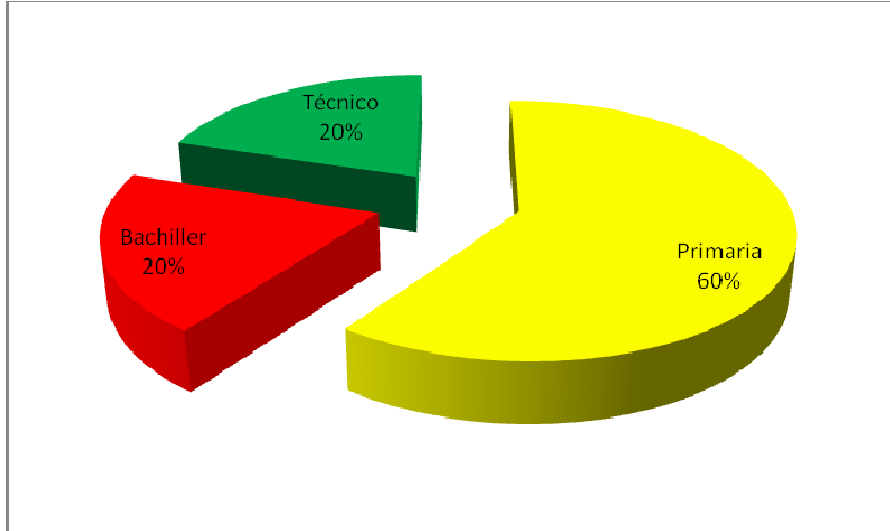
**3.5.3 Nivel de escolaridad.** De acuerdo con los datos registrados del instrumento aplicado a los trabajadores de la empresa, el nivel de escolaridad está igualmente reflejado a la posición jerárquica de la empresa, es así que el 60% de los trabajadores tienen un nivel bajo de escolaridad, solo la primaria, común en este tipo de labores que son manufacturas en cuero, el 20% esta repartidos entre bachilleres y algunos, es decir, solo 4 son técnicos del SENA. Lo anterior, se demuestra que es una debilidad menor, donde cada cargo no está perfilado de acuerdo a un nivel de educación y formación.

Aclarar en el factor respectivo que el nivel de escolaridad es fortaleza baja, dado que para el desempeño de este tipo de oficios esto operarios normalmente son de baja escolaridad, sin embargo en la empresa se denota que por lo menos parte de ellos son técnicos del SENA

**Cuadro 50. Nivel de escolaridad**

Nivel de educación	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	12	60%
Bachiller	4	20%
Técnico	4	20%
Total	20	100%

**Gráfica 15. Nivel de escolaridad**



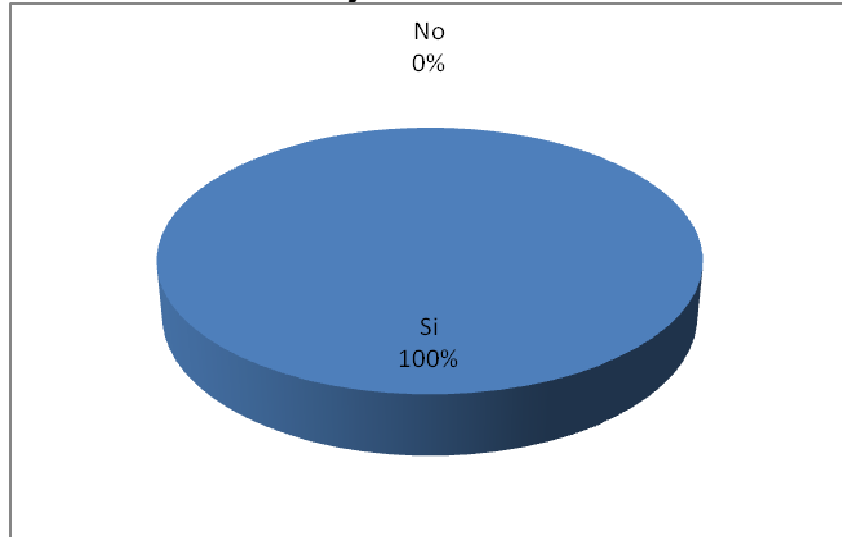
**3.5.4 Condiciones de trabajo.** Las condiciones en las que se realizan sus labores diarias, no solo influyen en la productividad y rendimiento profesional, sino que son determinantes en la misma calidad de vida de los empleados. Una organización productiva segura y saludable, contribuye al bienestar de las personas que la integran y a su propia capacidad competitiva.

Para medir las condiciones de trabajo en Keyla Shoes, se aplicó un instrumento al personal, y por observación directa, se encontró que el 100%, manifestaron que si cuentan con los instrumentos y elementos necesarios para realizar su trabajo.

**Cuadro 51. Herramientas de trabajo**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

**Gráfica 16. Herramientas de trabajo**

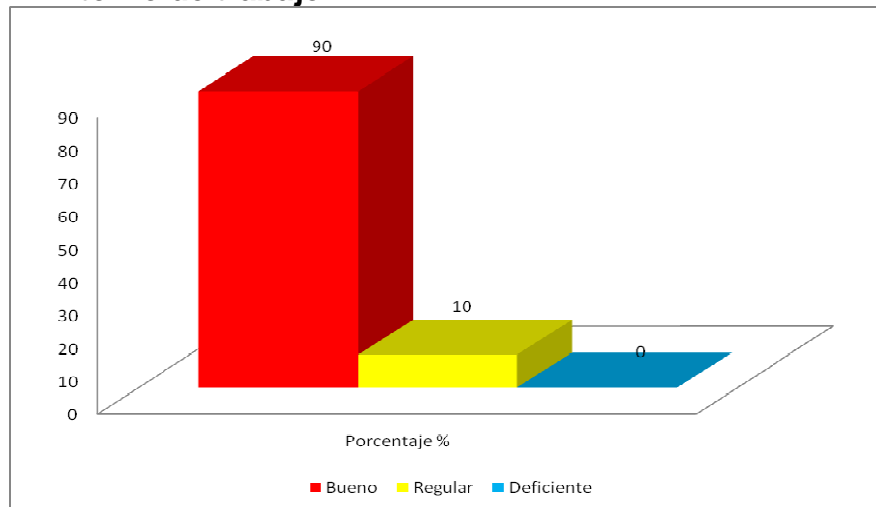


Otro aspecto analizado, fue su entorno de trabajo, el cual para el 90% califican su entorno como bueno.

**Cuadro 52. Entorno de trabajo**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	18	90%
Regular	2	10%
Deficiente	0	0%
Total	20	100%

**Gráfica 17. Entorno de trabajo**



**3.5.5 Programas de capacitación.** Este factor para la empresa Keyla Shoes, es considerado como una debilidad, debido a que el personal no se les programa

capacitaciones, ni actualizaciones tanto en aspectos propios de su cargo como de otras áreas, como es calidad de vida, motivación, liderazgo, entre otras, esporádicamente, son los proveedores que contribuyen a la instrucción en el uso y aplicación de un nuevo insumo o materia prima, que sale al mercado, pero no le destinan el tiempo requerido para tal actualización ni son programadas, dado que no se cuenta como una cultura y directriz de su propietario y gerente.

**3.5.6 Clima laboral.** El clima laboral, es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Para medir el clima laboral se aplicó un instrumento al personal de la empresa, sin embargo los resultados muestran que para el 70% de ellos califican el clima laboral como bueno, y el 30% como excelente, esto es debido a que el personal tiene claro las responsabilidades de su cargo, y saben el espacio y el tiempo en donde se debe trabajar y descansar.

Además el gerente acostumbra todos los días a orar y reflexionar sobre la palabra del señor, que es dueño de todos lo que se haga, está en constante comunicación con ellos, y motivando a que deben manejar su vocabulario e intentando motivarlos para que realicen sus labores, con compañerismo y armonía, y tengan sentido de pertinencia con la empresa y así crear un ambiente de trabajo agradable.

**Cuadro 53. Clima laboral en Keyla Shoes**

<b>Clima laboral</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	6	30%
Bueno	14	70%
Total	20	100%

Fuente:

**Gráfica 18 Clima laboral en Keyla Shoes**



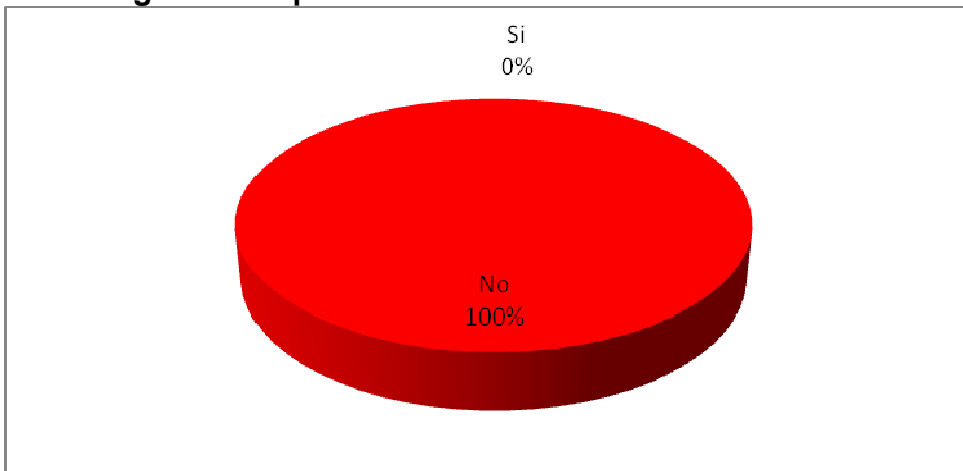
Por otra parte, en los últimos años, la empresa no ha realizado jornadas de integración al personal, según lo reafirman el 100% de los trabajadores.

**Cuadro 54. Integración al personal**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	20	100%
Total	20	100%

Fuente:

**Gráfica 19. Integración al personal**



**3.5.7 Perfil de capacidad interna - Auditoría del talento humano.** La matriz PCI, para la auditoría de talento humano se construyó a partir del análisis de las

anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y la valoración de los factores se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El perfil de capacidad interna de la auditoría del talento humano, se considera como una fortaleza menor, con un resultado de 2,60, debido a que tiene fortaleza bajas como nivel de escolaridad, condiciones de trabajo, y el clima laboral que sumados a la cantidad y calidad de su personal, contribuye a un ambiente favorable, que frente a las dificultades como que no cuenta por escrito con la descripción y perfil de cargos y manual de funciones, además no cuentan con programas de capacitación.

**Cuadro 55. Matriz PCI Auditoría del talento humano**

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Cantidad y calidad de personal	0.20				X	0.80
Perfil del trabajador	0.20	X				0.20
Nivel de escolaridad	0.20			X		0.60
Condiciones de trabajo	0.20			X		0.60
Programas de capacitación	0.10	X				0.10
Clima laboral	0.10			X		0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>					<b>2.60</b>

### 3.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO O PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA – PCI

La matriz de evaluación de factor interno PCI se elaboró contando con la participación activa del personal de la empresa Keyla Shoes y las autoras del proyecto, a través de la siguiente metodología

**3.6.1 Selección del grupo estratégico.** El grupo estratégico fue conformado, por el gerente propietario, su esposa, el contador y un empleado del área operativa y las dos autoras del presente proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor.

**3.6.2 Lluvia de ideas.** Mediante un aporte general por cada uno de los integrantes del grupo estratégico se puso a consideración los diferentes variables de los factores o capacidades internas que más incidía considerablemente en la empresa Keyla Shoes por lo que se consideraron las siguientes variables

**Cuadro 56. Variables de la Auditoría Interna**

Factor	Variables
--------	-----------

<b>Factor</b>	<b>Variables</b>
<b>Auditoria Gerencial</b>	Planeación, Organización, Dirección, Control
<b>Auditoria de Mercados</b>	Estructura del área de mercadeo Análisis de los clientes Variedad de productos Participación en el mercado Canales de distribución Ventas Precios Publicidad y promoción
<b>Auditoria Financiera</b>	Estados financieros Estructura de costos Razones de Liquidez, Razones de Endeudamiento Razones de Actividad Razones de rendimiento,
<b>Auditoria de Producción</b>	Proceso, Distribución de planta, Capacidad, Fuerza de trabajo, Calidad, Seguridad Industrial
<b>Auditoria del Talento Humano</b>	Cantidad de Personal, Perfil del personal, Nivel de escolaridad, Condiciones de Trabajo, Programa de capacitación, Clima Laboral

**3.6.3 Elaboración de la matriz P.C.I.** Mediante el uso de juicios intuitivos se desarrolla esta matriz tal como lo menciona Fred David.

Paso 1. Identificar las fortalezas y debilidades.

Paso 2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta el 1.0 (gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa dada, sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores son considerados como los de mayor impacto en el rendimiento y deben recibir ponderaciones altas.

Paso 3: Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad mayor (1.0), una debilidad menor (2.0), una fortaleza menor (3.0), y una fortaleza mayor (4.0).

Paso 4: Multiplicar cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

Paso 5: Sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total ponderado para cada empresa.

El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo: 1  
Puntaje máximo: 4  
Promedio: 2.5

Los resultados por debajo de 2.5 caracterizan una debilidad en lo interno, y las calificaciones por arriba de 2.5 indican una fortaleza.

La valoración de cada variable en cada factor se fijó, en común acuerdo con los miembros del grupo estratégico. Después de analizar y construir la matriz de cada factor, se continuó con la elaboración de la matriz PCI.

A todos los factores se les otorgó igual ponderación considerando que las áreas contribuyen de igual manera en el funcionamiento de la empresa.

El resultado total de la auditoría interna, es de 2,168, representado en un debilidad para la empresa Keyla Shoes donde su calificación está por debajo del promedio del 2.50, donde se refleja en todos los factores de gerencia, mercados, financiero, producción y el talento humano, siendo los de mayor incidencia y baja calificación la operativa y las capacidades gerenciales.

**Cuadro 57. Matriz PCI. Auditoria Interna**

<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultados</b>
Gerencia	0.20	1,50	0,30
Mercados	0.20	2,34	0,468
Financiera	0.20	2,60	0,52
Operativa	0.20	1,80	0,36
Talento humano	0.20	2,60	0,52
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2,168</b>

## **4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Teniendo en cuenta el diagnóstico interno, realizado a la empresa Keyla Shoes y el análisis de las fuerzas externas del medio del sector, se procede a formular el direccionamiento estratégico. Comprende en esta etapa formular la Visión, Misión, y los principios y valores corporativos.

La visión, misión y los principios corporativos se formularon en conjunto con la gerencia, colaboradores y autores del proyecto, quienes conforman el grupo estratégico.

### **4.1 MISIÓN CORPORATIVA**

Se refiere al campo de acción de la empresa, declaración que distingue a una organización de otras similares, es un compendio de la razón de ser de una empresa.

Se recomienda que la misión comprenda:

1. Defina qué es la organización.
2. Sea lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento.
3. Distinguir una compañía de las demás.
4. Ser formulada en términos claros que se pueda entender en toda la empresa.

La misión de una empresa, debe hacer explícito los fundamentos y principios que la guían, indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer, así mismo determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos de la empresa y lograr su visión organizacional. A continuación se propone la Misión de Keyla Shoes

### **MISIÓN DE KEYLA SHOES**

“Keyla Shoes., es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para dama, niños y niñas, enfocada al mercado de comercializadoras y mayoristas del orden local, nacional e internacional, se caracteriza por sus diseños exclusivos, estilo ajustados a la moda actual, mediante el uso de materias primas nacionales e importadas, que por su alta manufactura y calidad son prenda de garantía para sus clientes y usuarios finales del calzado. Para ello cuenta con

personal calificado y con experiencia, al igual que infraestructura adecuada. Mediante un clima armónico y luz del SEÑOR, buscamos la conservación y desarrollo integral de la empresa, obteniendo beneficios adecuados que permitan el bienestar de los colaboradores, clientes y propietarios y comunidad en general, guiando sus acciones con responsabilidad social para continuar siendo líderes en calidad y eficiencia en el mercado”.

## **4.2 VISIÓN CORPORATIVA**

Es una declaración empresarial amplia por ideas generales que dan el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro, sirve como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.

La Visión señala el camino que permite a la alta Gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Características:

1. Formulada por los líderes de la organización
2. Integradora: Unir al grupo gerencial, trabajadores y demás colaboradores de la empresa
3. Amplia y detallada. Debe expresar claramente los logros que se pretenden alcanzar en el horizonte de tiempo fijado. No se expresa en números, ni en frases como “Quiero ser el mejor” y se formula en términos que indiquen acción.
4. Positiva y alentadora. Inspiradora e impulsar el compromiso de pertinencia hacia la empresa. Debe redactarse en términos claros. Fáciles de entender, de repetir, debe transmitir fuerza y deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada empleado.
5. Realista. La visión no debe convertirse en un sueño, por lo tanto debe formularse conociendo las restricciones que ofrece el entorno.
6. Debe ser difundida a nivel interno y externo, ser conocida por los clientes internos y externos de la empresa
7. Tener horizonte de tiempo; debe estar enmarcada dentro de un periodo de tiempo definido, que depende del estado del medio donde la empresa se desempeña.

A continuación se propone la visión, para Keyla Shoes para los próximos 5 años, que visualiza el camino u horizonte de la formulación estratégica, sugerida por las autoras del presente proyecto.

## **VISIÓN DE KEYLA SHOES**

“Keyla Shoes., se proyecta para el año 2.016 como una de las principales empresas productoras y comercializadora de calzado para dama, niña y niño, a nivel regional y nacional, mediante diseños exclusivos e innovadores, con personal altamente comprometido y un grupo humano que trabaje en equipo, armónico y dedicado, atendiendo siempre la voluntad de SEÑOR, promoviendo un clima de desarrollo personal.

### **4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

Son las creencias o valores que una organización profesa; son ideas que guían el pensamiento y la acción. Los principios corporativos que oriente la misión y contribuya a cumplir la visión de futuro son:

**Innovación:** Es la capacidad de estar atento a los cambios tecnológicos y la incorporación de filosofías administrativas en pro de ser cada día más competitivas.

**Compromiso:** Buscar el empoderamiento de las fuerzas y la suma de estas llevará a la empresa al logro de los objetivos personales y organizacionales.

**Dedicación:** Es de cada día de construir y crecer a través de la historia, un fruto que se ha venido madurando y que es hora de sacar su provecho histórico.

**Responsabilidad social.** La responsabilidad social es uno de los principios importantes que tiene Keyla Shoes, donde el Gerente y todos los empleados son conscientes del compromiso que tienen como ciudadanos responsables, iniciando y respaldando esfuerzos relacionados con el bienestar de la sociedad, en generación de empleo, así como la conservación y mantenimiento de los recursos naturales.

**Servicio al cliente:** Satisfacer y superar las necesidades y expectativas de las personas, con amabilidad, confiabilidad, respeto y oportunidad, ofreciendo apoyo técnico antes y después de la venta a un precio justo.

**Reconocimiento:** Las personas son el patrimonio fundamental, la empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento personal y profesional, recompensa del desempeño superior, el cumplimiento y la superación de las metas propuestas.

## 4.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos corporativos en la empresa Keyla Shoes.

Teniendo en cuenta la información recopilada, los autores del proyecto emplearon las matrices DOFA, PEEA Y CPE para determinar las estrategias alternativas factibles para aplicar a la empresa.

### 4.4.1 Matriz debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas (DOFA).

DOFA (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre un negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan estratégico.

La matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. La F representa fortalezas, la O, oportunidades, la D debilidades, y la A, amenazas.

➤ **Las estrategias FO:** Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrán que sus organizaciones estén en una posición donde puedan usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

➤ **Las estrategias DO:** Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de

riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

➤ **Las estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

➤ **Las estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

De acuerdo con los resultados ponderados, se clasifican y priorizan las fuerzas internas como debilidades y fortalezas internas y las oportunidades y amenazas externas claves

#### **Lista de debilidades internas claves:**

1. Publicidad y promoción
2. Seguridad industrial
3. Programas de capacitación
4. Análisis de los clientes
5. Estructura del mercado
6. Distribución de planta
7. Perfil del trabajador
8. Planeación
9. Organización
10. Procesos
11. Estructura de costos
12. Dirección
13. Control
14. Estados financieros

#### **Lista de Fortalezas internas claves:**

1. Estructura de líneas de productos
2. Cantidad y experiencia del personal
3. Condiciones de trabajo
4. Nivel de escolaridad
5. Controles de calidad
6. Capacidad de producción

7. Endeudamiento
8. Rendimiento
9. Precios
10. Ventas
11. Razones de actividad
12. Liquidez
13. Participación del mercado
14. Fuerza de trabajo
15. Clima laboral
16. Canales de distribución

**Lista de Oportunidades del medio externo importante:**

1. Teorías administrativas
2. Mejoramiento de procesos
3. Tecnologías de la información y la comunicación
4. Poder de negociación con clientes
5. Tendencias del mercado
6. Perfil del consumidor
7. Políticas de productividad y competitividad
8. TLC
9. Empleo
10. Poder de negociación con proveedores

**Lista de Amenazas del medio externo importante:**

1. Amenaza de entrada de productos sustitutos
2. Tendencias del desempleo
3. Rivalidad entre competidores
4. Impuestos
5. Tasas de interés
6. Inflación
7. Legislación laboral
8. Legislación tributaria
9. Amenaza de entrada de nuevos competidores
10. Contrabando
11. IVA

**Cuadro 58. Matriz DOFA**

	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura de líneas de productos</li> <li>2. Cantidad y experiencia del personal</li> <li>3. Condiciones de trabajo</li> <li>4. Nivel de escolaridad</li> <li>5. Control de calidad</li> <li>6. Capacidad de producción</li> <li>7. Endeudamiento</li> <li>8. Rendimiento</li> <li>9. Precios</li> <li>10. Ventas</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicidad y promoción</li> <li>2. Seguridad industrial</li> <li>3. Programas de capacitación</li> <li>4. Análisis de los clientes</li> <li>5. Estructura del mercado</li> <li>6. Distribución de planta</li> <li>7. Perfil del trabajador</li> <li>8. Planeación</li> <li>9. Organización</li> <li>10. Procesos</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teorías administrativas</li> <li>2. Mejoramiento de procesos</li> <li>3. Tecnologías de la información y la comunicación</li> <li>4. Poder de negociación con clientes</li> <li>5. Tendencias del mercado</li> <li>6. Perfil del consumidor</li> <li>7. Políticas de productividad y competitividad</li> <li>8. TLC</li> <li>9. Empleo</li> <li>10. Poder de negociación con proveedores</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><b>Penetración de mercados.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la participación en el mercado existente con el producto actual.(F1, F2, F3, F5, F6, F9, F10, O1, O2,O3,O4,O5;O6)</li> <li>- Diseñar políticas de Publicidad y precios.</li> <li>- Realizar Investigación de mercados</li> <li>- Aumentar el conocimiento de los competidores y sus productos.</li> </ul> <p><b>Desarrollo del mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresar a nuevos mercados con los productos existentes. (F1, F2, F3, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O8 , O9, O10),</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p><b>Consolidación interna.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganización administrativa y operativa.</li> <li>- Diseñar manuales de funciones y de procedimientos.</li> <li>- Diseñar manuales de procesos y procedimientos, Mejorar planta física</li> <li>- Crear un departamento especializado en mercadeo.</li> <li>- Programas de capacitación a trabajadores.(D1, D2, D3, D4, D5, D6, D9, O6, O8, O9).</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amenaza de entrada de productos sustitutos</li> <li>2. Tendencias del desempleo</li> <li>3. Rivalidad entre competidores</li> <li>4. Impuestos</li> <li>5. Tasas de interés</li> <li>6. Inflación</li> <li>7. Legislación laboral</li> <li>8. Legislación tributaria</li> <li>9. Amenaza de entrada de nuevos competidores</li> <li>10. Contrabando</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p><b>Desarrollo de productos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incursionar con l producción de una nueva línea de calzad para niñas. F2, F3, F5, F6, A1, A2, A3, A4</li> </ul> <p><b>Expansión del mercado.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es probable que la empresa se expanda a mercados internacionales. * (F1, F2, F3, F4 F, F6 ,F9, A1, A2, A3), A9</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>Alianzas estratégicas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar una alianza estratégica para acceder a la comercialización de los productos innovadores, y ser más competitivos, para poder cumplir con la demanda. (D1, D2, D3,D7, A4,A5,A6,A7)</li> </ul>

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz DOFA resultan atractivas las siguientes estrategias de crecimiento para mercados actuales y para nuevos mercados

- **Consolidación interna:** atacando las debilidades para convertirlas en fortalezas, a través de la reorganización administrativa y operativa, así como la implementación y estructuración del área de mercadeo.
- **Penetración de Mercados:** Buscando mayor participación en el mercado en la ciudad de Bucaramanga, y a nivel nacional donde hace presencia comercial, teniendo en cuenta, la experiencia, calidad y diversidad de productos y servicios, incrementando las ventas de productos existentes en mercados actuales. Lo anterior se logra mediante el incremento del esfuerzo de marketing, incremento de publicidad, aumento de distribución, estructura de costos, reducción de precios.
- **Desarrollo de Mercado:** esta estrategia representa un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados, nacionales. Generalmente se utiliza cuando los mercados existentes se estancan y cuando los incrementos de la participación de mercados sean difíciles de lograr, debido a que las participaciones son ya muy altas o porque los competidores son muy fuertes. Buscar otras alternativas en mercados regionales, que a través e investigación de mercados, permita recoger información sobre el conocimiento, comportamientos, necesidades, gustos y preferencias de los clientes potenciales a analizar, con un plan de marketing operativo agresivo en cuanto al servicio, precio, plaza y promoción.
- **Desarrollo de productos:** Esta estrategia comprende el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes, con el fin de satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, enfrentar las nuevas ofertas de la competencia, aprovechar el desarrollo tecnológico, incorporar nueva tecnología, mejorar los procesos y así satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado.
- **Expansión del mercado:** En consecuencia con el desarrollo de la estrategia de desarrollo de productos, se quiere moverse a una nueva área geográfica de mercado, pero es necesario incorporar nuevas tecnología y procesos eficientes y eficaces. En la actualidad, es probable que la empresa se expanda a mercados internacionales y con esta estrategia de crecimiento que tiene las mayores posibilidades de lograr un mayor incremento en ventas y de utilidades.
- **Alianzas Estratégicas:** Con frecuencia una empresa sólo puede tener éxito al moverse a un nuevo mercado si adquiere nuevos recursos y capacidades. Para solventar esta situación, la empresa puede lograr consolidar alianzas con las

principales empresas y gremios productores de calzado para dama, niño y niña, en condiciones favorables para ambas partes, intercambiando recurso como tecnología, capacidades, nuevos productos, redes de distribución, y en algunos casos formar una tercera comercializadora internacional, denominada en el medio como “Joint venture”, permitiendo que todas las partes incrementen su rendimiento.

**4.4.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA.** La matriz PEEA es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz PEEA son:

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

Las dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva así como las dos externas fortalezas de la industria y estabilidad ambiental, se consideran como las determinantes de la posición estratégica global de la organización. La calificación de los indicadores se da entre 0 y 6, siendo negativo en la ventaja competitiva (VC) y la estabilidad ambiental (EA) y positivo en la fuerza financiera (FF) y la fuerza de la Industria (FI).

**Cuadro 59. Matriz PEEA**

<b>Posición Estratégica Interna</b>	<b>Parcial</b>	<b>Posición Estratégica Externa</b>	<b>Parcial</b>
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del Ambiente (EA)</b>	
Razón Endeudamiento	6	Teorías administrativas	-6
Razón de Rentabilidad	5	Mejoramiento de procesos	-5
Razón de Liquidez	4	Tecnologías de la información y la comunicación	-4
Razón de Rendimiento	6	Poder de negociación con clientes	-4
Estados financieros	4	Tendencias del mercado	-4
Estructura de costos	4	Perfil del consumidor	-4
<b>Promedio</b>	<b>4.83</b>	<b>Promedio</b>	<b>-4,5</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
Experiencia	-6	Amenaza de entrada de productos sustitutos	<b>6</b>
Calidad de los productos	-5	Tendencias del desempleo	<b>3</b>
Variedad de productos	-4	Rivalidad entre competidores	<b>5</b>
Atención al cliente	-4	Impuestos	<b>3</b>
Estrategias de negociación	-3	Tasas de interés	<b>4</b>
Competitividad en precios	-2	Inflación	<b>2</b>
<b>Promedio</b>	<b>-4.00</b>	<b>Promedio</b>	<b>3,83</b>

Los resultados son:

**FF = +4,83**

**VC = -4.00**

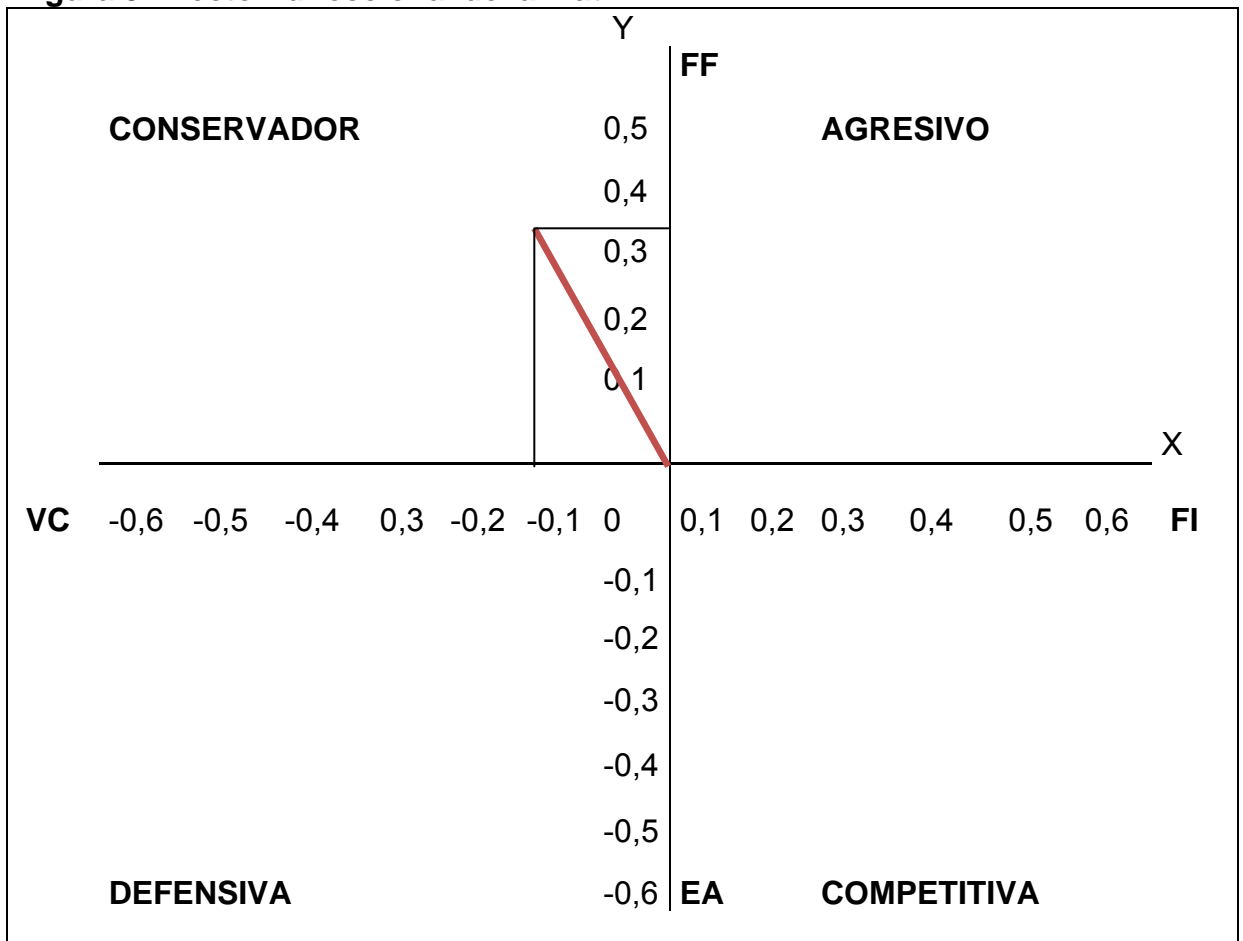
**EA = -4.5**

**FI = +3.83**

$\Sigma$  Eje X : FI + VC = 3.83-4.00= -0.17

$\Sigma$  Eje Y : FF + EA = 4.83- 4.5 = +0.33

**Figura 3. Vector direccional de la matriz PEEA.**



El vector direccional está asociado al perfil conservador esto significa que la empresa Keyla Shoes se concentra en la estabilidad financiera en un mercado con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto.

Las estrategias recomendadas para esta situación son:

- Desarrollo de productos

- Penetración de mercados
- Consolidación Interna
- Alianzas estratégicas
- Expansión del mercado
- Desarrollo del mercado.

**4.4.3 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE.** La matriz CPE se emplea en la etapa de decisiones, está conformada por una sola técnica, utiliza la información de la etapa de entrada, con el objeto de evaluar estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa comparativa. Esta matriz informa sobre la atracción relativa de las estrategias alternativas, suministrando así una base objetiva para la selección de estrategias específicas. La matriz CPE usa la información obtenida en los análisis de la etapa 1 (DOFA) y los resultados del análisis de la adecuación en la etapa 2, para decidir en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas.

A continuación se define y explican los seis pasos necesarios para elaborar una Matriz CPE (MCPE):

1. Hacer una lista de las oportunidades. Amenazas externas y las fuerzas, debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la MCPE.
2. Adjudicar calificación a cada uno de los factores internos y externos claves para el éxito de 1 a 4 igual que en las matrices de evaluación POAM y CPI.
3. Analizar las matrices DOFA y PEEA y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
4. Determinar los puntajes del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo de una estrategia. Los puntajes del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta; ¿Afecta este factor la elección de las estrategias? Si la respuesta a esta pregunta es sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave.
5. La escala de los puntajes del atractivo es: 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.
6. Si la respuesta a la pregunta anterior es No, indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

7. Calcular los puntajes del atractivo total. Los puntajes del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar la calificación (paso dos 2), por los puntajes del atractivo total (Paso 4) de cada fila.
8. Calcular el total de la suma de puntajes del atractivo. Sumar los puntajes del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de los puntajes del atractivo total revela cual es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las alternativas.

Las estrategias analizadas son:

- E1: Desarrollo de productos
- E2: Penetración de mercados
- E3: Consolidación Interna
- E4: Alianzas estratégicas
- E5: Expansión del mercado
- E6: Desarrollo del mercado.

**Cuadro 60. Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE.**

Factores claves de éxito	Calificación	E1		E2		E3		E4		E5		E6	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Fortalezas</b>													
1. Estructura de líneas de productos	4	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16
2. Cantidad y experiencia del personal	4	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16
3. Condiciones de trabajo	2	4	8	3	6	4	8	4	8	4	8	4	8
4. Nivel de escolaridad	2	2	4	2	4	4	8	2	4	2	4	2	4
5. Control de calidad	4	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16
6. Capacidad de producción	4	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16
7. Endeudamiento	4	4	16	3	12	4	16	3	12	4	16	2	8
8. Rendimiento	4	4	16	3	12	2	8	4	16	4	16	3	12
<b>DEBILIDADES (D)</b>													
1. Publicidad y promoción	4	4	16	4	16	3	12	2	8	4	16	4	16
2. Seguridad industrial	3	4	12	3	9	3	9	2	6	4	12	4	12
3. Programas de capacitación	3	4	12	3	9	4	12	2	6	4	12	2	6
4. Análisis de los clientes	4	4	16	4	16	3	12	4	16	4	16	4	16
5. Estructura del mercado	4	4	16	4	16	3	12	4	16	4	16	4	16
6. Distribución de planta	3	2	6	4	12	4	12	4	12	4	12	3	9
7. Perfil del trabajador	3	3	9	3	9	4	12	4	12	4	12	3	9
8. Planeación	4	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>													
1. Teorías administrativas	4	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16
2. Mejoramiento de procesos	4	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16
3. Tecnologías de la información y la comunicación	4	4	16	4	16	4	16	4	16	3	12	4	16
4. Poder de negociación con clientes	4	4	16	3	12	3	12	4	16	3	12	4	16
5. Tendencias del mercado	4	4	16	4	16	3	12	4	16	2	8	4	16
6. Perfil del consumidor	4	4	16	4	16	3	12	4	16	2	8	4	16
7. Políticas de productividad y competitividad	4	3	12	4	16	4	16	3	12	4	16	3	12
8. TLC	4	4	16	4	16	3	12	4	16	4	16	4	16
<b>AMENAZAS (A)</b>													

Factores claves de éxito	Calificación	E1		E2		E3		E4		E5		E6	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
1. Amenaza de entrada de productos sustitutos	4	3	12	4	16	3	12	2	8	3	12	3	12
2. Tendencias del desempleo	3	2	6	3	9	4	12	2	6	2	6	2	6
3. Rivalidad entre competidores	3	3	9	4	12	3	9	3	9	2	6	4	12
4. Impuestos	2	2	4	3	6	2	4	2	4	2	4	2	4
5. Tasas de interés	3	2	6	2	6	2	6	2	6	2	6	2	6
6. Inflación	3	2	6	2	6	2	6	2	6	2	6	2	6
7. Legislación laboral	2	3	6	3	6	4	8	2	4	2	4	2	4
8. Legislación tributaria	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4
<b>Total</b>			<b>388</b>		<b>390</b>		<b>374</b>		<b>367</b>		<b>372</b>		<b>374</b>

Se puede concluir que la estrategia 2, Penetración en el mercado, obtuvo un puntaje de atracción equivalente a 390 puntos, lo anterior indica que Keyla Shoes, primero que todo debe consolidarse internamente y alcanzar mayor participación en el mercado actual, le sigue en importancia desarrollo de productos, con un puntaje superior de 388, el cual debe buscar nuevas líneas de productos para producir y vender, cuando el mercado se estanca, buscando otros nichos de mercado, en tercera posición se encuentran consolidación interna, para afrontar nuevos productos y mercados y el desarrollo de mercado, con un resultado ponderado de 374 puntos, es decir realizar mayores esfuerzos de llevar los productos actuales a nuevos mercados regionales e internacionales.

## 5 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Definido el direccionamiento estratégico de “Keyla Shoes”, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, se presentará las opciones que la empresa tiene para anticipar sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Para ello, con base en el DOFA y en el análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la empresa “Keyla Shoes”, deberá definir, los vectores de su comportamiento futuro en el mercado, definir los objetivos, metas, políticas, de cada una de las estrategias globales y los proyectos estratégicos que permitan lograr eficiente y eficazmente su misión.<sup>79</sup>

### 5.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Las opciones estratégicas, resultado del análisis interno y del entorno, reflejado en la matriz DOFA, y priorizadas de la matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE. Son: Penetración del mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, y consolidación interna.

**5.1.1 Estrategia de Liderazgo: Penetración del mercado:** Esta estrategia está orientada a incrementar las ventas de los productos existentes en sus mercados actuales, Keyla Shoes, debe aumentar el esfuerzo de marketing, participando en ferias locales, nacionales e internacionales de calzado, si es el caso, incrementando su publicidad y promoción, mejorando su distribución, y realizando una política de precios más competitiva.

**5.1.2 Estrategia de competitividad: Desarrollo de productos:** “Keyla Shoes”, busca con esta estrategia, ampliar las líneas de productos, aprovechando su tecnología, para atacar nuevos segmentos, enfrentar nuevas ofertas de la competencia, buscar nuevos nichos de mercado, mediante la incursión en otros segmentos con la producción de calzado para niña, para lo cual se requería de un estudio de mercados, contratado con un asesor externo que permita analizar las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, para la producción y comercialización de la línea de calzado para niña, como lo ha venido pensando su propietario Alirio Ortiz, para incrementar sus ventas, generando mayor rentabilidad y utilidad para su empresa.

---

<sup>79</sup> SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia Estratégica. 3r editores, décima edición, Bogotá D:C, 2008. pág. 63.

**5.1.3 Estrategia de posicionamiento: Desarrollo de mercados:** la empresa “Keyla Shoes” para desarrollar el mercado requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la empresa actualmente. La ventaja de esta manera de posicionarse en otros mercados es que se conocen las bondades de los productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que pueden recomendar. En el mercado es local y regional son reconocidos, por lo tanto se buscará posicionarse a nivel nacional. Si se tuviese el mercado nacional, se buscaría crecer internacionalmente. Para lo cual se requerirá estructurar el área comercial, destinar un presupuesto agresivo en publicidad y promoción, ampliar la base de datos de nuevos clientes, crear un portal de internet para comercio en línea y contratar un estudio de factibilidad para la creación de puntos de venta en zonas estratégicas de Bucaramanga

**5.1.4 Estrategias de productividad y competitividad: Consolidación interna.** En vista del alto nivel competitivo que presentan las empresas de calzado en la región, es urgente para Keyla Shoes el mejoramiento en cuanto a organización, dirección y control en todas las áreas, con el fin de aprovechar herramientas administrativas que permitan consolidarse desde lo interno y ser más competitiva, alcanzando posicionamiento en el mercado de la producción y comercialización de calzado. Por eso se requiere de un manejo adecuado de sus recursos, que permita desarrollar una reorganización administrativa, organizacional, operativa y comercial, siendo así esta estrategia el punto de partida para lograr mayor productividad y competitividad en el mercado, mediante el mejoramiento de la estructura administrativa y organizacional de la empresa, el mejoramiento de procesos, incorporación de tecnología, programas de capacitación, programas de incentivos

## 5.2 OBJETIVOS

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tener en cuenta todas las áreas que integran la empresa.<sup>80</sup>

- **De rentabilidad y utilidades:** Al finalizar el 2.016, el margen de rentabilidad será del 30%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, mediante la optimación de recursos y reducción de costos, para lo cual

---

<sup>80</sup> Ibid. pág. 225

deberá implementar estrategias de consolidación interna, penetración a nuevos mercados y desarrollo de productos.

- **Participación en el mercado:** Aumentar en el 2.016 progresivamente la participación del mercado nacional actual en un 20%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, mediante estrategias de competitividad y productividad y posicionamiento, que busque en primera instancia consolidarse internamente, buscar nuevos nichos de mercado y desarrollar nuevas líneas e producción.
- **Ventas:** Incrementar las ventas para el 2.016, progresivamente en un 30% en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, en el mercado nacional actual, donde las estrategias asociadas al cumplimiento de este objetivo se consolidan en forma integral con la penetración de nuevos mercados, desarrollo de nuevas líneas de producción, desarrollo de mercados y productividad y competitividad.
- **Productividad.** Buscar en los próximos cinco años introducir afanosamente técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil y competitiva, mediante estrategias a corto plazo de productividad y competitividad,
- **Desarrollo comercial.** Identificar otros segmentos, desde el punto de vista geográfico, detectando otras posibilidades de introducir nuevas líneas de productos, sea a nivel nacional o internacional, mediante investigación e inteligencia de mercados de necesidades, mediante estrategias de penetración, posicionamiento y competitividad.

### 5.3 METAS

Las metas son propósitos a lograr en el corto plazo, inferior a un año, sirven de base para la asignación de recursos, colaboran en la evaluación del personal comprometido con la realización de las estrategias y sirven para el control de los objetivos generales.

#### **Metas asociadas a rentabilidad y utilidades:**

- Al finalizar el 2.012, el margen de rentabilidad será del 15%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, mediante la optimización de recursos y reducción de costos.

- Al finalizar el 2.013, el margen de rentabilidad será 20%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, mediante la optimización de recursos y reducción de costos
- Al finalizar el 2.014, el margen de rentabilidad será del 25%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, mediante la optimización de recursos y reducción de costos
- Al finalizar el 2.015, el margen de rentabilidad será del 30%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, mediante la optimización de recursos y reducción de costos
- Al finalizar el 2.016, el margen de rentabilidad será mantener el 30%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, mediante la optimización de recursos y reducción de costos

**Metas asociadas a Participación en el mercado:**

- Estructurar el departamento o área comercial, mediante el diseño de objetivos, políticas, estrategias, procesos de selección, presupuesto propios de publicidad y promoción, mejorando los procesos de comercialización y logística de distribución de productos, que se incluiría en la consolidación interna de la empresa.
- Definir un presupuesto anual del 1% de las ventas para actividades publicitarias en medios masivos de comunicación, participación en ferias especializadas del orden regional y nacional, para dar a conocer los diferentes productos que ofrece la empresa Keyla Shoes.
- Ampliar la base de datos en por lo menos 5 clientes nuevos mensuales, mediante las estrategias de crecimiento y posicionamiento de la empresa, en los mercados actuales y los diseños de nuevas líneas de productos para mercados nuevos.
- Realizar periódicamente una revisión de la base de datos para conocer la situación de los clientes y la competencia.
- Crear un portal en Internet o página Web, que dimensione su portafolio de productos y servicios que ofrece keyla Shoes.
- Aumentar anualmente en 5% la participación local del mercado de producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña.

- Realizar un plan de mercadeo para el primer semestre del 2.013, que permita identificar posibles clientes y nuevas líneas de productos, mediante estrategias de penetración y desarrollo de mercados.
- Realizar para finales del 2.013, un estudio de factibilidad para el montaje de un punto de venta de los productos y servicios en Zonas estratégicas de Bucaramanga y Floridablanca.

#### **Metas asociadas a Ventas:**

- Incrementar las ventas para el 2.012, progresivamente en un 10% en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, en el mercado nacional actual
- Incrementar las ventas para el 2.013, progresivamente en un 15% en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, en el mercado nacional actual
- Incrementar las ventas para el 2.014, progresivamente en un 20% en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, en el mercado nacional actual
- Incrementar las ventas para el 2.015, progresivamente en un 25% en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, en el mercado nacional actual
- Incrementar las ventas para el 2.016, progresivamente en un 30% en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, en el mercado nacional actual

#### **Metas asociadas a Productividad:**

- Al inicio del año de 2.013, una vez sea aprobado el proyecto, hacer campañas de socialización y apropiación del Plan Estratégico, a todo el personal vinculado con Keyla Shoes, para diseñar acciones, responsables y procesos de seguimiento y control de cada una de las estrategias a implementar.
- Al finalizar el 2.012, rediseñar la planta de producción de la empresa Keyla Shoes, mediante la modernización tecnológica, que contemple, adecuaciones locativas, estudios de tiempos, mejoramiento de procesos, incorporación de nueva tecnología, aplicación de las 5S's, desarrollo de los círculos de calidad, realizar convenios con las Instituciones educativas, para iniciar los procesos de calidad e implementación de normas ISO

- Solicitar aprendices o estudiantes de Universidad para la elaboración y actualización de Manuales de procedimientos, Perfil del cargo y manual de funciones, sistemas de control, diseños de planta, mejoramiento de procesos manual de seguridad industrial, para finalizar el 2.012.
- Construir y diseñar la estructura orgánica para el primer trimestre del 2.013, teniendo en cuenta las nuevas áreas que constituyen la empresa, mediante el proyecto de reingeniería organizacional, diseñando manuales de procedimientos, manuales de funciones, perfil de cargo, diseño e implementación de programas de reclutamiento, selección y entrenamiento de personal, y del organigrama de la empresa..
- Al finalizar el primer semestre del 2.013 se contará con un programa específico por cada área de capacitación, desarrollo, reclutamiento y selección de personal.
- Estructurar en un plazo de seis meses políticas y procedimientos del servicio de posventa que permita medir y controlar su ejecución.
- Diseñar un plan de motivación e incentivos para el personal y clientes de la empresa.
- En el primer semestre del año de 2.013, solicitar al SENA, capacitación a sus directivos en áreas administrativas, como círculos de calidad, planeación, liderazgo, programas ISO, gestión de empresas, entre otras herramientas de de gestión.

#### **Desarrollo comercial:**

- Elaborar un estudio de mercados para finales del 2.012, mediante la contratación o vinculación de futuros profesionales de las Universidades, que realicen las investigaciones pertinentes, que permita visualizar nuevos clientes potenciales en la región, a nivel nacional e internacional.
- Realizar en el segundo semestre del 2.012, un proceso de investigación de desarrollo de nuevos productos y actualización de los actuales.
- Realizar en el 2013, investigación y desarrollo de nuevas líneas de productos, como la producción de calzado para niña, en los mercados actuales donde hace presencia Keyla Shoes.
- Diseñar al finalizar el 2.012, un plan agresivo de publicidad y promoción para introducir a los mercados nuevos a nivel regional, nacional y local.

- Lograr en el 2.013, un posicionamiento de marca de Keyla Shoes, de las diferentes líneas de calzado que produce y comercializa, en las zonas donde hace presencia comercial, con el fin de incrementar la participación y rentabilidad

#### **5.4 POLÍTICAS**

Las políticas son las pautas, normas, procedimientos, reglas, directrices, formas y prácticas administrativas que se formulan para apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Para que una estrategia logre los resultados esperados se debe trabajar todos los días, es decir las estrategias deben guiarse.

Las políticas definidas para apoyar el Direccionamiento Estratégico de la empresa Keyla Shoes para el cumplimiento de su Visión, Misión, objetivo, estrategias y metas son:

- Toda persona vinculada a la empresa, deberá apropiarse de la cultura empresarial de keyla shoes.
- Se harán revisiones cada dos meses del Plan estratégico, con el ánimo de ajustar y hacer correcciones o redireccionamiento del mismo.
- Los productos y servicios de la compañía, serán de excelente calidad y estarán respaldado por un excelente servicio post venta.
- Periódicamente, cada seis meses se hará un análisis de costos de producción, y estudio de nuevos proveedores para maximizar los recursos y reducir costos con el ánimo de fijar políticas de precios competitivos.
- Todos y cada uno de los productos que ofrece Keyla Shoes, contará con una política de estricta calidad, mediante la implementación de procesos ágiles, y controles estrictos en la elaboración y comercialización del calzado.
- Cada uno de los equipos y maquinaria, tendrá una hoja de vida útil del bien, incluyendo los mantenimientos realizados tanto preventivos como correctivos.
- Se buscará permanentemente, actualización y rediseño de los equipos, maquinaria que requiera para la elaboración y producción de todo tipo de calzado.
- Cumplida la vida útil de los equipos y maquinaria utilizada para la elaboración y producción de calzado para dama, niño y niñas, se subastará o dará de baja para mantener renovado y en buen estado cada unos de ellos.

- Todos y cada uno del personal que tiene contacto con los clientes, deberá desarrollar una excelente atención y servicio.
- Las ventas se harán de estricto contado para clientes esporádicos.
- Para clientes especiales y permanentes se manejará una política de descuentos y formas de pago fijadas por la Gerencia o Mercadeo.
- Se tendrá un aseo y orden estricto tanto el área de producción, como en la bodega.
- Todo trabajador o personal deberá portar su uniforme y equipos de seguridad destinado para tal fin.
- Se fomentará la capacitación permanente de todos y cada uno los colaboradores de Keyla Shoes.
- Todas las compras de la empresa serán mediante el proceso estipulado por los directivos y de riguroso cumplimiento.
- Cada cargo de la empresa contará con un manual de funciones y perfil por escrito que se le dará a conocer a cada uno al momento de contratarlos.
- Todo el personal deberá contar con seguridad social y riesgos profesionales vigentes.
- Se hará periódicamente controles de seguimiento de cumplimiento de metas.
- Todas las actividades realizadas tendrán la finalidad de lograr la satisfacción plena de los clientes, sus necesidades y expectativas.
- La calidad de los procesos y del producto serán un compromiso constante
- Cada vendedor reportará periódicamente, sugerencias, comentarios, reclamos o quejas por parte de los clientes.
- Se hará periódicamente investigaciones de mercados, análisis de la competencia y mediciones de índices de satisfacción de los clientes.
- Trimestralmente se hará seguimiento y evaluación de indicadores de gestión, de las estrategias.
- Por lo demás, se hará riguroso cumplimiento al manual interno de la empresa.

## 5.5 PLAN DE ACCIÓN

Concluido el análisis y el direccionamiento estratégico, la empresa inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar la prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos y vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía.<sup>81</sup>

Los proyectos estratégicos producto del análisis son:

Proyecto. 1. Se debe hacer una reingeniería organizacional, la cual consiste en estructurar y consolidar internamente la empresa mediante procesos y procedimientos ágiles, flexibles consistentes en pro de alcanzar en los próximos cinco años técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, para hacerla cada vez más ágil y competitiva.

Proyecto 2. Se requiere un plan de exportación, con la línea de calzado en cuero, el cual cuenta con la asesoría y reglamentación para dicha actividad, identificando otros segmentos, desde el punto de vista geográfico, detectando otras posibilidades de introducir nuevas líneas de productos, a nivel internacional, mediante investigación e inteligencia de mercados de necesidades, en otros países como Venezuela y Ecuador

Proyecto 3. Se necesita un estudio para el montaje de una nueva línea de producción de calzado para niña, para aumentar en el 2.016 progresivamente la participación del mercado nacional actual en un 20%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña

Proyecto 4. Se necesita un estudio para el montaje de un punto de venta de calzado para dama, niño y niña propio en la ciudad de Bucaramanga, para incrementar las ventas para el 2.016, progresivamente en un 40% en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, en el mercado nacional actual

Proyecto 5. Se requiere la modernización tecnológica, mediante la adecuación de áreas locativas, adquisición de quipos nuevos y modernos, actualización y desarrollo de nuevos diseño, y mejoramiento de proceso, capacitación del

---

<sup>81</sup> Ibid pág. 243

personal, para implementar en los próximos cinco años técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil y competitiva

**Cuadro 61. Plan de acción proyecto estratégico 1. Reingeniería Organizacional**

Proyecto estratégico 1. Reingeniería Organizacional	Responsable: Gerente				
Estrategia Básica: Consolidación Interna	Indicador de éxito global: Buscar en los próximos cinco años Keyla Shoes introducir afanosamente técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil y competitiva.				
Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Socializar la Planeación estratégica y los elementos de la filosofía empresarial: Misión, Visión, principios	Primer semestre del 2,013	Al primer trimestre del año de 2.013, una vez sea aprobado el proyecto, hacer campañas de socialización y apropiación del Plan Estratégico, para diseñar acciones, responsables y procesos de seguimiento y control de cada una de las estrategias a implementar.	Gerente	2.000.000	Ninguna
Diseñar y difundir el manual de funciones y perfil del cargo y manuales e procedimientos	Segundo semestre del 2,012	Solicitar aprendices o estudiantes de Universidad Industrial de Santander para la elaboración y actualización de Manuales de Perfil del cargo y manual de funciones, sistemas de control, diseños de planta, mejoramiento de procesos manual de seguridad industrial, para el segundo semestre del 2.012.	Asesor externo	2.000.000	Ninguna
Crear y aplicar un programa de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación de personal	Primer semestre del 2,013	Solicitar aprendices de Universidades o del Sena. Participación de Semianro y talleres, de la Cámara de Comercio, Sena, Gremios	Asesor externo	2.000.000	Ninguna
Estructura del departameo de mercadeo y ventas	Segundo semestre del 2,012	Estructurar el departamento o área comercial, con objetivos, políticas, estrategias, procesos de selección, presupuesto propios. Ampliar la base de datos en por lo menos 5 clientes nuevos mensuales Realizar periódicamente una revisión de la base de datos para conocer la situación de los clientes y la competencia. Aumentar anualmente en 5% la participación local del mercado de producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña.	Jefe de Mercadeo y asesores comerciales	10.000.000	La consecución de recursos económicos
	Primer semestre de 2,013	Crear un portal en Internet o página Web, que dimensione su portafolio de productos y servicios que ofrece keyla Shoes.			
Rediseñar la planta de producción	Segundo semestre del 2,012	Al finalizar el 2.012, rediseñar la planta de producción de la empresa Keyla Shoes, mediante, adecuaciones locativas, analisis de tiempos y movimientos, manuales de procesos entre otros.	Asesor técnico	5.000.000	Ninguna
Total				21.000.000	

**Cuadro 62. Plan de acción proyecto estratégico 2. Plan exportador**

Proyecto estratégico 2. Plan exportador	Responsable: Gerente				
Estrategia Básica: Desarrollo comercial	Indicador de éxito global: Identificar otros segmentos, desde el punto de vista geográfico, detectando otras posibilidades de introducir nuevas líneas de productos, sea a nivel nacional o internacional, mediante investigación e inteligencia de mercados de necesidades				
<b>Acciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Limitación</b>
Acudir a la Universidad Industrial de Santander para hacer el estudio de factibilidad, asignando futuros profesionales de Gestión Empresarial	Inicios del 2014	Realizar para finales del 2.014, un estudio de factibilidad para el montaje de un punto de venta en Bucaramanga	Gerente Asesor externo	6.000.000	Consecución de recursos
Realizar plan de financiamiento para la implementación del plan exportado para países.					

**Cuadro 63. Plan de acción proyecto estratégico 3. Estudio para el montaje de una nueva línea de producción de calzado para niña.**

Proyecto estratégico 3. Estudio para el montaje de una nueva línea de producción de calzado para niña.	Responsable: Gerente				
Estrategia Básica: Desarrollo de productos y de mercados	Indicador de éxito global: Aumentar en el 2.016 progresivamente la participación del mercado nacional actual en un 20%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña				
<b>Acciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Limitación</b>
Contratar un profesional de la Universidad Industrial de Santander, para el estudio de factibilidad de la nueva línea de producción	Segundo semestre del 2,012	Elaborar un estudio de mercados para finales del 2.012, que permita visualizar nuevos clientes potenciales en la región, a nivel nacional e internacional.	Asesor externo	4.000.000	Ninguna
Contratar un diseñador para sacar moldes y diseños de calzado para dama	Segundo semestre del 2,012	Realizar en el segundo semestre del 2.012, un proceso de investigación de desarrollo de nuevos productos y actualización de los actuales.	Diseñador	2.000.000	Ninguna
Buscar recursos y financiamiento para la nueva línea de producción de calzado para niña	Primer semestre del 2,013	Realizar en el 2013, investigación y desarrollo de nuevas líneas de productos, como la producción de calzado para niña, en los mercados actuales donde hace presencia Keyla Shoes.	Gerente	2.000.000	Ninguna
Aprovisionar y destinar un presupuesto de las ventas para publicidad y promoción	Segundo semestre del 2,012	Diseñar al finalizar el 2.012, un plan agresivo de publicidad y promoción para introducir a los mercados nuevos a nivel regional, nacional y local.	Gerente	8.000.000	Consecución de recursos económicos
Contratar un profesional en marketing publicitario para rediseño de marca y estrategias de posicionamiento.	Finales de 2,013	Lograr en el 2.013, un posicionamiento de marca de Keyla Shoes, de las diferentes líneas de calzado que produce y comercializa, en las zonas donde hace presencia comercial, con el fin de incrementar la participación y rentabilidad	Gerente - Asesor externo	4.000.000	Ninguna
Total				20.000.000	

**Cuadro 64. Plan de acción proyecto estratégico 4. Estudio para el montaje de un punto de venta en Bucaramanga**

Proyecto estratégico 4. Estudio para el montaje de un punto de venta en Bucaramanga	Responsable: Gerente				
Estrategia Básica: Participación en el mercado	Indicador de éxito global: Incrementar las ventas para el 2.016, progresivamente en un 40% en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, en el mercado nacional actual				
Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Acudir a la Universidad Industrial de Santander para hacer el estudio de factibilidad, asignando futuros profesionales de Gestión Empresarial	Finales del 20,13	Realizar para finales del 2.013, un estudio de factibilidad para el montaje de un punto de venta en Bucaramanga	Gerente Asesor externo	5.000.000	Consecución de recursos
Realizar plan de financiamiento para la implementación de un nuevo punto de venta					

**Cuadro 65. Plan de acción proyecto estratégico 5. Modernización tecnológica**

Proyecto estratégico 5. Modernización tecnológica	Responsable: Gerente				
Estrategia Básica: Productividad.	Indicador de éxito global: Buscar en los próximos cinco años Keyla Shoes introducir afanosamente técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil y competitiva				
Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitación
Capacitación a través del SENA en los procesos de Gestión de la Calidad	Inicios del 2013 y Finales del 2,014	Realizar para finales del 2.014, un estudio de factibilidad para el montaje de un punto de venta en Bucaramanga	Gerente Asesor externo	6.000.000	Consecución de recursos
Aplicación de las 5 S's					
Desarrollo de círculos de calidad que permitan identificar las posibles fallas actuales		En el primer semestre del año de 2.013, solicitar al SENA, capacitación a sus directivos en áreas administrativas y de gestión.			
Realizar convenio con Instituciones educativas para contar con un Aprendiz o practicante, para Iniciar el proceso de implementación de normas ISO					

## 5.6 PRESUPUESTO ESTRATÉGICO.

De acuerdo a la formulación de los proyectos estratégicos, el presupuesto estratégico para la implementación del plan a corto mediano y largo plazo, será a pesos de hoy un monto total de \$58.000.000

**Cuadro 66 Presupuesto estratégico**

<b>Proyecto</b>	<b>Presupuesto estratégico</b>
Proyecto estratégico 1. Reingeniería Organizacional	21.000.000
Proyecto estratégico 2. Plan exportador	6.000.000
Proyecto estratégico 3. Estudio para el montaje de una nueva línea de producción de calzado para niña.	20.000.000
Proyecto estratégico 4. Estudio para el montaje de un punto de venta en Bucaramanga	5.000.000
Proyecto estratégico 5. Modernización tecnológica	6.000.000
<b>Total presupuesto estratégico</b>	<b>58.000.000</b>

## 5.7 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

La evaluación y seguimiento del plan de acción, se propone a través del cálculo de cada indicador, con el fin de identificar las acciones que requieren mejoras y realizar los correctivos necesarios, todo esto en cabeza del señor Aliro Ortiz gerente de Keyla Shoes. Se debe elaborar un plan realista de evaluación de resultados y establecimiento de referencias, a través de indicadores estadísticos comparables para dar seguimiento a la aplicación de objetivos y metas del plan de acción.

Sin embargo para determinar el éxito de llevar a cabo las estrategias es necesario fijar una herramienta de control y medición llamados indicadores de gestión. Un indicador de gestión es un término que representa unas variables sujetas a medición y cuyo índice representa el valor de la relación entre el logro esperado y el logro alcanzado. Estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos.

A continuación se presentan los indicadores recomendados para cada estrategia según el seguimiento del plan propuesto.

**5.7.1 Indicadores de rentabilidad y utilidades.** Los presentes indicadores, busca tener parámetros de evaluación de los objetivos y estrategias, de rentabilidad y utilidades, del comportamiento de los productos en el mercado actual, desde una perspectiva contable y financiera, donde cada mes se mide el desempeño de las ventas con relación a las utilidades que arroja en el periodo,

con el ánimo de ajustar lo planeado y medir el desempeño del área comercial. Ver cuadro 67

**5.7.2 Indicadores de participación en el mercado.** Se refiere al conjunto de indicadores que permiten determinar la competitividad del negocio mediante el análisis de las variables relacionadas con el comportamiento del sector, por lo tanto, los indicadores propuestos son para medir permanencia, crecimiento y rentabilidad del negocio. Ver cuadro 68

**5.7.3 Indicadores de ventas.** Es el conjunto de indicadores que le permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el mercado de los productos de Keyla Shoes, así como los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes. Ver cuadro 69

**5.7.4 Indicadores de productividad.** Entendida como el conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos internos en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización frente al mercado y al cliente. Ver cuadro 70

**5.7.5 Indicadores de desarrollo comercial.** Es el conjunto de indicadores que permiten medir su eficiencia y la eficacia con que desarrolla su área comercial, y le permitan compararse y jalonar el desempeño de Keyla Shoes frente a los mejores de su competencia, con el ánimo de generar valor agregado tanto a los clientes internos como externos. Ver cuadro 71

A continuación se muestran los indicadores que permitirán hacer el seguimiento y evaluación de la estrategia de crecimiento

**Cuadro 67 Plan de indicadores de gestión para objetivo de rentabilidad y utilidad**

Objetivos	Estrategias asociadas	Metas	Responsable	Indicador	Periodicidad
<p>De rentabilidad y utilidades: Al finalizar el 2.016, el margen de rentabilidad será del 30%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, mediante la optimación de recursos y reducción de costos, para lo cual deberá implementar estrategias de consolidación interna, penetración a nuevos mercados y desarrollo de productos.</p>	<p>Consolidación Interna, Penetración a nuevos mercados y desarrollo de productos</p>	<p>Al finalizar el 2.012, el margen de rentabilidad será del 15%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, mediante la optimación de recursos y reducción de costos.</p>	<p>Contador</p>	<p>Rentabilidad en ventas = Utilidad neta / ventas</p>	<p>Mensual</p>
		<p>Al finalizar el 2.013, el margen de rentabilidad será 20%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, mediante la optimación de recursos y reducción de costos</p>		<p>Margen bruto = Utilidad bruta / ventas</p>	<p>Mensual</p>
		<p>Al finalizar el 2.014, el margen de rentabilidad será del 25%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, mediante la optimación de recursos y reducción de costos</p>		<p>Margen operacional = Utilidad operacional / ventas</p>	<p>Mensual</p>
		<p>Al finalizar el 2.015, el margen de rentabilidad será del 30%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, mediante la optimación de recursos y reducción de costos</p>		<p>Margen Neto = Utilidad neta / ventas</p>	<p>Mensual</p>
		<p>Al finalizar el 2.016, el margen de rentabilidad será mantener el 30%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, mediante la optimación de recursos y reducción de costos</p>		<p>Rentabilidad en ventas = Utilidad neta / ventas</p>	<p>Mensual</p>

**Cuadro 68 Plan de indicadores de gestión para objetivo de participación en el mercado**

Objetivos	Estrategias asociadas	Metas	Responsable	Indicador	Periodicidad
<p><b>Participación en el mercado:</b> Aumentar en el 2.016 progresivamente la participación del mercado nacional actual en un 20%, en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, mediante estrategias de competitividad y productividad y posicionamiento, que busque en primera instancia consolidarse internamente, buscar nuevos nichos de mercado y desarrollar nuevas líneas e producción.</p>	<p>Estrategias de competitividad y productividad, posicionamiento</p>	<p>Estructurar el departamento o área comercial, mediante el diseño de objetivos, políticas, estrategias, procesos de selección, presupuesto propios de publicidad y promoción, mejorando los procesos de comercialización y logística de distribución de productos, que se incluiría en la consolidación interna de la empresa.</p>	<p>Mercadeo</p>	<p><b>Índice de participación en el mercado</b> IPM = mercado de la empresa / mercado total</p>	<p>Semestral</p>
		<p>Definir un presupuesto anual del 1% de las ventas para actividades publicitarias en medios masivos de comunicación, participación en ferias especializadas del orden regional y nacional, para dar a conocer los diferentes productos que ofrece la empresa Keyla Shoes.</p>	<p>Mercadeo</p>	<p><b>Índice de retención de clientes</b> IRC = Total clientes periodo I y II / total clientes periodo I</p>	<p>Mensual</p>
		<p>Ampliar la base de datos en por lo menos 5 clientes nuevos mensuales, mediante las estrategias de crecimiento y posicionamiento de la empresa, en los mercados actuales y el diseños de nuevas líneas de productos para mercados nuevos.</p>	<p>Mercadeo</p>	<p><b>Índice de incorporación de nuevos clientes</b> INC = Clientes nuevos / clientes totales</p>	<p>Semestral</p>
		<p>Realizar periódicamente una revisión de la base de datos para conocer la situación de los clientes y la competencia.</p>	<p>Mercadeo</p>	<p><b>Índice de lealtad</b> Número de compras productos de la empresa / Número de compras de la competencia</p>	<p>Mensual</p>
		<p>Crear un portal en Internet o página Web, que dimensione su portafolio de productos y servicios que ofrece keyla Shoes.</p>	<p>Mercadeo, Asesor externo</p>	<p><b>Índice de visitantes:</b> IV = Visitantes nuevos / visitantes nuevos</p>	<p>Mensual</p>
		<p>Aumentar anualmente en 5% la participación local del mercado de producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña.</p>	<p>Mercadeo</p>	<p><b>Índice de participación en el mercado</b> IPM = mercado de la empresa / mercado total</p>	<p>Semestral</p>
		<p>Realizar un plan de mercadeo para el primer semestre del 2.013, que permita identificar posibles clientes y nuevas líneas de productos, mediante estrategias de penetración y desarrollo de mercados.</p>	<p>Mercadeo, Asesor externo</p>	<p><b>Índice de incorporación de nuevos clientes</b> INC = Clientes nuevos / clientes totales  <b>Índice de nuevos productos</b> INP = Producto nuevos / Tota de productos</p>	<p>Semestral</p>

**Cuadro 69 Plan de indicadores de gestión para objetivo de ventas**

Objetivos	Estrategias asociadas	Metas	Responsable	Indicador	Periodicidad
<p><b>Ventas:</b> Incrementar las ventas para el 2.016, progresivamente en un 30% en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, en el mercado nacional actual, donde las estrategias asociadas al cumplimiento de este objetivo se consolidan en forma integral con la penetración de nuevos mercados, desarrollo de nuevas líneas de producción, desarrollo de mercados y productividad y competitividad.</p>	<p>Consolidación Interna, Productividad y competitividad Penetración a nuevos mercados y desarrollo de productos</p>	<p>- Incrementar las ventas para el 2.012, progresivamente en un 10% en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, en el mercado nacional actual</p>	<p>Mercadeo, Gerencia, Asesor externo</p>	<p><b>Efectividad comercial:</b> EC = ventas ejecutadas / ventas presupuestadas</p>	<p>Mensual</p>
		<p>- Incrementar las ventas para el 2.013, progresivamente en un 15% en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, en el mercado nacional actual</p>		<p><b>Productividad comercial:</b> PC = Ventas netas / Ventas presupuestadas</p>	<p>Mensual</p>
		<p>- Incrementar las ventas para el 2.014, progresivamente en un 20% en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, en el mercado nacional actual</p>		<p><b>Eficiencia = clientes en cartera / total clientes del mercado objetivo</b></p>	<p>Mensual</p>
		<p>- Incrementar las ventas para el 2.015, progresivamente en un 25% en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, en el mercado nacional actual</p>		<p><b>Eficiencia = Clientes activos / clientes en cartera</b></p>	<p>Mensual</p>
		<p>- Incrementar las ventas para el 2.016, progresivamente en un 30% en la producción y comercialización de calzado para dama, niño y niña, en el mercado nacional actual</p>		<p><b>Índice de participación en el mercado</b> IPM = mercado de la empresa / mercado total</p>	<p>Semestral</p>

**Cuadro 70 Plan de indicadores de gestión para objetivo de productividad**

Objetivos	Estrategias asociadas	Metas	Responsable	Indicador	Periodicidad
<p><b>Productividad.</b> Buscar en los próximos cinco años introducir afanosamente técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil y competitiva, mediante estrategias a corto plazo de productividad y competitividad,</p>	<p>Productividad y competitividad, Consolidación interna</p>	<p>Al inicio del año de 2.013, una vez sea aprobado el proyecto, hacer campañas de socialización y apropiación del Plan Estratégico, a todo el personal vinculado con Keyla Shoes, para diseñar acciones, responsables y procesos de seguimiento y control de cada una de las estrategias a implementar.</p>	<p>Gerencia, Asesor externo y Producción</p>	<p>Grado de conocimiento: Personal instruido / total depersona</p>	<p>Mensual</p>
		<p>Al finalizar el 2.012, rediseñar la planta de producción de la empresa Keyla Shoes, mediante la modernización tecnológica, que contemple, adecuaciones locativas, estudios de tiempos, mejoramiento de procesos, incorporación de nueva tecnología, aplicación de las 5S's, desarrollo de los círculos de calidad, realizar convenios con las Instituciones educativas, para iniciar los procesos de calidad e implementación de normas ISO</p>		<p>índice de Producción = Total producción realizada/ total producción planeada</p>	<p>Mensual</p>
		<p>Solicitar aprendices o estudiantes de Universidad para la elaboración y actualización de Manuales de procedimientos, Perfil del cargo y manual de funciones, sistemas de control, diseños de planta, mejoramiento de procesos manual de seguridad industrial, para finalizar el 2.012.</p>		<p>Número de sesiones realizadas / sesiones planeadas</p>	<p>Trimestral</p>
		<p>Construir y diseñar la estructura organica para el primer trimestre del 2.013, teniendo en cuenta las nuevas áreas que constituyen la empresa, mediante el proyecto de reingeniería organizacional, diseñando manuales de procedimientos, manuales de funciones, perfil de cargo, diseño e implementación de programas de reclutamiento, selección y entrenamiento de personal, y del organigrama de la empresa..</p>		<p>Número de comites realizados / número de comites planeados</p>	<p>Mensual</p>
		<p>Al finalizar el primer semestre del 2.013 se contará con un programa específico por cada área de capacitación, desarrollo, reclutamiento y selección de personal.</p>		<p>Número de personal capacitado / total de personal</p>	<p>Semestral</p>
		<p>Estructurar en un plazo de seis meses políticas y procedimientos del servicio de posventa que permita medir y controlar su ejecución.</p>		<p>Número de comites realizados / número de comites planeados</p>	<p>Mensual</p>
		<p>Diseñar un plan de motivación e incentivos para el personal y clientes de la empresa.</p>		<p>Número de comites realizados / número de comites planeados</p>	<p>Trimestral</p>
		<p>En el primer semestre del año de 2.013, solicitar al SENA, capacitación a sus directivos en áreas administrativas, como círculos de calidad, planeación, liderazgo, programas ISO, gestión de empresas, entre otras herramientas de de gestión.</p>		<p>Número de personal capacitado / total de personal</p>	<p>Semestral</p>

**Cuadro 71 Plan de indicadores de gestión para el objetivo desarrollo comercial**

Objetivos	Estrategias asociadas	Metas	Responsable	Indicador	Periodicidad
<p><b>Desarrollo comercial.</b> Identificar otros segmentos, desde el punto de vista geográfico, detectando otras posibilidades de introducir nuevas líneas de productos, sea a nivel nacional o internacional, mediante investigación e inteligencia de mercados de necesidades, mediante estrategias de penetración, posicionamiento y competitividad.</p>	<p>Competitividad y Productividad, Penetración de Mercados, Desarrollo de productos, y Consolidación Interna</p>	<p>· Elaborar un estudio de mercados para finales del 2.012, mediante la contratación o vinculación de futuros profesionales de las Universidades, que realicen las investigaciones pertinentes, que permita visualizar nuevos clientes potenciales en la región, a nivel nacional e internacional.</p>	Asesor externo	<p><b>Efectividad comercial:</b> EC = ventas ejecutadas / ventas presupuestadas</p>	Mensual
		<p>· Realizar en el segundo semestre del 2.012, un proceso de investigación de desarrollo de nuevos productos y actualización de los actuales.</p>	Gerencia, Producción	<p><b>Productividad comercial:</b> PC = Ventas netas / Ventas presupuestadas</p>	Mensual
		<p>· Realizar en el 2013, investigación y desarrollo de nuevas líneas de productos, como la producción de calzado para niña, en los mercados actuales donde hace presencia Keyla Shoes.</p>	Gerencia, Producción	<p><b>Eficiencia</b> = clientes en cartera / total clientes del mercado objetivo</p>	Mensual
		<p>· Diseñar al finalizar el 2.012, un plan agresivo de publicidad y promoción para introducir a los mercados nuevos a nivel regional, nacional y local.</p>	Mercadeo	<p><b>Eficiencia</b> = Clientes activos / clientes en cartera</p>	Mensual
		<p>· Lograr en el 2.013, un posicionamiento de marca de Keyla Shoes, de las diferentes líneas de calzado que produce y comercializa, en las zonas donde hace presencia comercial, con el fin de incrementar la participación y rentabilidad</p>	Mercadeo	<p><b>Índice de participación en el mercado</b> IPM = mercado de la empresa / mercado total</p>	Semestral

## CONCLUSIONES

- ✓ Realizado el análisis externo se encontró que Keyla Shoes de acuerdo con los resultados de la POAM, obtuvo un puntaje de 2,06; se concluye que en lo externo, alcanza una amenaza mayor, es decir, que tiene una tendencia desfavorable desde lo económico, político y competitivo, frente a unas oportunidades de las fuerzas sociales y tecnológicas.
- ✓ A nivel interno el resultado total de la auditoría, es de 2,168, representado en un debilidad para la empresa Keyla Shoes donde su calificación está por debajo del promedio del 2.50, donde refleja en todos los factores de gerencia, mercados, financiero, producción y el talento humano, siendo los de mayor incidencia y baja calificación la operativa y las capacidades gerenciales.
- ✓ De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz DOFA resultan atractivas las siguientes estrategias: Desarrollo de productos, Penetración de Mercados, Consolidación interna, Alianzas estratégicas, expansión del mercado y posicionamiento del mercado.
- ✓ El vector direccional está asociado al perfil conservador esto significa que la empresa Keyla Shoes se concentra en la estabilidad financiera en un mercado con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto. Las estrategias recomendadas para esta situación son, Penetración en el mercado, Desarrollo de producto, Desarrollo del mercado y Consolidación Interna.
- ✓ Se puede concluir que la estrategia 2, Penetración en el mercado, obtuvo un puntaje de atracción equivalente a 390 puntos, lo anterior indica que Keyla Shoes, primero que deben formular estrategias para consolidarse y alcanzar mayor participación en el mercado actual.
- ✓ Se requiere de formular estrategias que permitan a keyla Shoes el desarrollo y/o mejoramiento de productos, cuando el mercado se estanca, buscando otros nichos de mercado, en tercera posición se encuentran consolidación interna, para afrontar nuevos productos y mercados y el desarrollo de mercado, con un resultado ponderado de 374 puntos, es decir realzar mayores esfuerzos de llevar los productos actuales a nuevos mercados regionales e internacionales.
- ✓ Con el desarrollo e implementación del plan estratégico y el plan de acción, el grupo estratégico seleccionó cinco proyectos estratégicos, teniendo en cuenta sus prioridades: reingeniería organizacional, un plan de exportador, un estudio para el montaje de una nueva línea de producción de calzado para niña, un estudio para el montaje de un punto de venta de calzado para dama, niño y

niña propio en la ciudad de Bucaramanga. y el proyecto 5. Se requiere la modernización tecnológica, el donde contribuirá a que la empresa Keyla Shoes, se consolide, alcance mayor productividad, y por ende sea más competitiva y solida para enfrentar los cambios de entorno del mercado del sector de calzado en las zonas donde hace presencia la compañía.

- ✓ De acuerdo con la formulación de los proyectos estratégicos, se estima que su implementación a pesos de hoy, es de un total de \$58.000.000., mediante estrategias a corto, mediano y el largo plazo, donde en los próximos 5 años, se deberá gestionar o mirar los niveles de endeudamiento y liquidez para su desarrollo.
- ✓ Por lo anterior, la importancia de desarrollar e implementar el proceso de Planeación estratégica para la empresa Keyla, Shoes con las estrategias, y el plan de acción propuesto, consolidado en los proyectos estratégicos como Reingeniería Organizacional, Plan Exportador, La Creación de una Nueva Línea de Calzado Para Niña, Montaje de Puntos de Venta, y Modernización Tecnológica, contribuirá al mejoramiento de la productividad y competitividad del negocio, en la medida en que se efectúe una evaluación y seguimiento riguroso por parte de la Gerencia para ser ejecutados en los próximos cinco años.
- ✓ En ultimas, la presente Planeación estratégica para la empresa Keyla Shoes fue muy positivo, si bien se detectaron falencias de el punto de vista interno y amenazas y oportunidades externas, con el compromiso y gestión de la Gerencia, podrán afrontar los retos y subsanar y direccionar los correctivos que sean necesarios para consolidar la empresa, mantenerla y crecer.

## RECOMENDACIONES

- ✓ La presente planeación estratégica para la empresa Keyla Shoes, se debe empezar a ejecutar en un corto plazo una vez se sustente el presente proyecto ante la Universidad, para que logre contrarrestar la debilidades visiblemente detectadas y aproveche las oportunidades del medio, con el fin de alcanzar su consolidación interna, y posicionamiento que se merece en el sector del calzado en Bucaramanga.
- ✓ Antes de iniciar aplicar el presente plan estratégico, se recomienda socializar el proyecto ante sus colaboradores, con el ánimo de propiciar empoderamiento y identidad con los objetivos propuestos.
- ✓ Se recomienda que se realice un seguimiento y evaluación permanentemente del presente plan estratégico, con el ánimo de aplicar los correctivos y direccionamientos necesarios a los ajustes y cambios el entorno.

## BIBLIOGRAFÍA.

Asociación Colombiana De Industriales Del Calzado, El Cuero Y Sus Manufacturas. Dirección De Estudios Sectoriales. Encuesta De Opinión Industrial Conjunta. Indicadores De Coyuntura Industrial. Octubre De 2008. Bogotá, D.C., Febrero 2009. [en línea] <<http://calzaducharlyn.blogspot.com/2009/05/sector.html>>

Asoinducals. Pronostican Crisis En El Gremio Del Calzado Y La Marroquinería en Santander. 09.04.2011,

Banco de la República con base en la información del formato 088 de la Superintendencia Financiera de Colombia. Octubre de 2.011Noviembre 25 de 2.011 [en línea] <<http://www.banrep.gov.co/>>

BARÓN DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Editado Publicaciones UIS. Bucaramanga. Edición 1ª. 2000. Pág.: 14.

BARÓN PINTO Haiber Alberto, SERRANO SERRANO Santiago, ZAPPA OROZCO Julio Cesar. Competitividad Internacional de Productos del Cuero y el Calzado del Distrito Industrial de Santander del Sur, República de Colombia. Bucaramanga, Proyecto Postgrado en Administración, UNAB. 2011.

BOIC. ANDI – ACICAM. Problemas Del Sector Del Calzado En Colombia A Diciembre De 2.011. [en línea] <<http://www.acicam.org/>> [citado en 26 de mayo de 2012]

Centro De Desarrollo Empresarial IMEBU Industria Del Calzado Su Y Visualización Internacional Área De Negocios Internacionales. [en línea] <<http://www.imebu.gov.co>>

DANE Cálculos Dirección de estudios Sectoriales. ACICAM. 2.009 – 2.011 Bogotá D.C. [en línea] <<http://www.dane.gov.co>>

DAVID FRED R. La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Edic: 9ª.

DIAN. Dirección De Estudios Sectoriales. Evolución De Las Importaciones Colombianas De Calzado Y Sus Partes A De Enero A Diciembre 2009 Al 2011. ACICAM. 2.009 – 2.011 [en línea] <<http://www.dian.gov.co>>

DOMÍNGUEZ Julián. 'La mayor oportunidad del TLC es para Colombia': empresarios. En:Portafolio.com.co. (Octubre 12 de 2011) [en línea] <<http://www.portafolio.co/negocios/%25E2%2580%2598la-mayor-oportunidad-del-tlc-es-colombia%25E2%2580%2599-empresarios>>

FENALCO. SANTANDER. Sector del calzado genera más de 100.000 empleos en Colombia. Febrero 10 de 2012. [en línea] <<http://www.fenalcosantander.com.co/>>

GOODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica aplicada. Editorial: Mac Graw Hill. Santafé de Bogotá. Pág.: 9.

GÓMEZ S. Luz María, PARRA Andrés Felipe, MAZO GARCÉS Mónica, Institución Universitaria de Envigado. Facultad de Ciencias Empresariales. Contaduría pública. Envigado. 2.006 [en línea] <<http://www.monografias.com/trabajos16/sector-industrial/sector-industrial.shtml>>

MIRANDA MIRANDA. Juan José. Gestión de proyectos. MM Editores. Cuarta edición. Bogotá 2.001.

MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. Edición: 3ª.2001.


SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial 3R Editores. Bogotá. Edición: 10ª. 2010.

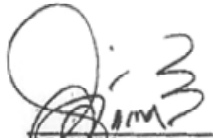
## ANEXOS

### ANEXO A. ESTADOS FINANCIEROS

ALIRIO ORTIZ NIÑO  
NIT 91.150.258-7  
BALANCE GENERAL  
A DICIEMBRE 31 DEL 2010


ACTIVO		
CAJA		3.256.000
Caja Mayor	<u>3.256.000</u>	
DEUDORES CLIENTES		
Nacionales	<u>24.543.200</u>	24.543.200
ANTICIPO DE IMPUESTOS		2.347.000
Anticipo 2011	<u>2.347.000</u>	
INVENTARIOS		14.724.200
Producto Terminados	<u>14.724.200</u>	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		44.870.400
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
		38.000.000
MAQUINARIA Y EQUIPO		
		12.000.000
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE		24.000.000
TOTAL ACTIVOS		<u>80.870.400</u>
PASIVO		
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	<u>5.989.000</u>	
TOTAL PASIVOS		<u>5.989.000</u>
PATRIMONIO		
		74.881.400
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO		<u>80.870.400</u>


  
\_\_\_\_\_  
ALIRIO ORTIZ NIÑO  
CC, 91.150.258

  
\_\_\_\_\_  
C. P. JAIME CAICEDO SOLANO  
T.P. No. 52058-T

**ALIRIO ORTIZ NIÑO**  
**NIT 91.150.258-7**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**  
**DE ENERO 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

VENTAS		107.954.000
Comercio por Mayor y menor	35.954.000	
Otros Ingresos	72.000.000	
COSTO DE VENTAS	<u>10.520.000</u>	
INV. INICIAL	38.945.300	
COMPRAS	14.724.200	
INV. FINAL	<u>34.741.100</u>	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		73.212.900
MENOS GASTOS		
GASTOS GENERALES		<u>19.762.500</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		53.450.400
IMPUESTO DE RENTA		<u>6.126.000</u>
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		47.324.400

  
ALIRIO ORTIZ NIÑO  
CC 91.150.258

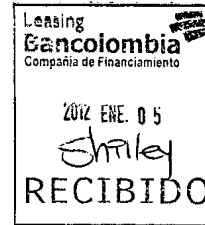
  
JAIME CAICEDO SOLANO  
T.P. 52058-T

Radicado: N. 201200003062  
 Fecha: 2012/01/05 9:45 AM  
 Tpo: ESTADOS FINANCIEROS  
 JESSICA YURLEY HERNANDEZ BERNAL


Leasing  
**Bancolombia**  
 Compañía de Financiamiento  
 NIT 90.996.294-4




**ALIRIO ORTIZ NIÑO**  
**NIT 91.150.258-7**  
**BALANCE GENERAL**  
**A SEPTIEMBRE 30 DEL 2011**



ACTIVO		
CAJA		567.350
Caja Mayor	<u>567.350</u>	
DEUDORES CLIENTES		3.945.200
Nacionales	<u>3.945.200</u>	
ANTICIPO DE IMPUESTOS		147.000
Anticipo 2011	<u>147.000</u>	
INVENTARIOS		<u>12.742.350</u>
Producto Terminados	<u>12.742.350</u>	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		17.401.900
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		238.000.000
CONSTRUCCIONES EN CURSO	200.000.000	
MAQUINARIA Y EQUIPO	14.000.000	
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	24.000.000	
TOTAL ACTIVOS		<u><u>255.401.900</u></u>
PASIVO		
BANCOS NACIONALES		162.488.720
Bancolombia	158.254.200	
Citibank	<u>4.234.520</u>	
TOTAL PASIVOS		<u><u>162.488.720</u></u>
PATRIMONIO		<u>92.913.180</u>
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO		<u><u>255.401.900</u></u>

  
 ALIRIO ORTIZ NIÑO  
 CC, 91.150.258

  
 C.P. JAIME CAICEDO SOLANO  
 T.P. No. 52058-T

## ANEXO B. FORMATO PARA DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Objetivo: Identificar el estado actual de la empresa Keyla Shoes ubicada en la ciudad de Bucaramanga, en las áreas gerencial, comercial, producción, talento humano y financiera.

<b>1. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
1.1.1 Razón Social:	1.1.2 NIT:
1.1.3 Municipio:	1.1.4 Dirección:
1.1.5 N° Propietarios	1.1.6 Teléfono:
1.1.7 Ventas mensuales promedio:	1.1.8 Tempo de labores:
<b>INFORMACIÓN DEL GERENTE</b>	
1.1.9 Edad del Gerente	1.1.10 Años en la Industria
1.1.11 Nivel de preparación académica del gerente:	
<b>1.2 ÁREA GERENCIAL</b>	
<b>1.2.1 ORGANIZACIÓN</b>	
<input type="checkbox"/> ¿Existe un organigrama explícito?	
<input type="checkbox"/> Número de trabajadores promedio en la empresa	
<input type="checkbox"/> Se dispone de un manual de procedimientos	
<input type="checkbox"/> Se dispone de un manual de funciones	
<input type="checkbox"/> Se han definido sistemas de control y evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marque a continuación el cumplimiento de los siguientes requisitos por parte de la empresa:</li> <li><input type="checkbox"/> Registro de la Cámara de Comercio</li> <li><input type="checkbox"/> Registro Mercantil</li> <li><input type="checkbox"/> Inscripción ante la Administración de Impuestos</li> <li><input type="checkbox"/> Inscripción ante una Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF</li> <li><input type="checkbox"/> Inscripción ante una Administradora de Riegos Profesionales</li> <li><input type="checkbox"/> Inscripción de los empleados al Sistema Nacional de Seguridad Social</li> <li><input type="checkbox"/> Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio</li> <li><input type="checkbox"/> Certificación Ambiental</li> </ul>	
<b>1.2.2. PLANEACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marque a continuación con que elementos cuenta la empresa:</li> <li><input type="checkbox"/> La empresa tiene una visión definida y divulgada</li> <li><input type="checkbox"/> La empresa a definido su misión en forma explicita</li> <li><input type="checkbox"/> La empresa ha establecido objetivos y estrategias globales</li> <li><input type="checkbox"/> Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa</li> <li><input type="checkbox"/> Se han definido indicadores de gestión definidos</li> </ul>	
<b>1.2.3 CONTROL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señale a continuación las actividades que identifican a su empresa</li> <li><input type="checkbox"/> Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos</li> <li><input type="checkbox"/> Hay alguna área específica responsable del control interno? ¿Cuál? _____</li> </ul>	



<input type="checkbox"/> Punto de venta <input type="checkbox"/> Minorista <input type="checkbox"/> Otros Cuál? _____												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con respecto a la imagen corporativa de la empresa, esta posee: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Logotipo</li> <li><input type="checkbox"/> Tarjeta de presentación</li> <li><input type="checkbox"/> Empaque propio</li> <li><input type="checkbox"/> Catálogo y lista de precios</li> <li><input type="checkbox"/> Papelería comercial</li> </ul> </li> </ul>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa realiza investigación de mercados: SI ( ) NO ( )</li> <li>• En que aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tamaño y características de su mercado objetivo</li> <li><input type="checkbox"/> Consumidor y sus características ( ) Canales de distribución</li> <li><input type="checkbox"/> Competidores</li> </ul> </li> </ul>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa dispone de estadísticas de venta: Si ( ) NO ( )</li> <li>• Cuales estadísticas posee: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Número de distribuciones atendidas</li> <li><input type="checkbox"/> Unidades vendidas por línea de producto</li> <li><input type="checkbox"/> Número de clientes nuevos</li> <li><input type="checkbox"/> Ventas por clientes mayoristas</li> <li><input type="checkbox"/> Ventas por zona</li> <li><input type="checkbox"/> Ventas por crecimiento</li> <li><input type="checkbox"/> Crecimiento del mercado</li> </ul> </li> </ul>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las variedades de producto que la empresa posee?: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. _____</td> <td style="width: 50%;">4. _____</td> </tr> <tr> <td>2. _____</td> <td>5. _____</td> </tr> <tr> <td>3. _____</td> <td>6. _____</td> </tr> </table> </li> <li>• Ordene de mayor a menor la línea de producto que presenta mayor cantidad de ventas en la actualidad. <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. _____</td> <td style="width: 50%;">4. _____</td> </tr> <tr> <td>2. _____</td> <td>5. _____</td> </tr> <tr> <td>3. _____</td> <td>6. _____</td> </tr> </table> </li> </ul>	1. _____	4. _____	2. _____	5. _____	3. _____	6. _____	1. _____	4. _____	2. _____	5. _____	3. _____	6. _____
1. _____	4. _____											
2. _____	5. _____											
3. _____	6. _____											
1. _____	4. _____											
2. _____	5. _____											
3. _____	6. _____											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marque a continuación las características que posee el empaque de sus productos: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Protege el producto en su camino hacia el consumidor</li> <li><input type="checkbox"/> Brinda protección después de comprar el producto</li> <li><input type="checkbox"/> Hace parte del programa de mercadeo en la empresa</li> <li><input type="checkbox"/> Utiliza algún material no amigable con el medio ambiente</li> </ul> </li> </ul>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos poseen etiquetas: SI ( ) NO ( )</li> <li>• Marque a continuación las características que ofrecen las etiquetas de sus productos. <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Señala la ciudad de proveniencia</li> </ul> </li> </ul>												

<input type="checkbox"/> Tiene algún distintivo ambiental <input type="checkbox"/> Ofrece información sobre la composición del producto <input type="checkbox"/> Ofrece información sobre las características del producto <input type="checkbox"/> Contiene el código de barras del producto.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señale a continuación el principal elemento en que se basa la empresa para la fijación de precios:  <input type="checkbox"/> El costo de producción más un margen de utilidad  <input type="checkbox"/> De acuerdo a un objetivo de venta establecido  <input type="checkbox"/> De acuerdo a un objetivo de utilidad establecido  <input type="checkbox"/> De acuerdo a los precios de la competencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marque a continuación si conoce información de la competencia sobre:  <input type="checkbox"/> La competencia cumple normas técnicas y ambientales  <input type="checkbox"/> Conoce las variedades de los productos de la competencia  <input type="checkbox"/> Conoce los canales de distribución de venta que utiliza la competencia  <input type="checkbox"/> Conoce las condiciones de venta que utiliza la competencia con sus clientes  <input type="checkbox"/> Conoce los precios de los productos de la competencia  <input type="checkbox"/> Conoce las promociones o alternativas de mercadeo que emplea su competencia</li> </ul>
<p><b>1.4 ÁREA DE PRODUCCIÓN</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la cantidad máxima de productos que se fabrican en condiciones normales de funcionamiento, en un período de un mes?  _____</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál puede ser la cantidad máxima de productos que se pueden fabricar utilizando la capacidad máxima de producción, en un período de un mes?  _____</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordene de mayor a menor los criterios que utiliza para la selección de los proveedores (utilice una escala de 1 siendo el mayor hasta 4 es el menor):  <input type="checkbox"/> Precio <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> Servicio</span>  <input type="checkbox"/> Condiciones de pago <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> Calidad</span></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuenta la empresa con proveedores alternos de materia prima, materiales, insumo? SI( )NO( )</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué cantidad de materia prima procesa su empresa en un día de temporada alta?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué cantidad de materia prima procesa su empresa en un día de temporada baja?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marque a continuación el cumplimiento de las siguientes condiciones:  <input type="checkbox"/> La vivienda y la planta están separadas  <input type="checkbox"/> La entrada de la materia prima es diferente a la salida de producto terminado  <input type="checkbox"/> Hay lavamanos y baños suficientes a disposición de los empleados  <input type="checkbox"/> El área de empaque es independiente del área de procesos  <input type="checkbox"/> El sitio destinado esta permanentemente limpio  <input type="checkbox"/> Existe un sitio establecido para carga y descarga</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la cantidad promedio de materia prima almacenada en un mes?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la cantidad promedio de materia prima comprada en un mes?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la cantidad promedio de producto terminado almacenado en un mes?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué herramienta de registro se usa para llevar los inventarios?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué sistema de inventario se utiliza? U.E.P.S ( ) P.E.P.S. ( ) Promedio Ponderado ( )</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre a continuación la principal maquinaria utilizada en el proceso de producción:</li> </ul>				
Maquinaria principal	Cantidad	Estado	Antigüedad	Nivel de Tecnología
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
Nivel de tecnología: Alta, Media, Baja				
<b>1.5 ÁREA DE TALENTO HUMANO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal: SI ( ) NO ( )</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué fuente de reclutamiento utilizan normalmente?                ( ) Recomendaciones ( ) Presentaciones espontáneas                ( ) Periódicos y Radio ( ) Empleados actuales                ( ) Empresas profesionales de búsqueda ( ) Universidades</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores: SI ( ) NO ( )</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se practica examen médico periódicamente al personal: SI ( ) NO ( )</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué criterios se toman para selección del personal?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la política que se sigue para la contratación?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa realiza jornadas de capacitación y promoción al personal: SI ( ) NO ( )</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marque a continuación en que áreas capacita al personal:                ( ) Administrativa Otros: _____ Cuales: _____                ( ) Ventas</li> </ul>				



**ANEXO C. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DIRIGIDA  
AL PERSONAL DE LA EMPRESA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL**

La siguiente encuesta busca identificar fortalezas y debilidades de La empresa Keyla Shoes, en el área de Talento Humano. Se sugiere que la información consignada sea lo más sincera posible.

1. ¿Qué tipo de empleado es?

Administrativo \_\_\_\_\_

Operativo: \_\_\_\_\_

2. Años de antigüedad:

Menos de 1 año \_\_\_\_\_

De 1 a 5 año \_\_\_\_\_

De 5 a 10 años \_\_\_\_\_

Más de 10 años \_\_\_\_\_

3. Edad

Entre 20y 30 años \_\_\_\_\_

Entre 31 y 40 años \_\_\_\_\_

Más de 41 años \_\_\_\_\_

4. Nivel de Educación

Primaria \_\_\_\_\_

Bachiller \_\_\_\_\_

Técnico \_\_\_\_\_

Universidad \_\_\_\_\_

Postgrado \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál de los siguientes aspectos conoce de Keyla Shoes ?

Manual de Procedimientos \_\_\_\_\_

Manual de Funciones \_\_\_\_\_

Organigrama \_\_\_\_\_

Reglamento Interno \_\_\_\_\_

Misión \_\_\_\_\_

Visión \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo evalúa el clima laboral?

Excelente \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_

7. ¿Considera que existen líneas claras de autoridad en la empresa?:

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

8. La empresa realiza jornadas de integración al personal:

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Nombre una actividad \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo considera su entorno de trabajo?:

Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_

10. ¿Considera que cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo?:

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_

11. ¿Recibe capacitación necesaria para realizar su trabajo?:

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ porque \_\_\_\_\_

12. ¿Cómo evalúa los siguientes aspectos de la empresa?:

	Adecuado	Inadecuado	Por qué
Infraestructura física	_____	_____	_____
Maquinaria	_____	_____	_____
Equipos de Comunicación	_____	_____	_____
Sistematización	_____	_____	_____

13. ¿Cuál considera la principal fortaleza y debilidad de La empresa?

Fortaleza: \_\_\_\_\_

Debilidad: \_\_\_\_\_

14. ¿Qué proyecto cree que la empresa debe ejecutar ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_