	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS		CÓDIGO	FO-GS-15
			VERSIÓN	02
ESQUEMA HOJA DE RESUMEN			FECHA	03/04/2017
			PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES): NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS

NOMBRE(S): ROCIO LIESEL

APELLIDOS: PAEZ RAMIREZ

NOMBRE(S):

APELLIDOS:

NOMBRE(S):

APELLIDOS:

FACULTAD: CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS: CONTADURÍA PÚBLICA

DIRECTOR:

NOMBRE(S): JULIO CESAR

APELLIDOS: ROJAS

NOMBRE(S):

APELLIDOS:

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO DE LA MICROEMPRESA LIESEL PÁEZ SHOES

Este trabajo dirigido se propone la formulación de un plan estratégico y financiero para la empresa Liesel Páez Shoes. Para alcanzar tal propósito, previamente se procederá a la realización del diagnóstico de la situación actual de la empresa, se hará el análisis de entorno respectivo, se evalúa la situación financiera para finalmente, proceder a la formulación del plan ya indicado. El imprescindible diagnóstico estratégico se realizó contando con la matriz FODA, una herramienta cuya versatilidad característica se ajusta a los objetivos que me he trazado. El plan financiero se desarrolló bajo los criterios específicos de la contaduría moderna, aspecto que me permite ejercitar los contenidos propios de esta carrera.

PALABRAS CLAVES: formulación, herramienta, diagnostico, foda, análisis

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 87 PLANOS: ILUSTRACIONES: CD ROOM:

****Copia No
Controlada****

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO PARA LA
MICROEMPRESA LIESEL PÁEZ SHOES

ROCÍO LIESEL PÁEZ RAMÍREZ

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PLAN DE ESTUDIO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2020

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO PARA LA
MICROEMPRESA LIESEL PÁEZ SHOES

ROCÍO LIESEL PÁEZ RAMÍREZ

Proyecto presentado como requisito para optar al título de Contador Público

Director del Proyecto

JULIO CESAR ROJAS

Contador y Licenciado en Educación, mención Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIO DE CONTADURÍA PÚBLICA

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2020

FECHA: Cúcuta, 09 de noviembre de 2020

LUGAR: "UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER"
PLAN DE ESTUDIOS: "CONTADURIA PUBLICA"

TITULO DEL TRABAJO: "FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO DE LA MICROEMPRESA LIESEL PÁEZ SHOES"

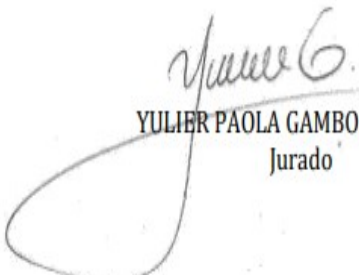
JURADOS	ENTIDAD
JULIO CESAR ROJAS	U.F.P.S.
YULIER PAOLA GAMBOA CACERES	U.F.P.S.
CARMEN ESPERANZA ALVAREZ JAIMES	U.F.P.S.


DIRECTOR (A): JULIO CESAR ROJAS

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CODIGO	CALIFICACION	LETRAS	A	M	L
ROCIO LIESEL PAEZ RAMIREZ	1221298	4.0	CUATRO CERO	X		

FIRMA DE LOS JURADOS:


JULIO CESAR ROJAS
Jurado


YULIER PAOLA GAMBOA CACERES
Jurado


CARMEN ESPERANZA ALVAREZ JAIMES
Jurado

Vo.Bo. COORDINADOR COMITÉ CURRICULAR PLAN DE ESTUDIOS



**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA
LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Cúcuta,

Señores
BIBLIOTECA EDUARDO COTE LAMUS
Ciudad

Cordial saludo:

Roció Liesel Páez Ramírez, identificado (s) con la C.C. N°
1.090.452.864, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado
Formulación de un plan estratégico y financiero de la micro empresa liesel Páez
shoes, presentado y aprobado en el año 2020,

como requisito para optar al título de Contador público; autorizo(amos) a la biblioteca de la Universidad Francisco de Paula Santander, Eduardo Cote Lamus, para que, con fines académicos, muestre a la comunidad en general a la producción intelectual de esta institución educativa, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado en la página web de la Biblioteca Eduardo Cote Lamus y en las redes de información del país y el exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Francisco de Paula Santander.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet etc.; y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la ley 1982 y el artículo 11 de la decisión andina 351 de 1993, que establece que **"los derechos morales del trabajo son propiedad de los autores"**, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Liesel Paez R.
1.090.452.864

FIRMA Y CEDULA

Tabla de contenido

1.	Introducción	10
2.	El problema	12
2.1	Título: Formulación de un Plan Estratégico y Financiero para la microempresa Liesel-Páez-Shoes.	12
2.2	Planteamiento del Problema: ¿Por qué un plan estratégico?	12
2.3	Objetivos de la Investigación	13
	2.3.1 General	13
	2.3.2 Específicos	14
2.4	Justificación	14
	2.4.1 Justificación a nivel de la empresa	14
	2.4.2 Justificación a nivel universitario	15
	2.4.3 Justificación a nivel de la Contaduría Pública	15
2.5	Alcances	16
2.6	Limitaciones	16
3.	Marco referencial	17
3.1	Antecedentes del trabajo planteado	17
3.2	Referencias teóricas que apoyan este trabajo	20
3.3	El Marco legal	27
3.4	Bases conceptuales de la presente propuesta	29
3.5	Hipótesis de trabajo	30
3.6	Variables implicadas en el diagnóstico y elaboración del plan	30
	3.6.1 Variable independiente:	31
	3.6.2 Variables dependientes:	31
	3.6.3 Variables Intervinientes:	31

3.6.4 Matriz de Operacionalización de Variables	31
4. El Marco Metodológico	34
4.1 Aspectos metodológicos del presente trabajo dirigido	34
4.2 El diseño de la investigación	34
4.3 Población y Muestra	35
4.4 Diseño de Instrumentos	36
4.5 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos	36
4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	36
4.7 Contenido Sintético	37
5. Análisis del entorno	38
5.1 Oportunidades y amenazas: la economía global	38
5.2 El Mercado internacional del calzado.	38
5.3 Balance del Mercado Nacional del Calzado	43
5.4 El mercado empieza a cambiar	46
6. Diagnóstico de la empresa Liesel-Páez Shoes	52
6.1 Presentación de la empresa	52
6.2 Análisis financiero de la empresa	55
6.3 Identificando los datos FODA	58
6.4 Sobre la Misión y Visión de la Empresa	58
6.5 Sobre los valores de la organización	58
6.6 Sobre el talento humano y su importancia	59
6.7 Sobre el manejo de las comunicaciones	59
6.8 Sobre la evaluación del desempeño	59
6.9 Disposición para el cambio	59
6.10 Evaluación de la relación con el cliente	59

6.11	Los resultados de la Encuesta	60
7.	El diagnóstico a partir de la matriz FODA	67
7.1	Aspectos fundamentales	67
7.2	Los Resultados en la matriz FODA:	68
7.3	El Plan Estratégico para Liesel Páez Shoes	69
7.4	Paso 1: ¿Qué es la empresa de calzado Liesel Páez Shoes hoy y qué será en el futuro próximo?	70
7.5	Paso 2: Resultados del diagnóstico interno, ¿Cómo está la empresa?	72
7.6	Paso 3: Para lograr la visión propuesta, objetivos y metas, el plan de acción.	73
8.	Conclusiones	79
9.	Consultas en Publicaciones en la Web	84
10.	Bibliografía	86

Resumen

Este trabajo dirigido se propone la formulación de un plan estratégico y financiero para la empresa Liesel Páez Shoes. Para alcanzar tal propósito, previamente se procederá a la realización del diagnóstico de la situación actual de la empresa, se hará el análisis de entorno respectivo, se evalúa la situación financiera para finalmente, proceder a la formulación del plan ya indicado. El imprescindible diagnóstico estratégico se realizó contando con la matriz FODA, una herramienta cuya versatilidad característica se ajusta a los objetivos que me he trazado. El plan financiero se desarrolló bajo los criterios específicos de la contaduría moderna, aspecto que me permite ejercitar los contenidos propios de esta carrera.

Palabras claves

Misión. Visión. Plan estratégico. Plan financiero. Fortalezas. Oportunidades Diagnóstico estratégico. Análisis de entorno

1. Introducción

El trabajo que se expone a continuación, remite a una iniciativa surgida de la tenacidad y empeño de un grupo de emprendedores comprometidos con el país, con el trabajo y con la microempresa Liesel Páez Shoes. Tal compromiso y espíritu laborioso, permite la evaluación precisa de las dificultades y obstáculos a vencer para llegar a conocer el éxito. Es una experiencia de vida, y como tal, bien vale la pena traducirla, analizarla, sistematizarla y convertirla en un trabajo de grado, pues tal vez resulte un aporte valioso para otros estudios y otros emprendedores.

En el primer capítulo se presenta “el problema”, justifico el planteamiento, fijo los objetivos y limitaciones. Se entiende que el necesario reconocimiento de las dificultades, no conduce al pesimismo ni al derrotismo. Se considera que los mercados en general, y el del calzado en particular, están signados por la férrea competencia tecnológica, financiera, y la permanente innovación de los tiempos globalizados. Con semejante entorno, las microempresas del ramo están obligadas a desplegar la creatividad y a redoblar sus esfuerzos en función, no sólo de sobrevivir, sino también para no negarse el logro de sus metas. Y no es sólo procurar mantenerse de pie, también se trata de no detener el paso. Las dificultades pueden ser sorteadas con mayor posibilidad de éxito, si se apoyan en un buen plan, y es ese el momento de la planeación estratégica como opción.

En el segundo capítulo (II) se establece el Marco Teórico, se fijan las bases conceptuales para la elaboración del diagnóstico necesario para la concreción del plan. Se requiere de un marco metodológico con el diseño, las técnicas, instrumentos y procesamiento de datos, lo cual se aborda en el tercer capítulo (III), mientras que, en el cuarto (IV), se realizó el análisis del entorno, las acechanzas y oportunidades que bordean a la industria del calzado. Paso previo para entrar de lleno en el estudio de la empresa Liesel Páez Shoes, lo cual es desarrollado en el capítulo V. Allí se expone los aspectos administrativos y operativos de la empresa, y se aplican los instrumentos de análisis indicados en el capítulo metodológico. Hecho el diagnóstico interno y con suficientes datos a la mano, se procede al análisis apoyado en la matriz FODA.

Finalmente, en el capítulo VI se expone el plan diseñado de acuerdo con los resultados del análisis anterior.

Esta propuesta de trabajo apela a la Planeación Estratégica como modo de especificar las debilidades y fortalezas de la microempresa. Se trata de clarificar nuestra visión y misión, evaluar adecuada y oportunamente, las señales emanadas desde adentro y desde el entorno. Para las pequeñas empresas, la pasión y la razón deben acompasar su ritmo. Tan importante es la medición precisa de los aspectos financieros, los costos, la inversión, como también es importante la voluntad y energía laboral de quienes creen en este proyecto. Por todo lo dicho, esta propuesta de trabajo, enfatiza su contenido práctico, incluye la investigación y sistematización, explora en el campo de las pequeñas empresas, y pretende aportar soluciones a los diversos problemas del sector. Por lo demás, este trabajo dirigido, contiene en buena medida, la observación sistemática de una experiencia vital que obliga a poner en práctica los conocimientos adquiridos en nuestros estudios universitarios.

2. El problema

2.1 Título: Formulación de un Plan Estratégico y Financiero para la microempresa Liesel-Páez-Shoes.

2.2 Planteamiento del Problema: ¿Por qué un plan estratégico?

Los cambios que ocurren en el mundo que nos rodea exigen que todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, tengan una capacidad de adaptación e innovación constante. Dichas exigencias y tecnologías nuevas, generan presiones para establecer nuevas formas de proceder, nuevas estrategias laborales, nuevos esquemas organizacionales, etc., todo con el propósito implícito de incidir en las comunidades y los mercados de cualquier tipo.

Nuestro país no escapa a esta dinámica, por ello, las organizaciones se han visto obligadas a operar dentro de un ambiente altamente cambiante e inestable, producto de la alta competencia que ha caracterizado a Colombia en los últimos diez años. Se imponen constantes redefiniciones desde las perspectivas del mercado, los medios de producción; así como, el rediseño, la reorientación de estrategias que permitan aprovechar, racional y eficientemente los recursos financieros, tecnológicos y humanos que se poseen.

Dentro de este contexto, señala Porter (2009) “en el ámbito mundial está presente un proceso de globalización que presiona constantemente hacia la búsqueda de nuevas formas, eficientes y creativas para desarrollar, producir y distribuir productos de excelente calidad y precio” (p. 12). Ante esta situación, las empresas se ven obligadas a lograr una importante capacidad de innovación, generar nuevos conocimientos y, por consiguiente, asumir su entrada a este mundo global e interdependiente.

Tales aspectos también se reflejan en la industria del calzado. Estas empresas para ofertar productos de relevancia social, deben estar atentas al desarrollo de tecnologías, no sólo para adaptaciones temporales, sino para acciones gerenciales dentro del mercado competitivo.

Por otra parte, de acuerdo con Serrano Neira (2015), en la actualidad las empresas “se mueven en un entorno empresarial más dinámico, más exigente, con mayor complejidad y muy

cambiante” (p.58). Por ello, la planificación y el sistema de control de gestión deben estar preparados para adaptarse a los cambios que se presentan.

La planificación estratégica se orienta hacia el logro de resultados por medio de un proceso continuo y sistemático que consiste en prever futuros cambios, aprovechando las oportunidades que surgen, examinando los puntos fuertes y débiles de la organización y, estableciendo y corrigiendo cursos de acción a largo plazo. La premisa de la planificación estratégica se basa en que las organizaciones desean “crecer y desarrollarse física, y económicamente, con una evolución positiva hacia el futuro” (Serrano Neira, p. 59). De acuerdo con Cáliz, J.P, y Miranda, D.S (2011), la industria del calzado en el Departamento Norte de Santander, viene presentando severas fallas en su gestión administrativa, lo cual se refleja en inadecuados “sistemas de gestión de calidad y servicio al cliente” (p.34). De modo que luce pertinente la exploración la planeación estratégica.

De acuerdo con lo ya señalado, la empresa Liesel-Páez-Shoes, ubicada en San José de Cúcuta, se propone mantenerse y superar las dificultades propias de una pequeña industria, asumiendo el reto de alcanzar un horizonte de crecimiento y avance pese a las dificultades. Por ello, se planteó como problema de esta investigación la siguiente interrogante que debe guiar la búsqueda: el ensayo de un modelo gerencial basado en la Planeación Estratégica, ¿podrá evidenciar ventajas para que una pequeña empresa del calzado pueda afrontar con éxito su participación en mercados altamente competitivos, maximizar el rendimiento de sus factores productivos y mejorar la eficiencia de sus distintos procesos?

2.3 Objetivos de la Investigación

2.3.1 General

Formular un plan estratégico y financiero para la empresa Liesel Páez-Shoes. Tal propósito, además, permitirá definir las ventajas que la planeación tendría para esta empresa, en cuanto a su participación en mercados altamente competitivos, signados por la apertura comercial.

2.3.2 Específicos

- a) Realizar el diagnóstico de entorno, que permita identificar las amenazas y oportunidades existentes, en el medio en el cual se desempeña la empresa Liesel Páez Shoes.
- b) Efectuar el análisis interno de ésta microempresa, para identificar sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de completar el soporte de un plan estratégico.
- c) Aplicar la matriz FODA para sistematizar el análisis de las variables intervinientes en la formulación del plan estratégico de la empresa.
- d) Diseñar el plan estratégico y financiero, en concordancia con los resultados obtenidos mediante el análisis del matiz FODA

2.4 Justificación

El trabajo propuesto se puede justificar por diversas razones, sin embargo, siguiendo el enfoque usual al respecto, podemos señalar lo siguiente:

2.4.1 Justificación a nivel de la empresa

Por cuanto “Liesel Páez Shoes”, puede apoyarse en los principios de la Planificación Estratégica para abordar la elaboración de planes y proyectos que le permitan contar con definiciones claras en lo que respecta a las acciones que apliqué a lo largo del tiempo, vinculadas a una gestión financiera que la respalde y a una adecuación tecnológica de los procesos, para abordar en conjunto todo el esfuerzo necesario orientado a competir con éxito, considerando para ello la realización de ejercicios periódicos de diagnóstico, que son herramientas de la Planificación Estratégica. Estos resultan de gran utilidad y contribuyen a fomentar en sus trabajadores una cultura de planificación. La elaboración de un trabajo de grado fundado en este enfoque, es una oportunidad para abrirse hacia esta línea de acción.

2.4.2 Justificación a nivel universitario

La investigación y desarrollo en los contenidos propios de la Planificación Estratégica, ha sido un tema de marcado interés desde los años ochenta hasta el presente, convirtiéndose en un enfoque de elevada importancia. Tanto en el ámbito universitario, como en el sector profesional empresarial, en los últimos años esta temática ha logrado consolidarse por sus aportes al conocimiento científico. En este caso, además, se trata de un emprendimiento que puede servir de ejemplo para las jóvenes generaciones de emprendedores. Si bien el área de la pequeña industria no ha sido la más prolífica en términos de publicaciones y trabajos con aquella orientación, sin embargo, esto no debería ser impedimento para orientar nuestro esfuerzo en la búsqueda del saber, y más aun tratándose de un sector de la economía requerido de atención profesional. Esta investigación adquiere pertinencia, al conectar las potencialidades del saber académico con un sector productivo usualmente poco atendido, pero requerido de estudio y sistematización.

2.4.3 Justificación a nivel de la Contaduría Pública

El trabajo propuesto combina los aspectos relativos a la Planificación Estratégica con lo relativo a la conducción financiera de la empresa. La combinación de ambos contenidos, es de suma importancia para la toma de decisiones y pone de relieve el aporte del buen manejo de las cuentas para alcanzar las metas propuestas. Sea cual sea la dimensión gerencial, el manejo de las cuentas es variable clave para monitorear sus limitaciones, sus potencialidades, y esto permite avizorar situaciones futuras. Quienes las dirigen deben tener claridad con respecto a las situaciones por venir. Por lo anterior, consideramos que la labor del Contador Público está presente y constituye un valioso soporte para la toma de decisiones, en materia de inversiones, adquisición de activos y pasivos, elaboración de presupuestos, y otras, todas orientadas a optimizar el uso de los recursos de la empresa.

2.5 Alcances

En primer término, el conocimiento de la empresa y su entorno, los cambios ocasionados en el mercado por la apertura comercial y las expectativas futuras relacionadas con este punto, de gran influencia para la toma de importantes decisiones, llevan a revisar experiencias previas en materia de Planificación Estratégica, en pequeñas y medianas compañías así como, identificar características de las tecnologías incorporadas en cada uno de sus procesos productivos, administrativos y de comercialización. Por tanto, se pretende que los resultados de este estudio puedan aplicarse en otras empresas similares.

De allí que las realizaciones de ejercicios de planificación estratégica permitan efectuar un diagnóstico lo más preciso posible de su realidad, la identificación de sus valores como unidad de producción y la definición de su Visión, Misión y objetivos, que permitan elaborar una propuesta de estrategias y acciones para ser consideradas por la empresa, las cuales estén orientadas a garantizar su crecimiento y consolidación en un mercado de alta y creciente competitividad.

2.6 Limitaciones

Se observa como principal limitación de esta investigación, el hecho de reducir la búsqueda a una sola empresa. La disponibilidad de tiempo y recursos sólo garantiza el estudio detallado de la compañía Liesel-Páez-Shoes y esto produce dificultades para establecer generalizaciones con respecto al sector industrial del calzado, y entre las microempresas como categoría más general. Se requiere de una muestra representativa para realizar un análisis comparativo con mayores aspiraciones, y ello no es posible basados en un caso muy específico.

3. Marco referencial

La planeación estratégica ha logrado gran aceptación como instrumento para el buen desempeño empresarial, por lo tanto, es posible hallar importantes referencias útiles para nuestro fin. Dos aspectos orientan mi búsqueda en este sentido: a) la existencia previa de otras investigaciones relacionadas de modo directo o indirecto, cuyo contenido sirve de plataforma para avanzar en el trabajo y b) el conjunto de conceptos y categorías de análisis que darán soporte a esta propuesta. Lo primero opera como antecedentes, y el segundo aspecto funciona como categorías lógicas para el análisis.

3.1 Antecedentes del trabajo planteado

La elaboración de calzados se encuentra entre las actividades más larga historia. Tal como lo sostienen Cáliz, J.P. y Miranda. D.S (2011), las huellas dejadas por las prendas para los pies, se remontan al mundo antiguo. Por tratarse de un elemento esencial del atuendo, con funciones de protección, esta actividad económica mantiene puntos de encuentro con la industria de la moda y las confecciones. Como ocurre con el ramo de la confección, en el ramo del calzado se pueden diferenciar claramente, las creaciones en masa de la moderna industria y la producción artesanal con sus atributos vinculados a la tradición. Según los autores arriba citados, “la industria del calzado y cuero en Colombia, se inició con la llegada de los colonizadores españoles, que trajeron zapateros emigrantes de Reino Unido, Alemania, España, Italia, entre otros países” (pp. 19-20)

Salgado y Tinoco (2007) también afirman, que en Colombia “la primera fábrica de calzado que se crea es *La Corona*, ubicada en la ciudad de Bogotá en el año 1913. A pesar de existir ya, una tradición de zapateros, talabarteros y la curtiembre de cueros, no se había producido el acopio de recursos y tecnología como para hablar de una fábrica propiamente tal” (p. 23). Estos mismos autores sostienen que los cambios económicos que se van produciendo, unido al paulatino aumento del poder adquisitivo de las personas, logra poco a poco, la aparición de diferentes fábricas en el país; tal es el caso de *Faitalia* en la ciudad de Barranquilla (1917), *Beetar* en la ciudad de Cartagena (1923), *Cicodec* y *Grulla* en Medellín (1933), todas con tecnología italiana, ya obsoleta para la época, con más de 50 años de uso (p. 26).

Hasta los años 80, como en otros sectores, la industria del calzado básicamente se centraba casi en su totalidad en el producto. Lázaro (2015), afirma que, con la llegada de las importaciones masivas más baratas sobre todo de Asia, “el sector se tuvo que replantear su estrategia, comenzando a dar más importancia al servicio y a los beneficios que aporta el producto. Se ha utilizado el marketing digital, la innovación abierta, la sostenibilidad y la experiencia del cliente” (p. 19).

Para 1990, los efectos de la competencia en el sector se hacen sentir, particularmente entre las pequeñas y medianas empresas. Las políticas aperturistas produjeron la quiebra de numerosas industrias del ramo. “Los empresarios entendieron que, en un mundo globalizado, una visión integral del negocio y elevados estándares de calidad, son tal vez la única salvaguardia existente.” (Lázaro 2015, p. 20). Para finales de la década de los 90’ ya es evidente que los efectos de la globalización debían ser abordados en su doble dimensión: como peligro para las empresas que no logran adaptarse, pero también como oportunidad para las que logran actualizar sus estrategias comerciales y productivas.

En tiempos más recientes, la competencia basada en el uso de tecnologías actuales, y la ampliación de mercados, ha seguido presionando al sector, siendo las pequeñas industrias las más afectadas por la volatilidad del ambiente comercial. El colapso del intercambio formal con Venezuela, de acuerdo con Salgado y Tinoco (2015) “ha repercutido drásticamente en las empresas del Norte de Santander, empujando hacia la búsqueda de alternativas prácticas y sustentables.” (p. 32). Según opinión del director de la *Asociación Colombiana de Industriales del Calzado y Manufacturas (Acicam)*, Luis Gustavo Flórez, “la situación por la que pasa la industria del cuero en la actualidad no es del todo positiva, pues, hay cifras que demuestran que producción, ventas y empleo se encuentran en terreno negativo para este sector” (Boletín 2016).

Al revisar el más reciente informe consolidado por Acicam, se evidencia que de enero a noviembre de 2017 el total de la producción de la industria creció un 0,7%, mientras que las ventas al comercio un 0,4% y el empleo un 0,8%, No obstante, en 2017 el número de partes de calzado que alcanzó la nación (Colombia) superó la barrera de los 9 millones, 19,2% más que en 2016, mientras que el número de pares se consolidó en un poco más de 2 millones, logrando un crecimiento del 21%. Tal crecimiento involucró a las pequeñas y medianas empresas del sector.

Todos estos aspectos antes mencionados, impulsaron a la presente investigación para formular un Plan Estratégico que permita proyectar en el mercado competitivo de calzados, a la empresa estudiada: Liesel-Páez-Shoes, San José de Cúcuta, Colombia. Propuestas semejantes ya han sido registradas, tanto referidas al sector del calzado, como relativas a otras actividades productivas. Así, por ejemplo, Pácaro (2000), llevó a cabo un estudio relacionado con el diseño de un plan estratégico de información financiera para la empresa “Almacén Moda Jeans”. En este proyecto se realizó un análisis general de la mencionada empresa, empleando para ello la matriz FODA¹ con la que se obtuvo un diagnóstico situacional de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Asimismo, con este procedimiento se derivó la reestructuración de las diferentes áreas de la empresa, el plan de acción para el mejoramiento de estrategias y la redefinición de ésta, la cual presenta una nueva misión y visión, diferentes objetivos trazados y una distinta estructura organizacional.

Correa (2007), elaboró un trabajo sobre estrategias empresariales y financieras para el mejoramiento de una cooperativa de aportes y crédito denominada Telecomunicaciones Cúcuta Ltda. “Cooptelecuc”. En esta investigación se muestra la forma de establecer estrategias para mejorar la prestación de servicios a sus asociados y la forma de cómo atraer más socios a la cooperativa, por medio de un diagnóstico tanto interno como externo y estableciendo mediante la Matriz FODA, sus fortalezas, oportunidades, así como sus debilidades y amenazas, permitiéndole a la empresa estar en el campo competitivo del sector perteneciente. Dicha investigación aporta un marco metodológico referencial idóneo para este estudio.

Ruiz (2002), elaboró un diseño de un plan estratégico para la empresa inmobiliaria Fin Raíz Ltda. Localizada en San José de Cúcuta. El objetivo central de este trabajo fue el de implementar o diseñar un plan estratégico dirigido al fortalecimiento de la empresa inmobiliaria Fin Raíz Ltda., con el fin de impulsar su desarrollo, crecimiento y tener un liderazgo en el mercado, basándose igualmente, en el estudio y análisis de la Matriz FODA.

¹ Las siglas FODA es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se desean eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Ovalles y Montañez (2003), desarrollaron una investigación centrada en la elaboración de un plan estratégico y financiero para la proyección y liderazgo de la empresa Coomicro. Ltda, ubicada en la ciudad de San José de Cúcuta. Con este trabajo se buscó realizar un estudio de la situación actual de la empresa y con los resultados obtenidos de la misma, plantear un conjunto de estrategias financieras que le permitieron a la empresa Coomicro. Ltda., posicionarse en el mercado como la mejor empresa de transporte público colectivo urbano de la ciudad de Cúcuta.

Melgarejo y Mendoza (2008), abordaron un plan estratégico financiero para mejorar la productividad de la empresa Calzado Pauletti E.U. Este estudio fue concebido con el fin de detectar las fallas existentes de la empresa mediante la realización de un diagnóstico estratégico que permitiera fortalecer las diferentes áreas funcionales y para establecer un mecanismo que le ofreciera a ésta, una mayor y mejor productividad, todo esto con un plan de acción de mejoramiento continuo. La Planificación Estratégica aplicada a microempresas, ha conducido a resultados diversos, pero que, sin embargo, no desmeritan su uso como alternativa de análisis y proyección gerencial.

3.2 Referencias teóricas que apoyan este trabajo

Como se mencionó en el primer capítulo de este estudio, la globalización se muestra a las empresas con un doble rostro: amenazas y dificultades, retos y oportunidades. De hecho, son las dificultades las que suelen fortalecer y producir los grandes aprendizajes a partir de los cuales se adecuan, se cambian o se sustituyen los modelos operativos empresariales. Hoy se admite la necesidad imperiosa del cambio como un modo de afrontar las exigencias del entorno. El caso de la industria de calzados, como ha podido evidenciarse, no es único ni se pretende mostrar como tal. De hecho, se aborda un estudio exploratorio bajo el entendido de lograr aproximarse a la comprensión del problema, contando con otros referentes semejantes o parecidos; permitiendo emprender el objeto de estudio a partir de elementos teóricos conceptuales de uso frecuente.

La demanda de calzado en Colombia, al igual que en el resto del mundo “está fuertemente influenciada por las tendencias de la moda y el precio”. (Altahona y Santisteban, 2008, p. 16.) En general el calzado para dama es más demandado que el calzado para caballero. Además de estas dos categorías tradicionales de consumo, la demanda por calzado industrial (dotaciones para empresas y milicia), constituye un nicho de consumo bastante atractivo, con un margen de

utilidad superior, aunque se debe contar con una capacidad de producción que permita adaptarse a los requerimientos técnicos de las empresas demandadas.

Según los autores arriba mencionados, el departamento de Santander aparece “como una región potencial para el subsector del calzado, por su localización estratégica, como centro nodal del nororiente del país, sobre las troncales Central y del Magdalena, articulador entre el interior y la costa norte y entre el oriente y el occidente colombiano, presentando una base económica diversificada” (p. 65). Van apareciendo los signos característicos del sector, en una dinámica que describe aspectos de índole localizacional o geográfico y aspectos relativos a la demanda. Pero también son datos necesarios para una gerencia que debe desplegar su estrategia operativa.

La Estrategia o lo estratégico, concepto reiteradamente usado en este trabajo, de acuerdo con Chandler (1962), (Andrew 1962), y Ansoff (1976), es originario del campo militar, aparece en el campo económico y académico con la teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgenstern en 1944. En ambos casos la idea básica es la de la competición, es decir, la actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados. Este último autor, define la estrategia empresarial como “la dialéctica de la empresa con su entorno” (p. 17). Otros autores la definieron como “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.” (Serna, H, 2005, p.19).

El propio Serna, H. (2005), sostiene que la estrategia es “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.” (p. 25)). El mismo autor ofrece otra definición: “la estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio.” (p. 31). Se han observado problemas asociados a la pérdida de competitividad, caída de la productividad, debilitamiento de los valores corporativos, entre otros aspectos. Tales efectos perjudiciales para la empresa se ha decidido afrontarlos a partir de la reestructuración general apoyados en los principios de la planificación estratégica. Se va perfilando de esta manera, el marco conceptual bajo el cual abordamos el tema. Se Presenta a continuación los aspectos teóricos que servirán de apoyo conceptual al momento de realizar el análisis correspondiente de los datos recogidos.

Un primer aspecto asociado con el éxito o fracaso de las empresas, se halla en Álvarez, Domínguez y García (1995), quienes consideran que además de factores como la tecnología, precio, servicio al cliente, recursos propios de la empresa, características de la mano de obra, entre otros, “existen múltiples y diversos elementos que conllevan al éxito creciente y sostenido de las organizaciones. Es decir, no existe una visión única de cómo generar desarrollo y crecimiento empresarial.” (p.17). Por el contrario, se conjugan distintas opiniones, las cuales, de acuerdo con el juicio de valor de cada gerente y los lineamientos estratégicos de la empresa, se implementarán o no. Por consiguiente, los autores atribuyen el rol fundamental a la conducción general de la empresa.

Pero si bien la actuación de la gerencia puede tener un papel preponderante, tal acción no puede ser vista como actuación voluntarista. Se requiere, entre otras cosas, de planeamiento y estrategia, pues tal como lo señala Krugman (2002) “Las estrategias orientadas a la productividad no lo son todo; pero en el largo plazo, son casi todo.” (p.103). Esta afirmación descansa sobre la siguiente consideración del mismo autor: “a la hora de hablar de crecimiento, rentabilidad y existencia de la empresa (...) la estrategia juega un factor primordial.” (p.104).

Se añade a lo anterior, otro aspecto sostenido por Krugman, con relación a la estrategia empresarial. Es decir, al momento de plantear un esquema de estrategias organizacionales, las mismas deben ir orientadas a la medición y mejoramiento de la productividad, de manera de tener una herramienta que permita medir en el tiempo, hacer comparaciones, generar mejoras en los diferentes procesos e incluso evaluar la forma en que se define la estrategia o rumbo de la organización. Si la empresa de calzados inició su proceso de reestructuración y cambio de estrategias organizacionales, resulta prudente la evaluación sobre la marcha, “introducir el termómetro” prudencialmente, para evitar sorpresas.

Lo anterior es congruente con lo sostenido por Peters (1985), quien señala al respecto lo siguiente “el diagnóstico, sobre todo el de la estrategia de la organización, es de suma importancia ya que nos dice dónde estamos, y que debemos hacer para llegar donde queremos.” (p. 16). Se admite que, a través del diagnóstico, medición y mejoramiento de la productividad, se pretende mejorar a la organización en todas sus áreas claves. Se trata pues, de los factores que en

el corto y mediano plazo marcan el éxito de una empresa, permitiendo conseguir una posición competitiva en el mercado.

La estrategia se configuró como de coordenadas con base en las cuales opera la gerencia. Por ello gerencia y estrategia deben ser componentes de la acción o “gestión” empresarial. En este punto vale recordar a Beltrán (1998), quien define la gestión como “la capacidad que posee una empresa para lograr con rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a mediano y largo plazo.” (p.1). En definitiva, es la acción lo que permite a una empresa llegar a ser líder. La gestión de una gerencia con visión estratégica. Siendo tan importante este aspecto, se deben desplegar los mecanismos internos para evaluarlo permanente, y esto se ejecuta a través del control de la gestión. Un modo de obtener una visión objetiva de la situación actual de una organización.

En definitiva, toda empresa desea desarrollar una gestión que le permita mantener elevados o superar sus niveles de eficiencia. Y un indicador fundamental de esta variable es la productividad, definida por Serna (2005), como “la relación existente entre los resultados obtenidos y los recursos aplicados.” (p.59). Visto de ese modo, se trata de por lo un procedimiento matemático que relaciona las salidas con las entradas de un sistema productivo o de servicio. Se espera que la elevación de la productividad se traduzca en elevación de la rentabilidad o una relación costo-beneficio que resulte adecuada a las expectativas trazadas. Se considera un paradigma el hecho de buscar aumentar la rentabilidad de una empresa aumentando su productividad; y esto a su vez se logra a través de la utilización de técnicas y métodos que le permiten medir y mejorar continuamente valiéndose del establecimiento de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, enmarcándose todo esto en el control de la gestión.

La empresa ajusta los mencionados factores hacia lo interno de su organización, pero el entorno marcado por la oferta y demanda de bienes y servicios probará la competitividad alcanzada en términos de capacidad para generar la mayor satisfacción entre los demandantes de los bienes o servicios ofrecidos. Si se aspira la ocupación de espacios mayores entre el sector de los consumidores, mayor debe ser la competitividad que se debe alcanzar. Díaz de Santos (1996), define la competitividad como la capacidad que tiene la empresa para subsistir a medio y a largo plazo en un mercado competido para superar a sus competidores.

Para cualquier compañía, los signos de alarma producidos por la pérdida de competitividad deberían conducirlo al diagnóstico estratégico. Serna (2005), lo define como el análisis de “las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que esta enfrenta.” (p. 11). Esto lleva a considerar todas las variables, positivas o negativas que fortalecen o vulneran la organización frente a los clientes, proveedores, el mercado directo o la competencia. Sin el diagnóstico no se puede avanzar en la construcción de cadenas productivas para la competitividad. Ni en el impulso a la asociatividad, la planeación y gestión para la productividad.

De modo que el diagnóstico debe nutrir la acción de los cuadros gerenciales y admitir “la dirección estratégica”, definida por Serna (2005), como la conducción que permite a las organizaciones “crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado (...) teniendo claro hacia dónde van, es decir, teniendo definido su direccionamiento estratégico.” (p. 131). El propio autor apunta que “el direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.” (p.132). Todo ello lo posibilita la orientación gerencial que se debe dar de manera profesional para posicionar en primer lugar y así adquirir la competitividad necesaria en el mercado regional, nacional e internacional.

Si Liesel-Páez-Shoes se propone consolidarse como empresa competitiva, De acuerdo con lo que Díaz Santos (1996) define por tal, entonces debe realizar en forma consciente “un esfuerzo constante con el fin de crear las condiciones que le permitan elevar los niveles de preferencias hacia sus productos o servicios por parte de los integrantes de su o sus mercados y/o superar las barreras que impidan que sus posiciones de mercado sean erosionados por los competidores.”(p.43).La empresa competitiva es aquella que sobresale de la competencia gracias al valor agregado de los productos o servicios que ofrece en el mercado, siempre buscando la innovación, la preferencia, mayores atributos, entre otros aspectos.

El diagnóstico estratégico adquiere sentido para la dirección estratégica. Pero entre uno y otra media la planeación. Nos dice Serna (2005), si logramos el propósito general de anticipar y decidir de manera integral sobre el direccionamiento en una organización a corto o mediano plazo, estamos en presencia de una empresa que opera a partir de la planeación estratégica. Serna la define como: “el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una

organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad.” (p. 15).

Al elevar la competitividad se presume que ello permitirá la penetración del mercado. Lo cual es definido por David (2003), como “la búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia.” (p.39). Esto supone el manejo de todas las variables, elementos y mecanismos que pueda utilizar una organización para desarrollar un estudio del mercado, con el fin de hacerse conocer con sus productos o servicios.

El diagnóstico estratégico, debería permitir la determinación de las ventajas competitivas que la empresa posee. Tales ventajas, aprovechadas de manera eficiente, son el pivote a utilizar para la penetración del mercado. Díaz de Santos (1996) considera que “una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.” (p.3). Sin dudas que estas ventajas se definen en el complejo mundo de las percepciones del mercado, pero el diagnóstico estratégico debe apuntalar para la empresa, su determinación y modo de aprovechar.

Asomada la importancia del diagnóstico estratégico, conviene destacar la herramienta que se utilizó para el caso de la empresa Liesel-Páez-Shoes. Se trata de la matriz FODA, una herramienta cuya versatilidad característica se ajusta a los objetivos que me he trazado. Al respecto, Ortegón (2014), argumenta que esta matriz “es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado.” (p. 221). Añade el autor que se trata de tomar una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando.” (p. 222). De lo cual se desprende su carácter situacional pues, las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz, son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Un diagnóstico apropiado puede conducir a modificaciones menores, a otras de mediano alcance e inclusive, a modificaciones radicales en la estructura empresarial. En este último caso, podría incluso modificarse la misión y visión del negocio. Aspectos que son fundamentales a la

hora de definir el plan estratégico de las empresas. Según Mintzberg, (1997), la visión de la empresa “es la capacidad de proyectar su futuro.” (p.19). Esto supone una perspectiva del futuro, ser para seguir siendo, estar presente para permanecer. La declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización esté durante los años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala el rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

El plan estratégico también define la misión organizacional, la cual es una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares. Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización. La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente. La planeación estratégica es cada vez más, una opción de amplio reconocimiento tanto por sus alcances sobre el presente, como también por sus bondades predictivas.

La planificación estratégica se ha convertido en la herramienta fundamental para enfrentar los fuertes cambios del entorno y tratar de anticiparse a los mismos. Es así como las estrategias empresariales han permitido formular, implementar y evaluar líneas de acción que determinan un conjunto de decisiones coherentes y planes esenciales para que una empresa pueda mantenerse, crecer y desarrollarse en medio de un ambiente mucho más competitivo y hostil cada día.

Para ello, se debe realizar un análisis interno y externo de estrategias que le permita a la organización tomar las mejores decisiones posibles y crear nuevos mecanismos de participación que les ayude el mejoramiento continuo. Este proceso de planeación de estrategias permite a las empresas definir la situación actual y realizar un estudio de cuáles son sus debilidades o fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la misma, permitiéndole así alcanzar los objetivos previstos y dar cumplimiento a la misión y visión que se desea alcanzar.

3.3 El Marco legal

Un complejo entramado legal bordea al sector industrial del calzado. La legislación producida, generalmente con buenas intenciones, en ocasiones llega a convertirse en tela de araña que atrapa o resta movilidad a las iniciativas de los productores. Menciono acá algunos de los aspectos legales de mayor relevancia, bajo la premisa de enmarcar el proyecto dentro de un contexto legal con ventajas y desventajas para la pequeña empresa. De eso trata esta investigación, de colocar en su medida los distintos aspectos del contexto empresarial, positivos o negativos, están presentes y deben ser tomados en cuenta al decidir. En realidad, una revisión exhaustiva de los aspectos legales involucrados, supondría una tesis aparte sobre este tema. Concentro a continuación el análisis sobre los aspectos más importantes.

Se puede mencionar de entrada que, la Ley 590 del año 2000, trata sobre la promoción del desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Mipyme).² En la página antes indicada, se nos muestra un resumen muy útil de los aspectos centrales que bordean la actividad de la Mipyme. “Esta ley contempló, por primera vez, un conjunto de herramientas e instrumentos de apoyo a este segmento productivo y estableció las categorías de Micro, Pequeña y Mediana empresa.” El propósito gubernamental se enmarcó dentro de un plan para incentivar la creación de empresas, por lo cual se creó el fondo Fomipyme, y las condiciones para la aplicación del régimen tributario especial para municipios, distritos y departamentos y la articulación institucional.

De acuerdo con la página oficial del Ministerio de Industria, la legislación colombiana ha producido “leyes, decretos, resoluciones y circulares que promocionan las micro, pequeñas y medianas empresas, así como la cultura del emprendimiento y demás disposiciones que regulan el sector empresarial.”³ Un resumen de ese marco legal incluye leyes, decretos y una circular externa:

² Véase al respecto:

<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/ley-mipyme-novedoso-marco-juridico-234802>

³ Al respecto puede verse:

http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16277/leyes_marco_del_desarrollo_empresarial

•Leyes

Ley 1231 de 2008. Por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones.

Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.

Ley 1116 de 2006. Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.

Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000. Publicada en el Diario Oficial No. 45.628. Marco normativo de la Promoción de la Mipyme en Colombia.

Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de la micro, pequeñas y medianas empresas.

•Decretos

Decreto 3820 de 2008. Por el cual se reglamenta el artículo 23 de la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, sobre la participación de las cámaras de comercio en los programas de desarrollo empresarial y se dictan otras disposiciones.

Decreto 4233 de 2004. Por medio del cual se otorga el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes en el 2004.

Decreto 1780 de 2003. Por medio del cual se crea el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipyme.

-Decretos que regulan el precio del calzado importado: el 0074 del 2013 y el 456 del 2014. Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

•Resoluciones

Resolución 0001 del 14 de febrero de 2008 del Consejo Superior de Microempresa. Por la cual se adoptan los estatutos internos del Consejo Superior de Microempresa.

Resolución 0002 del 2 de abril de 2008 del Consejo Superior de Microempresa. Por la cual se adoptan los elementos del plan de acción del Sistema Nacional de apoyo a las Mipymes - Microempresa - por parte del Consejo Superior de Microempresa.

•Circular externa

Circular Externa No. 001 de 2008 del Consejo Superior de Microempresas. Por la cual se fijan las tarifas máximas a cobrar por concepto de honorarios y comisiones a créditos a microempresas.

Esta rápida revisión del marco legal en el cual opera la empresa Liesel-Páez-Shoes, ya muestra la intención de incentivar el emprendimiento y desenvolvimiento de las pequeñas empresas. Puede decirse con propiedad, que existen factores legales que pueden convertirse en puntos de apoyo para la empresa que estamos analizando.

3.4 Bases conceptuales de la presente propuesta

Además de los conceptos ya aludidos, Planificación o Planeación y Estrategia o Estratégico, utilizo acá otras categorías conceptuales que deben ser formuladas para el abordaje apropiado del tema. Podemos retomar lo anterior, recordando que la Planificación Estratégica, es el proceso de selección de las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para “lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se ponga en práctica las políticas y programas estratégicos.” (Stoner, J.2004, p.45). En tanto la Planeación estratégica y operacional, nos dice Lozano de Peñuela (2001), “es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p.35). La Planeación estratégica se aplica a toda la empresa, los planes estratégicos se aplican a toda la organización, estableciendo objetivos generales que la lleven a ubicarse en el sitio deseado, llevados a cabo en períodos a largo plazo.

Por su parte, Serna (2005), sostiene que “el direccionamiento y planeación estratégica forma parte del *proceso estratégico*”, (p.17), lo cual incluye el diagnóstico, el direccionamiento estratégico, la formulación, y la implementación del plan. En síntesis, en función de todos los aspectos señalados en los párrafos precedentes, se puede decir que las estrategias empresariales sirven de motor e impulsor de acciones, debido a que proporcionan dirección y propósitos, así como, vislumbran las ventajas competitivas en el mercado y, por tanto, supone un compromiso para los actuantes de la empresa y una guía que facilite la actuación diaria. Por tal razón, es que

en dicha investigación se plantea formular un plan estratégico y financiero que pueda guiar el logro de las metas trazadas.

No se debe perder de vista el tipo de industria objeto de este estudio, cuya definición queda sujeta a la normativa legal sobre las Micro, Pequeñas y Medianas empresas. “En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:⁴

- Microempresa: con personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- La Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Con activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Con personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Con este criterio oficial, la empresa Liesel-Páez-Shoes es una microempresa y sobre ella recae nuestra propuesta de investigación utilizando las herramientas conceptuales asociadas a la planeación estratégica.

3.5 Hipótesis de trabajo

El diseño de un plan elaborado bajo los fundamentos de la Planificación Estratégica, pondrá en evidencia un conjunto de ventajas que la empresa Liesel-Páez-Shoes podría aprovechar como fortalezas para participar exitosamente en un mercado caracterizado por la apertura comercial y la competitividad.

3.6 Variables implicadas en el diagnóstico y elaboración del plan

Para culminar con la elaboración del plan estratégico, primero debo realizar el diagnóstico y respectivo análisis de entorno. Esta tarea supone evaluar un conjunto de variables involucradas tales como:

⁴ Al Respecto puede verse: <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

3.6.1 Variable independiente:

La formulación de un Plan Estratégico y Financiero debe operar como variable cualitativa, causal de los efectos esperados. Es una variable compleja que me obliga a considerar los múltiples aspectos involucrados en la formulación del mencionado plan.

3.6.2 Variables dependientes:

Se espera evidenciar el conjunto de Ventajas Competitivas como variables dependientes de factores tales como el reconocimiento de necesidades y fuentes para la inversión, identificación de mecanismos de seguimiento y control administrativo, precisión de procesos operativos en el área comercial, identificación de las cualidades en plano organizacional, identificación de los niveles de compromiso laboral, y caracterización de las relaciones de la empresa con su entorno. La identificación de ventajas competitivas supone, además, reconocer debilidades y fortalezas en el manejo de los factores tecnológicos asociados a nuestro proceso productivo.

3.6.3 Variables Intervinientes:

Intervienen un conjunto de variables que deben ser tomadas en cuenta pues afectan los posibles resultados de la aplicación del plan: Políticas Comerciales Nacionales, el marco legal-institucional que rige al sector industrial, el tamaño del mercado, el comportamiento de los mercados de materia prima y la agremiación de los potenciales competidores, lucen como las variables intervinientes de mayor peso

3.6.4 Matriz de Operacionalización de Variables

A continuación, presento el conjunto de variables a ser consideradas dentro del trabajo de investigación, las cuales se exhiben clasificadas según su tipo en independientes y dependientes para posteriormente mostrar la Matriz de Operacionalización de las mismas.

Variables:

Variable 1: Valores institucionales (Pertenencia, Identidad, Compromiso...). Variable Independiente.

Variable 2: Proceso de selección y formación del personal. Variable Independiente.

Variable 3: Tamaño del mercado donde participa la empresa y segmento que cubre. Variable independiente.

Variable 4: Elaboración y seguimiento de planes operativos periódicos. Variable dependiente.

Variable 5: Reconocimiento de las necesidades en materia tecnológica. Variable independiente.

Variable 6: Reconocimiento de las necesidades y fuentes para la inversión. Variable independiente.

Variable 7: Ventajas y desventajas con respecto a las empresas de la competencia, en materia de: Costos, precios, capacidad y volumen de producción actual y políticas de mercadeo. Variable dependiente.

Matriz de Operacionalización de Variables

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLES	INDICADORES
<p>❖ Realizar un diagnóstico de la operatividad de la empresa, especialmente en los aspectos financieros y tecnológicos, mediante el uso de la herramienta FODA</p>	<p>-Valores institucionales (Pertenenencia, Identidad, Compromiso...)</p> <p>-Proceso de selección y formación del personal</p> <p>-Tamaño del mercado donde participa la empresa y segmento que cubre</p> <p>-Elaboración y seguimiento de planes operativos periódicos</p> <p>-Reconocimiento de las necesidades en materia tecnológica</p> <p>-Reconocimiento de las necesidades y fuentes para la inversión</p> <p>-Ventajas y desventajas con respecto a las empresas de la competencia, en</p>	<p>-Cantidad de producto por unidad de tiempo</p> <p>-Porcentaje de la demanda del mercado donde participa la empresa, que cubre con su oferta de productos.</p> <p>-Elaboración o no, de los Planes Operativos por parte de la empresa.</p> <p>-Porcentajes de ejecución del plan a lo largo del período contemplado (general de un año).</p> <p>-Reconocimiento o no, de las necesidades en materia tecnológica.</p> <p>-Reconocimiento o no, de las necesidades y fuentes para la inversión</p>

	<p>materia de: Costos, precios, capacidad y volumen de producción actual y políticas de mercadeo. Variable dependiente.</p>	<p>-Costo unitario de los productos y su porcentaje en la composición del precio. -Capacidad ociosa de producción -Demanda insatisfecha -Desarrollan políticas de mercadeo o no.</p>
<p>❖ Analizar las acciones resultantes de la planeación estratégica que puedan incorporarse al plan operativo de la empresa Liesel-Páez-Shoes</p>	<p>-Tamaño del mercado donde participa la empresa y segmento que cubre -Reconocimiento de las necesidades en materia tecnológica</p>	<p>-Establecimiento y cumplimiento de metas de crecimiento -Establecimiento o no, de acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la empresa en materia tecnológica.</p>
<p>❖ Proponer mecanismos de control-evaluación financiera y de inventario</p>	<p>-Elaboración y seguimiento de planes operativos periódicos</p>	<p>-Incorporación o no, de los mecanismos propuestos de control- evaluación financiera y de inventarios, en el Plan Operativo de la Empresa</p>
<p>❖ Construir las definiciones de: Visión, Misión, Objetivos y Principios de la Empresa.</p>	<p>-Elaboración y seguimiento de planes operativos periódicos. Variable dependiente</p>	<p>-La elaboración y seguimiento de los Planes Operativos Periódicos, apegados o no, a lo establecido en las definiciones de la empresa (Visión, Misión, Objetivos y Principios de la Empresa).</p>

4. El Marco Metodológico

4.1 Aspectos metodológicos del presente trabajo dirigido

De acuerdo con Roncancio.G, (2018), el “proceso de planeación estratégica involucra tanto la planeación en sí misma, como la ejecución de la estrategia” (p.1). En concordancia con lo anterior, este trabajo subraya su carácter práctico y por ello la metodología usada, toma en consideración ese aspecto esencial. Como ya se ha señalado, el plan surge del adecuado análisis de los factores internos de la empresa y su relación con el entorno. Metodológicamente esto nos lleva al manejo de dos vertientes de la información que pasamos a describir en el diseño de investigación.

4.2 El diseño de la investigación

Desde el punto de vista del Diseño de la Investigación, existe la de tipo 1) documental, 2) de campo y 3) experimental. En este caso en particular, se está en presencia de una investigación de campo la cual consiste en “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental” (Arias, 2006, p. 31). La recolección de datos será ejecutada con una encuesta al personal de la empresa Liesel-Páez-Shoes.

Por lo antes expuesto, se sostiene que en este caso se trata de considerar a la empresa ya citada, como “el campo o espacio de investigación.” Desde éste, se procederá a levantar información directamente de la realidad en la cual acontecen los hechos, para darle sustento operativo a la formulación del plan. Es decir, precisamente de los sujetos involucrados, se obtendrán los datos o información de tipo primaria que nos permitirá adentrarnos en la dinámica interna.

Sin embargo, la investigación documental también debe ser aplicada para la obtención de la información necesaria para realizar el análisis de las variables del entorno. Se trata entonces de combinar los aportes de la investigación en el campo, para ser contrastados con los datos generales aportados por la realidad económica, política y comercial. Finalmente, se utilizarán las

técnicas contables necesarias para la elaboración del plan financiero, sin lo cual estaría incompleta la estrategia trazada.

4.3 Población y Muestra

En este trabajo de investigación, la población estará constituida por el universo total de empleados que laboran en la empresa, que en este caso son diez (10) individuos. Por tratarse de una microempresa, se podrá entrevistar a todo el personal, pero se aplicarán dos instrumentos: **el primero** para entrevistar al equipo gerencial, lo cual permitirá la obtención de información mucho más específica y detalles precisos sobre las dinámicas internas, además de la indagatoria de los movimientos financieros que se necesitan para el adecuado diagnóstico y el plan respectivo en esa materia. **El segundo instrumento** de carácter más genérico, se aplicará a todos los trabajadores de la empresa incluyendo el equipo gerencial. Se aplicará una encuesta que permitirá explorar aspectos claves de la relación laboral entre el personal y su medio de trabajo. Por lo anterior, no se selecciona una **muestra**, sino que se opera sobre la población. Es, por lo tanto, un estudio no probabilístico de tipo intencional, el cual por definición en concordancia con Arias y Peñaloza (2013, p. 29) es un trabajo que se apoya en “el conocimiento y dominio que tiene un experto o la persona que investiga sobre un tema o hecho en particular”. Un tercer instrumento lo conforma la matriz de datos fundamentales de la empresa, con lo cual se aborda su dinámica financiera.

La formulación de dos instrumentos para realizar las entrevistas a los dos sectores (el equipo gerencial y el resto de los trabajadores), muestra una intencionalidad en la búsqueda, y ello se justifica por cuanto en los primeros (equipo gerencial), se presume la existencia de mayor conocimiento de la empresa, presencia de su liderazgo, de los planes elaborados, políticas adoptadas y desarrolladas, e información sobre resultados obtenidos dentro del marco de su gestión.

4.4 Diseño de Instrumentos

Para el levantamiento o recolección de la información concerniente a la empresa, me apoyé en tres (3) instrumentos con base al conjunto de variables definidas de interés a indagar, el cual estará organizado en distintas secciones según un conjunto de tópicos de interés para la investigación. Estos instrumentos son: 1) El cuestionario o guía de la entrevista al equipo gerencial, 2) la encuesta para todo el personal y 3) la matriz de datos económico-financieros que ayudará al diagnóstico respectivo para la elaboración del plan financiero. Esta matriz también puede nutrirse de información agregada producida por entidades públicas y privadas con reconocimiento.

4.5 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Una vez elaborados los instrumentos antes señalados, se procede a realizar las entrevistas al equipo gerencial, se aplicará la encuesta al personal y en paralelo se estará construyendo la matriz de datos. Con relación a las entrevistas, puedo señalar que se trata de una técnica muy empleada en las investigaciones de campo, más que un simple interrogatorio, es una práctica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado, acerca de un tema de interés previamente determinado, de tal manera que el primero de aquéllos pueda obtener información requerida del segundo” (Arias, 2006, p 56). Esto permite decir que se está ante la presencia de una Entrevista de tipo *Estructurada o Formal*, que se llevó a cabo a partir de una guía prediseñada (cuestionario) que contiene las preguntas que fueron formuladas al entrevistado. La encuesta en cambio, estará planteada bajo la modalidad de respuestas cerradas. Los participantes seleccionaron una respuesta entre 4 ó 5 opciones. La información obtenida, tanto en las entrevistas como en las encuestas, fue tabulada y graficada para su mejor interpretación.

4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Una vez obtenida la información concerniente a la empresa Liesel-Páez-Shoes, se procedió a la aplicación y elaboración de: (i) un análisis situacional aplicando la Matriz FODA, de manera de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en estudio, para de allí derivar estrategias de planificación cónsonas a la realidad de la misma y acciones que de ellas se derivan; (ii) formulación de la Visión y Misión de la empresa, aspectos éstos que en su

conjunto forman parte importante del proceso de Planificación Estratégica, y (iii) propuestas de mecanismos de control-evaluación financiera y de inventario.

4.7 Contenido Sintético

La metodología del presente trabajo fue estructurada en tres etapas, las cuales secuencialmente permitieron al final de su aplicación, alcanzar los objetivos propuestos. La Primera Etapa remite a la contextualización de la investigación en cuanto a su Nivel y Diseño. En la Segunda Etapa del trabajo, se procedió a levantar la información de la empresa Liesel-Páez-Shoes. Posteriormente, una vez obtenida la información de la empresa, en una Tercera Etapa, se procedió paralelamente a la aplicación y elaboración de: (i) un análisis situacional aplicando la Matriz FODA, de manera de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en estudio, para de allí derivar estrategias de planificación cónsonas a la realidad de la misma, y (ii) formulación de la Visión y Misión de la empresa. A continuación, se procedió a la elaboración del plan estratégico y financiero y su aplicación quedó sujeta a las decisiones gerenciales que conciernen a la empresa.

5. Análisis del entorno

5.1 Oportunidades y amenazas: la economía global

La industria colombiana del calzado en general, y en particular, la del norte de Santander, han estado sufriendo los embates de la economía global, lo cual se traduce en el impacto sin precedentes de las importaciones masivas provenientes de Asia. Tal impacto supone el arribo de una poderosa oferta del producto con bajo costo debido a la utilización de la más alta tecnología para su elaboración. Nada fácil se muestra el panorama para la industria nacional, si a lo anterior se suman otros aspectos internos, como las políticas de apertura, que vienen a complicar el cuadro descrito.

Como ya se advirtió en el punto **2.2** relativo a los antecedentes del problema, los factores adversos arriba señalados, se vienen sintiendo desde los años 90' del siglo pasado hasta nuestros días. Los efectos de la competencia en el sector han impactado particularmente a las empresas más pequeñas. Es un hecho conocido y notorio que el aperturismo ha provocado la quiebra de numerosas industrias del calzado. Entre los empresarios nacionales afloró la idea de sobrevivir al mundo globalizado a partir de “una visión integral del negocio y elevados estándares de calidad” (Lázaro 2015, p. 20). Tal como lo señala el autor anterior, al finalizar de la década de los 90' y ya iniciado el siglo XXI, se hace evidente que “la globalización debía ser abordada en su doble dimensión: como peligro para las empresas que no logran adaptarse, pero también como reto y como oportunidad para las que logran actualizar sus estrategias comerciales y productivas” (p. 22).

5.2 El Mercado internacional del calzado.

Tal como lo sostienen Salcedo Ballesteros, J.E y Lozano Díaz (2016) en su importante trabajo, puede afirmarse que “el sector calzado a nivel mundial ha sufrido una transformación continua” (p.16). Dichas transformaciones cubren un amplio espectro que abarca desde el propio proceso productivo, la evolución del comercio internacional, el uso de nuevas tecnologías, pasando por las innovaciones en el campo del diseño y el surgimiento de nuevos materiales para la elaboración del producto. Un aspecto distintivo de la realidad actual del mercado es la exitosa incursión de la producción asiática. Tal como lo mostramos en la **tabla No. 1** vivimos la época de la hegemonía asiática en el campo de la producción de calzado:

TABLA No. 1
Oferta y Demanda de calzado en el mundo

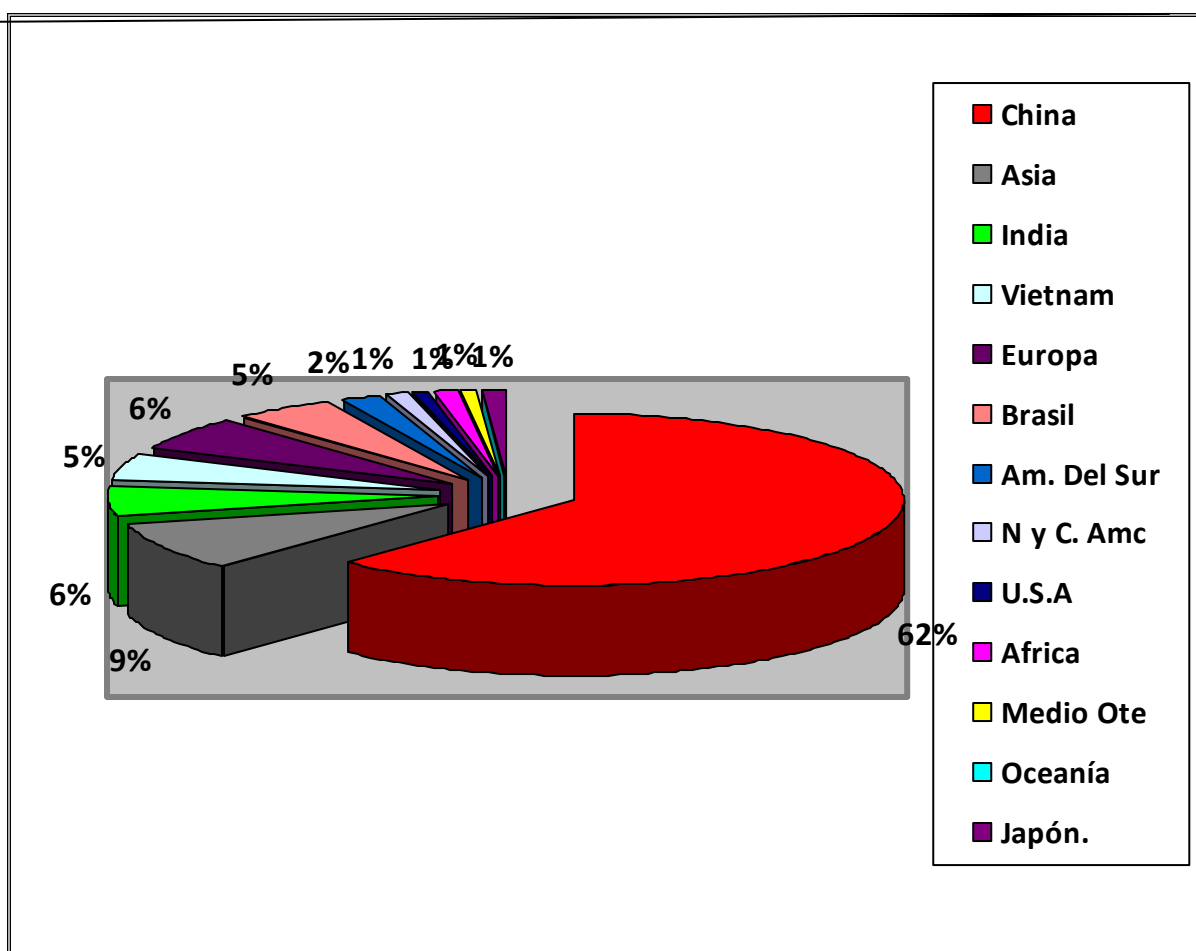
PAIS/REGIÓN	PRODUCCIÓN (OFERTA) (%)	CONSUMO/DEMANDA (%)	CONDICIÓN
China	62	13	Exportador
Asia	9	12	Importador
India	6	7	Importador
Vietnam	5	2	Exportador
Europa	6	25	Importador
Brasil	5	5	Se auto abastece
América del Sur	2	4	Importador
Norte y Centro América	1	3	Importador
Estados Unidos	1	16	Importador
África	1	4	Importador
Medio Oriente	1	3	Importador
Oceanía	0	1	Importador
Japón	1	5	Importador
TOTAL	100	100	

Fuente: Proexport-Colombia (2013), citado por Salcedo Ballesteros, J.E y Lozano Díaz (2016, pp. 24-25)

Se pone de bulto la enorme capacidad exportadora de China con el 62% de la producción y apenas el 13% de la demanda global. Si a la producción del llamado gigante asiático le añadimos lo que se origina en la India, Vietnam y otros países de aquél continente, no caben dudas sobre lo que se ha denominado *hegemonía asiática* en el mercado mundial del calzado. También se destacan los elevados números que presentan Europa y los Estados Unidos como regiones con mayor demanda del producto. Tal comportamiento tiene relación con el mayor

nivel de ingreso promedio, lo cual estimula a su vez un mayor consumo. Tal como lo sostienen Salcedo Ballesteros, J.E y Lozano Díaz (2016), “la elevación del nivel general del ingreso, eleva el consumo y con ello se registra históricamente un incremento en la demanda de calzado. El **gráfico No. 1**, ilustra la distribución mundial de la producción del calzado:

GRÁFICO No. 1
Distribución mundial de la producción de Calzado.

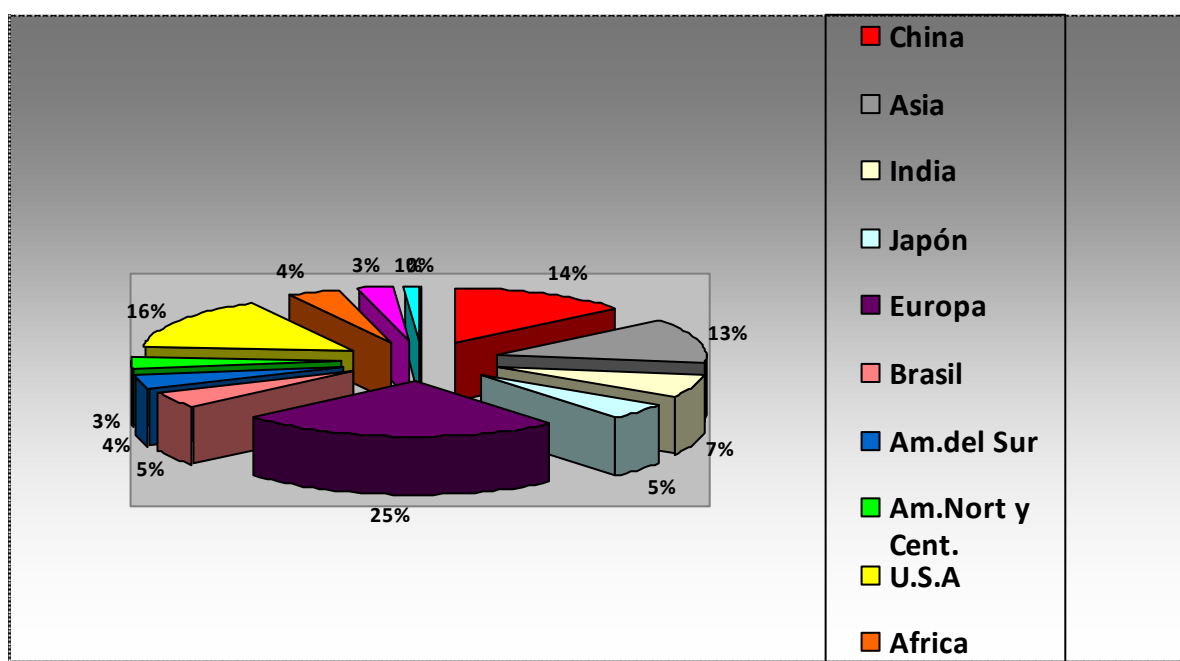


Fuente: Proexport-Colombia (2013), citado por Salcedo Ballesteros, J.E y Lozano Díaz

Como puede verse una vez más, la producción asiática luce imbatible al colocarse por encima del 80% del total, si se suma el producto del conjunto de países productores en aquella región.

Del otro lado del mundo, específicamente en Sudamérica, la producción apenas representa el 2% si se excluye a Brasil con un 5%. Pero este modo de ver el mercado del calzado pudiera desalentar los esfuerzos productivos de los países que se encuentran en la cola del tren económico. Visto por el lado de la demanda, es decir, por el lado del consumo, el panorama ofrece otras tonalidades. Observemos el **Gráfico No 2** obtener una visión panorámica y así poder establecer otras conjeturas de interés para nuestro trabajo:

GRÁFICO No. 2
Distribución Mundial de la demanda de calzado



Fuente: Proexport-Colombia (2013). Boletín Estadístico.

La interpretación del cuadro anterior es clave para abordar los objetivos de nuestro trabajo. Se Destacan dos aspectos de interés que se desprenden de la información allí visualizada: en primer lugar, se rompe la polarización de la oferta (China y el resto del mundo) reflejada en el **gráfico No. 1**. El gráfico de la demanda (No. 2) muestra una distribución más diversa, fragmentada en bloques medianos y pequeños. El gigante asiático aparece con el 14% de la demanda global, mientras que Europa encabeza el grupo con el mayor porcentaje general (25%), seguido por los

Estados Unidos con 16% de la demanda. América del Sur, con Brasil alcanza el 8% pero este país representa el 62% de la demanda regional y el 5% de la global.

En segundo lugar, puede destacarse algo relacionado con el tipo de calzado y economía que se desarrolla en Asia, fundamentalmente en China. Al respecto Pineda Toscano, M.A y Mendoza Vargas, C.G (2018) sostienen que “Las estrategias comerciales del gigante asiático, incluyen inversiones en infraestructura y tecnología para la producción masiva y en gran escala” (p. 24). Se trata de productos de bajo costo, fabricados con materiales sintéticos o procesados con alta tecnología, sin resguardo de la propiedad intelectual de los diseñadores y creativos.

La industria asiática, por consiguiente, se desmarca de los componentes culturales asociados a la producción artesanal, artística, con modelos exclusivos que procuran la fortaleza de las marcas. Esto coincide con lo señalado por Cardona, Martínez, Velásquez, & López, (2015): “Hoy existen dos grandes tendencias de producción de calzado de cuero en el mundo, el modelo chino con políticas gubernamentales que impulsan la producción masiva y una política de protección a la propiedad intelectual deficiente, de otro lado el modelo de *producción europeo*, que se centra en la calidad, la colocación de marca y los canales de mercadeo” (citado por Pineda Toscano, M.A y Mendoza Vargas, C.G, p. 25). El mercado del calzado presenta una dualidad en cuanto los modelos industriales, pero esto tiene implicaciones económicas muy importantes.

El trabajo presentado por Pineda Toscano, M.A y Mendoza Vargas, C.G (2018) alumbró el camino para comprender el comportamiento del mercado del calzado, impactado por los dos modelos ya mencionados. Los referidos autores exponen que, al analizar la participación comercial, medida en MUS\$ (millones de dólares estadounidenses), “la competencia europea se queda con la participación más alta” (p.22). En otras palabras, pese al volumen abrumadoramente superior de la producción asiática, el valor de exportación del producto europeo es muy superior y permite esa mayor participación general. Nos permitimos la siguiente cita en extenso pues ilustra adecuadamente el fenómeno ya referido:

“Si bien es cierto que se puede encontrar calzado de producción china en todas partes del mundo, a un precio de venta de USD\$ 4 o 5, ninguno de los zapatos más costosos del planeta es producido en Asia, los zapatos de cuero de diseñador, que pueden costar entre USD\$1.200 y 10.000, son diseñados y producidos por artistas, con el valor añadido de ser producidos a mano

de forma artesanal, con la mejor calidad de cuero y con estrategias de marketing que le permiten posicionarse en los mercados más exigentes del planeta, se vende el concepto de exclusividad y estatus”(Pineda Toscano, M.A y Mendoza Vargas, C.G, ob. cit, p. 23).

Acá se tiene una situación caracterizada por el dominio asiático del mercado, debido a su producción en masa, con alta tecnología y bajos costos, pero eso no le asegura una mayor participación en términos del valor de exportación. En este aspecto se impone la industria europea enfocada en su producción de alta calidad, en la generación de valor agregado y el marketing. Según datos aportados por el Boletín FAO (2016) el precio promedio de exportación del calzado europeo fue en el 2011 de US\$ 23, mientras que para el producto asiático el valor cae a US\$ 4. Tal diferencia abrumadora se mantiene hasta nuestros días. Este comportamiento del mercado del calzado nos señala una brecha que puede traducirse en oportunidades para los productores de países como Colombia, con fortaleza en la generación de materias primas y derivados del cuero.

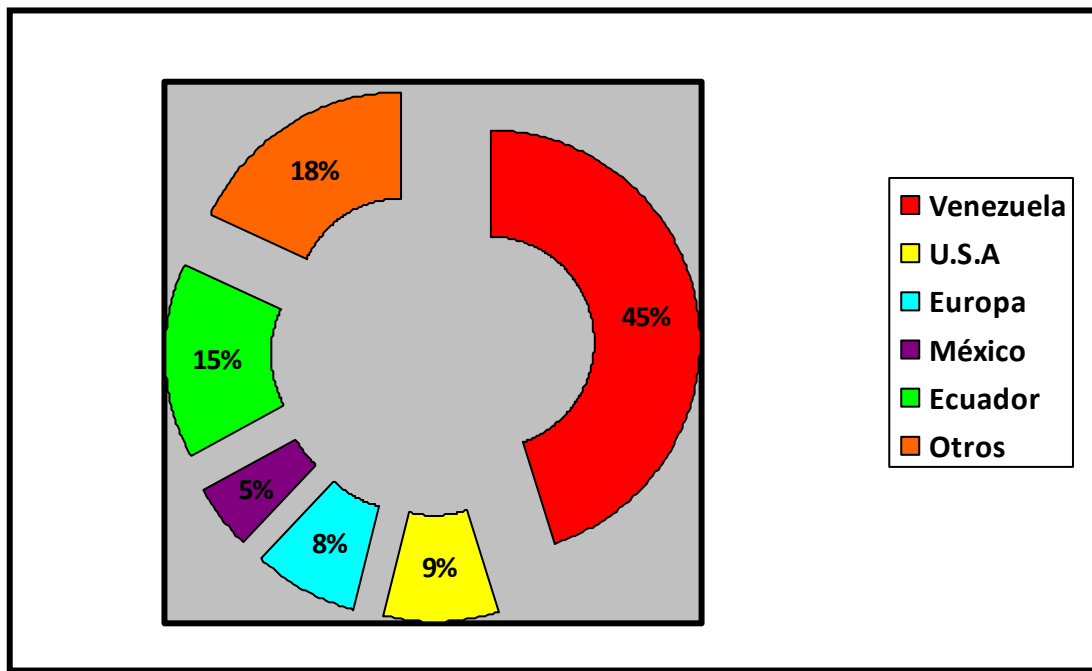
Como se demuestra con el caso asiático, no todo se resuelve con la alta tecnología, con la imitación y la producción masiva. Para los productores colombianos, competir bajo esos parámetros asegura un gran desengaño desde el inicio. Pero en cambio sí podríamos intentarlo afincados en la calidad, el diseño y el acceso a las materias primas adecuadas.

5.3 Balance del Mercado Nacional del Calzado

Esta fuera de toda duda que la competencia basada en el uso de tecnologías actuales y la ampliación de mercados, ha presionado y seguirá presionando a las pequeñas industrias. No por casualidad son éstas las que registran los mayores índices de cierre o cesación. Pero los golpes enseñan y el aprendizaje conduce a modificar estrategias, propósitos y aspiraciones. Desde los años ochenta y noventa del siglo pasado, afirma Lázaro (2015), la irrupción en el mercado colombiano de calzados asiáticos de bajo costo, produjo estragos entre los productores del ramo. La entrada legal e ilegal de aquellas mercancías no podía sino oscurecer el panorama. Debieron pasar décadas para que el aprendizaje se hiciera sentir a través de acciones concretas. La prolongación de la crisis, de acuerdo con el autor arriba mencionado, obligó al sector a “replantear su estrategia, comenzando a dar más importancia al servicio y a los beneficios que

aporta el producto. Se debió utilizar el marketing digital, la innovación abierta, la sostenibilidad y considerar la experiencia de cliente” (p. 19).

Para los productores del Norte de Santander otro factor se añadía al cuadro de por sí complicado de la industria nacional: Se trata del colapso del intercambio formal con Venezuela. Un factor con consecuencias ruinosas para esta región, pero que sin embargo y de acuerdo con Salgado y Tinoco (2015), obligó a las empresas de esta parte del país a “buscar alternativas prácticas y sustentables” (p. 32). Las complicaciones suscitadas por el lado de la frontera nororiental colombiana, afirman Echavarría, C.A y Hurtado, J.C (2016), obligó a “los zapateros de Bucaramanga, a mirar otros horizontes fuera de Venezuela...como en el caso de *Basoto*, una empresa emergente que ha logrado crecer luego de grandes pérdidas debido a cuentas por cobrar, pérdidas en Venezuela obligándolos a crecer en el centro y sur del país, para permanecer en el mercado” (p. 27). La importancia de Venezuela como cliente se puede entender a partir de los datos aportados en el gráfico No. 4 relativo al destino de las exportaciones de calzado colombiano:

GRÁFICO No. 3**Destino de las exportaciones de calzado colombiano antes del 2015**

Fuente: Mincomercio-Colombia 2015

El gráfico no deja lugar a dudas sobre el impacto de la crisis venezolana en el sector. Cambiar para no perecer ha sido la gran lección aprendida por pequeños y medianos empresarios del ramo del calzado en Colombia. Y las estrategias que se valoran en esta etapa de acechanzas, pasan por insistir en una penetración basada en la diversificación de sus productos, la innovación, el diseño, el marketing y la promoción basada en redes sociales. Las industrias asociadas al cuero, además del calzado, han debido abrirse paso hacia sectores conexos como la marroquinería, para la creación de mayor valor agregado con productos adicionales.

Un balance situacional del sector industrial acá estudiado, no puede dejar de mencionar el peligro derivado del comercio ilícito. Además de los factores hasta ahora expuestos, consideran Pineda Toscano, M.A y Mendoza Vargas, C.G (2018), el impacto negativo del contrabando (p. 32). Para los autores, “esto es la consecuencia de la falta de control en el precio de referencia, la

subfacturación y el dumping⁵”(p.33). Un ejemplo lapidario del efecto pernicioso del contrabando lo proporcionan Pineda y Mendoza apoyados en datos aportados por Acicam. De acuerdo con esta información, en el año 2013 ingresaron al país "más de sesenta millones de pares de calzado...los cuales representaron alrededor del 55% del consumo nacional” (Pineda Toscano, M.A y Mendoza Vargas, C.G, 2018, p. 34). Estos datos adquieren una dimensión casi luctuosa para la industria del calzado, si se toma en cuenta que para el momento referido (2013), “la producción nacional abastecía el 75% de la demanda y se estimaba que el 25% de esos sesenta millones de pares de zapatos, entraban al país con precios inferiores a un dólar” (p.34), frente a lo cual lucía imposible competir.

Para afrontar la crisis a partir de la agregación de valor, del incremento de la calidad y la expansión de los derivados del cuero, se ha promovido la alianza estratégica del sector calzado y la marroquinería. Pineda Toscano, M.A y Mendoza Vargas, C.G (2018) enfatizan la importancia de esta alianza. Consideran que “la industria del calzado colombiano debe enfocarse en mejorar la calidad de sus productos... competir en el mercado por precio sería un error...deberá mejorar y tecnificar sus procesos para generar un calzado de excelente calidad, aprovechando los cueros nacionales que son excelentes y en estos momentos se les prefiere exportar por poca demanda. Se deben disminuir los costos medios asociados al transporte y costo de información, fomentar la investigación de nuevas tendencias y asistir a ferias del cuero donde las ideas fluyen en el ambiente para lograr innovar en un mercado que requiere reinventarse...” (p 36). La alianza de los dos subsectores permite la acción combinada de los productores vinculados al cuero. Se trata de ofrecer combinaciones de calzado, correas, bolsos y billeteras. Un espectro más amplio que responda a los gustos y cambios que imponen la moda.

5.4 El mercado empieza a cambiar

Los cambios necesarios para salvaguardar la industria del calzado colombiana han venido ocurriendo, aunque no con la rapidez que todos deseamos. En declaraciones dadas a la revista digital *Dinero* (2018), Luis Gustavo Flores, presidente de la *Asociación Colombiana de Industriales del Cuero, Calzado y Manufacturas afines*, informó que durante el primer cuatrimestre del 2018 la industria se ha encontrado con un escenario positivo después de un

⁵ El Dumping se refiere a venta a pérdida o competencia desleal para eliminar competidores más débiles.

periodo de actividad lenta en la producción industrial y la economía en general. De acuerdo con el declarante, “Acicam espera para el segundo semestre de 2018 un crecimiento por arriba de 3,5% en su industria... Creo que hay un cambio en las expectativas que ahora son positivas en la economía en general” afirmó Luis G. Flores (Dinero 2018, p.1).

Pero lo que empieza a verse en el 2018 es el resultado de un largo proceso de transformaciones combinadas e impulsadas desde los sectores público y privado. A las iniciativas encaminadas a fortalecer la calidad, la innovación, el diseño, etc., emanadas del sector industrial, se agregaron las políticas públicas necesarias para reducir los factores adversos que signaban el mercado. Intentaremos un recuento sucinto de los factores de cambio sin pretender abarcarlos todos en una lista interminable:

1.-De acuerdo con los datos ofrecidos por Acicam (2015) en su boletín informativo, una de las medidas de mayor impacto positivo para el subsector del calzado fue el decreto 0074 del año 2013. ¿Por qué? Con esta medida el Gobierno Nacional estableció un arancel del 10%, o también un valor fijo de cinco dólares (5USD), por cada par de zapatos al entrar al país.

2.-La anterior medida fue reforzada con el Decreto 456, con fecha 28 de febrero del 2014. Este decreto emanado del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, estableció como límite la cantidad de 7USD para cada par de zapatos respecto a su valor FOB.⁶

3.- La acción combinada de los dos decretos anteriores (el 0074 y el 456) se aplican con resultados positivos para enfrentar el arribo masivo de productos con bajo precio, fundamentalmente provenientes de Asia. Al fijar el límite de 7USD por par de zapatos se consagró un mecanismo que opera de una de las dos formas siguientes:

a) Si el precio de llegada del producto es inferior a los siete dólares, los aranceles se aplican siguiendo las directrices del decreto 0074 del año 2013.

⁶ El valor FOB, de las siglas en inglés Free on Board (libre a bordo) es una cláusula de compra-venta por vía marítima la cual obliga al comprador a cubrir los costos del transporte y del seguro.

b) Si el precio de llegada del producto es superior a los 7 dólares, entonces el par de zapatos importado tendrá un arancel del 10% más un valor fijo de 1,75 USD. Los efectos saludables de tales medidas empezaron a notarse desde el año 2015.

4) Como parte de la política de apoyo al subsector industrial del calzado, el Gobierno arreció la lucha contra el contrabando mediante el impulso de la Policía Fiscal y Aduanera (Pofa) logrando la disminución de los índices de ingreso de mercancías ilegales al territorio nacional.

5.- Las medidas gubernamentales ya descritas, se producen en un contexto ya trabajado por el sector privado con aportes precisos para enfrentar la competencia internacional. Altahona Quijano, T de J. y Santiesteban Rojas, D.F(2008) nos recuerdan que el problema de los precios bajos en el calzado proveniente de Asia, obligó a los empresarios a implementar acciones administrativas acordes a los tiempos recientes. Eso incluye procesos de reingeniería y la adopción de normas internacionales de calidad tales como “ISO 9000 sobre Gestión de la Calidad⁷, OHSAS 18000 de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional⁸ y la que en este momento se encuentra de moda en el concierto mundial, ISO 14000⁹ de Gestión Ambiental” (p.38).

6.- La alianza de los subsectores del calzado y la marroquinería ha estado auspiciada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y los gremios de los subsectores industriales. De acuerdo con Salcedo Ballesteros, J.E y Lozano Díaz (2016), este aspecto ha otorgado gran dinamismo a ambos subsectores y ha permitido “posicionar a Colombia como el tercer productor en la región para el año 2018, con crecimientos de la producción de alrededor del 8%, empleando el 4% de la fuerza laboral industrial del país” (p. 39). Brasil y México puntan la producción de productos derivados del cuero, pero Colombia tiene un amplio horizonte pues, de acuerdo con datos del Boletín Fao (2016), nuestro país “es el líder en Latinoamérica en la exportación de pieles y cueros (pesado húmedo), en total se producen 75.5 mil toneladas” (citado por Pineda Toscano, M.A y Mendoza Vargas, C.G. 2018, p. 39). Lo cual significa que se está exportando materia prima con poco valor agregado. Pero su utilización nacional como materia

⁷ Las Normas ISO 9000 es un conjunto de control de calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización.

⁸ Las Normas OHSAS: normas sobre la salud y seguridad laboral producidas por British Standards Institute

⁹ Las Normas ISO 14000 son un conjunto de normas referidas a los aspectos medio ambientales.

prima del calzado y la marroquinería, debería abrir la posibilidad de reducir el precio del producto colombiano, pues de hecho el valor de exportación del calzado nacional es de los más costosos de Sudamérica con 8.24 USD, según datos del Boletín Fao (2016).

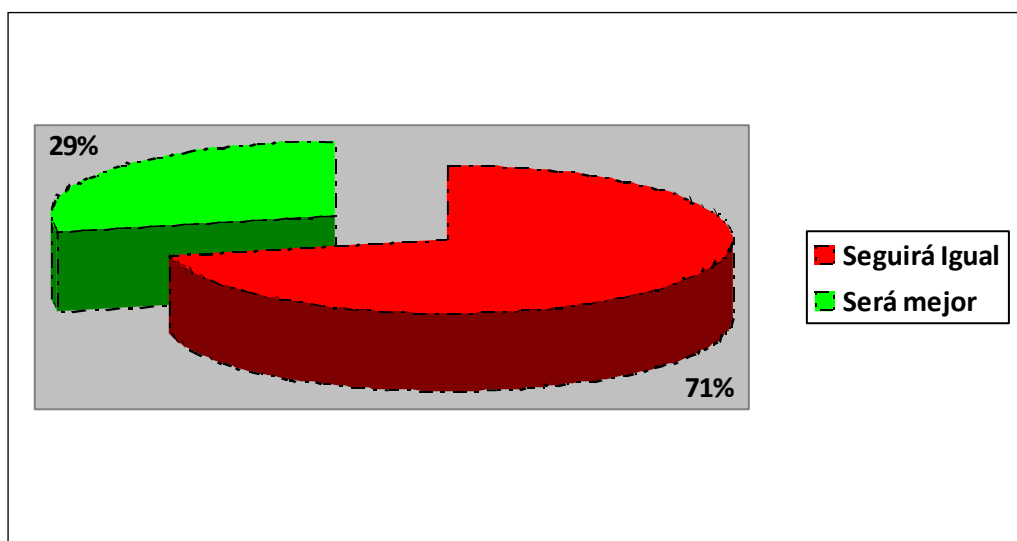
En resumen, el subsector del calzado, si bien todavía muestra signos de debilidad, parece estabilizarse después de un largo periodo de crisis originada esencialmente en la competencia desleal con producto importado de bajo costo, por los efectos del contrabando, la pérdida de mercados importantes como el venezolano y el desfase de las estrategias y métodos productivos. Todo parece indicar que el porvenir de la industria debe descartar la competencia con base en los precios bajos, en cambio, debe apoyarse en el fomento de la calidad, la innovación, el diseño, el marketing y la plena modernización de sus procesos productivos.

Sin embargo, Luis Gustavo Flores, presidente de *Acicam*, observa con cautela el panorama futuro. Es lo que se deduce de sus propias palabras: "Hemos evidenciado una reversión en los indicadores económicos pese a que aún se encuentran en un terreno débil" (Dinero 2018, p. 1). En el Boletín que publica el gremio empresarial ya señalado, encontramos que el sector de calzado y sus partes en el primer trimestre de 2019, "registró exportaciones por 6.3 millones de dólares, con un aumento de 3%, frente a las exportaciones de enero a marzo de 2018.

Respecto a las exportaciones de calzado terminado, estas alcanzaron USD 5.1 millones con un incremento de 7.2% en valores y una caída de 15.1% en cantidades, para un total de 311 mil pares, lo que significó un aumento de los precios" (Boletín Acicam/enero 2019). Es decir, se registra una caída general con incremento del valor exportado. El mismo Boletín arriba citado recoge los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC). Se intenta determinar el modo como perciben los industriales del calzado el futuro inmediato. El **gráfico No. 4** muestra las respuestas obtenidas: el 71,4% considera que en el futuro inmediato la situación seguirá igual, mientras el 28,6% piensa que será mejor que lo presente.

GRÁFICO No. 4

Cómo perciben el futuro inmediato los industriales del calzado

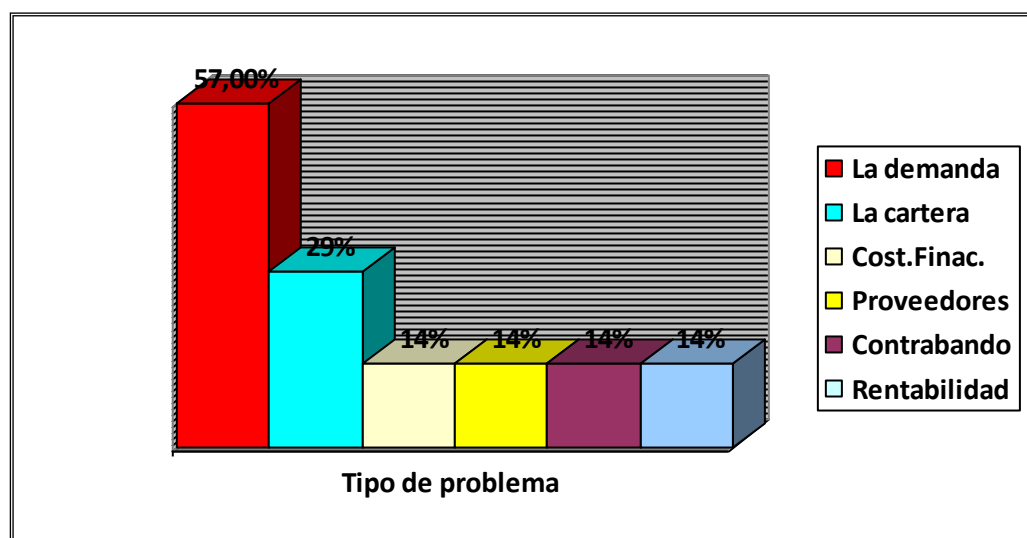


Fuente: Boletín Acicam/enero 2019. Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC)

Cautela más que optimismo es el signo que marca la opinión predominante entre los productores del calzado a quienes también se les preguntó cuál es, según su parecer, el problema que más afecta a la industria en la presente circunstancia. **El gráfico No. 5** muestra los resultados de la consulta:

GRÁFICO No. 5

Cuál es el problema que más afecta a la industria del calzado.



Fuente: Boletín Acicam/enero 2019. Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC)

La identificación de la “demanda” como el problema que más afecta al sector, es congruente con el tránsito por una etapa crítica en la cual, la competencia desleal y la pérdida de clientes han ocasionado que la industria opere muy por debajo de su capacidad. Al parecer, esto refleja que se tiene conciencia sobre la importancia que reviste conquistar nuevos mercados para lograr una demanda sostenida, lo que puede garantizar el crecimiento de la oferta. Pero al crecer la oferta como consecuencia del crecimiento de la demanda, se dinamiza la industria y se amplía la capacidad productiva.

El señalamiento de “la cartera” como problema apunta hacia un tema recurrente en las pequeñas y medianas industrias. Precisamente el tipo de empresas que predominan en el subsector del calzado. Se trata del acceso a los circuitos financieros, de la disponibilidad crediticia y el financiamiento del proceso productivo. Por fortuna este tema se aleja notablemente del primero (con 57%) para alcanzar un respetable, pero moderado 29%.

Finalmente, se puede destacar la percepción bastante pareja y moderada (14%) de varios problemas recurrentes en materia de negocios. Los costos financieros, problemas con proveedores y rentabilidad son típicos del área industrial del calzado. Pero podría ser alentador que el contrabando aparezca dentro del grupo de los temas con baja notoriedad. Es un cambio importante, pues a pesar de tratarse de una encuesta que mide percepciones, es bueno recordar que el contrabando siempre fue un dolor de cabeza y causó estragos en la producción nacional. Si bien no desaparece como tema, figura entre los asuntos con baja calificación. Ojalá la identificación de *la demanda* como el problema de mayor gravedad, impulse los cambios para competir mejor y para ampliar el mercado apalancados por la calidad, la innovación, el marketing y la creación.

6. Diagnóstico de la empresa Liesel-Páez Shoes

6.1 Presentación de la empresa

Como se indica en la presentación de este trabajo, *la microempresa* Liesel Páez Shoes surgió por iniciativa de un grupo de emprendedores con vínculo familiar, poseedores de un capital individual, con la disposición para sumarlo al proyecto y con experiencia previa en el ramo. En documento suscrito por la Cámara de Comercio de Cúcuta (2016), consta el registro de la empresa que tiene matrícula 295459 y como actividad principal “la fabricación de calzado de cuero y piel con cualquier tipo de suela” (CI521).

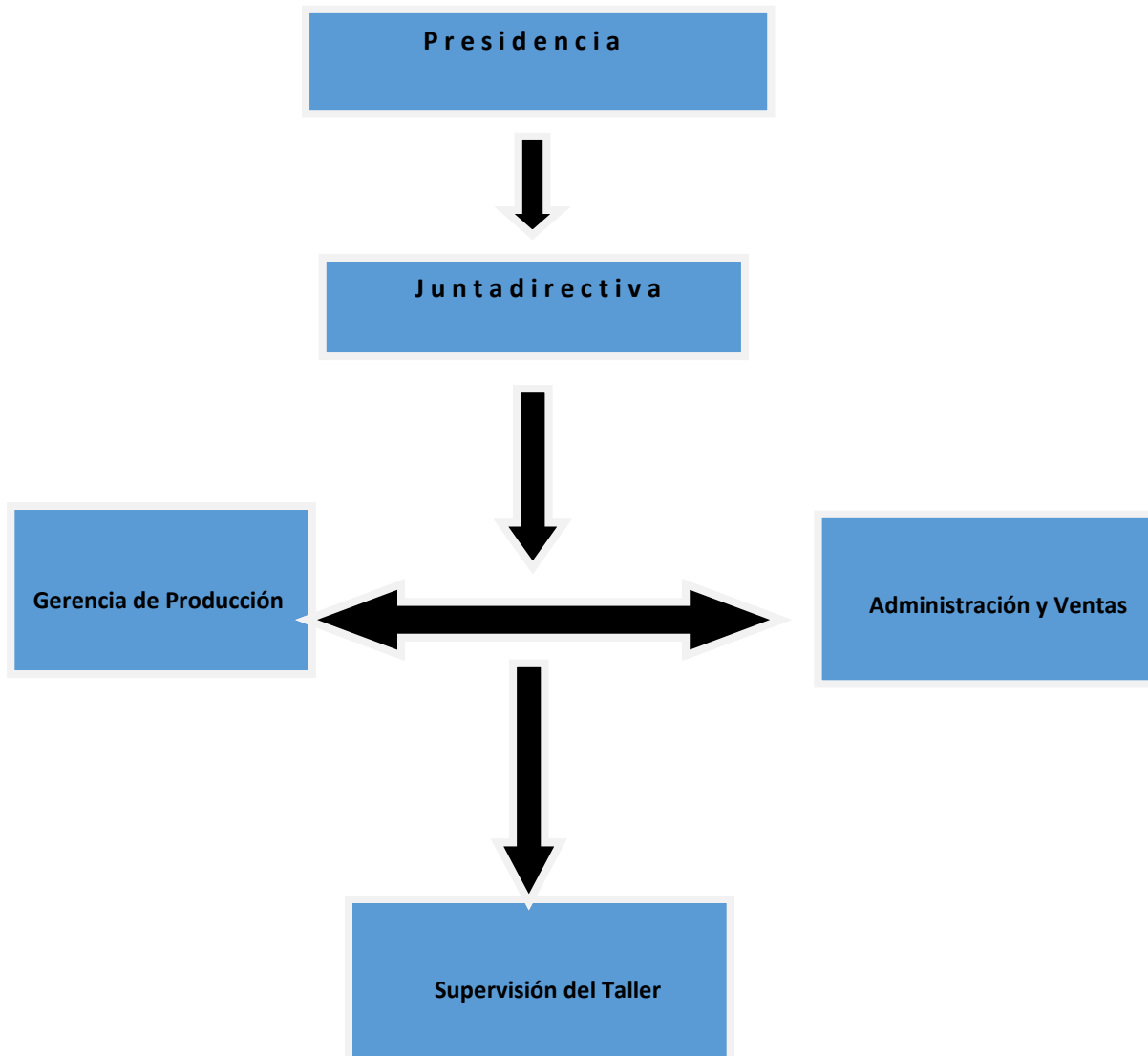
La empresa ubicada en San José de Cúcuta, barrio Tocaroma, siglo XXI, avenida 18, No. 5-23, se ha nutrido de personas que, por rutas independientes, algunos de ellos ya habían adquirido el conocimiento necesario para afrontar el reto de crear una microempresa de calzado en plena época de incertidumbre para el sector, pero se trató en realidad de una decisión apoyada básicamente en la intuición. Esta iniciativa fue madurando a lo largo del año 2015 y buena parte del 2016, cuando realmente se inician las actividades laborales. La plantilla inicial de trabajadores, indicando cargos y funciones se muestra en la siguiente tabla:

TABLA No 2
Personal ocupado en la empresa Liesel Páez Shoes

CARGO	CANTIDAD	PAGO MENSUAL (Pesos colombianos)
Cortador	1	1.533.000
Guarnecedor	1	1.533.000
Montador	1	1.600.000
Soleteador	1	1.720.000
Limpiador	1	1.230.000
Supervisor de Taller	1	1.900.000
Secretaria	1	1.540.000
Vendedor	1	1.950.000
Gerentes	2	4.594.000
TOTAL	10	17.600.000

En Colombia, la ley para el fomento de micro, pequeña y mediana empresa (ley 590 de las Pymes) define una *microempresa* cuando ésta reúne las siguientes características: “con personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes” (Businesscol 2018, p.1). El tipo de organización que se asumió fue muy simple procediéndose de modo esencialmente empírico, orientados por la experiencia de quienes tomaron la iniciativa. Se asumió una estructura típicamente vertical con un presidente, dada su mayor experiencia, y la junta directiva que incluyó al primero, pero también al supervisor de taller y dos gerentes, uno encargado de la producción y el otro de administración y ventas. El siguiente diagrama ilustra grosso modo, la estructura organizativa que se ha creado:

GRÁFICO No. 6
Estructura organizativa de la empresa Liesel-Páez-Shoes



6.2 Análisis financiero de la empresa

Liesel Páez Shoes inicia operaciones formales en el año 2016, pero la configuración plena con toda su plataforma operativa existe a partir del 2017. La lentitud del mercado ya reflejada en la caída general de la demanda, si bien afectó la arrancada de esta microempresa, sin embargo, ya durante el año 2018 empezó a reflejarse un lento crecimiento de la utilidad líquida. El no incluir costos del local y la disposición de fondos propios permitió soportar meses con utilidad neta negativa o muy próxima a cero. Durante el año 2018 y el primer semestre del 2019, la utilidad líquida en promedio se ubicó en torno al 6%. La siguiente tabla correspondiente al mes de abril del 2019 refleja lo que ha sido el comportamiento general de esta industria:

TABLA No. 3

Costos de producción y utilidad líquida en un mes de operaciones

CALZADO LIESEL PÁEZ SHOES				abril
UNID.PRODUCCIONES	1000	COSTO UNITARIO	29.800=	9.30USD
VENTAS DE PRODUCTO				
	65.000	45.000	55.000	
	VENTAS DETAL	VENTAS MAYOR	PROMEDIO VTAS	PORCENTAJE
	65.000	45.000	55.000	0,00%
total vendidas		980	53.900.000	100%
		UNIDADES	TOTALES	
COSTOS DE PRODUCCIÓN				
MAT. PRIMA	22.000	1.000	22.000.000	40,82%
MANO DE OBRA	17.600	1.000	17.600.000	32,65%
SERVICIOS GENERALES	6.050	1.000	6.050.000	11,22%
Perdida stock	1.100	1.000	1.100.000	2,04%
IMPUESTO y OTROS	1.375	1.000	1.375.000	2,55%
TOTAL COSTOS	48.125	1.000	48.125.000	89,29%
UTILIDAD BRUTA			5.775.000	10,71%
TRANSP.PRODC.VEND			2.695.000	5,00%
UTILIDAD LIQUIDA			3.080.000	5,71%

De los datos arriba expuestos vale la pena destacar lo siguiente:

a) Algunos gastos se han mantenido más o menos constantes en el tiempo observado. Los costos en materia prima, impuestos pagados, salarios pagados, depreciación y otros, tienden a permanecer o con ligeras variaciones.

b) El valor de la materia prima se estabiliza alrededor del 40% del costo neto del producto final. El renglón “producto no colocado” muestra una tendencia negativa pues la acumulación del producto en inventario se traducirá en pérdidas potenciales a pesar de llevarse a remate.

c) El concepto “unidades producidas” también es consistente con la lentitud o estancamiento de la demanda. Las mil unidades (1000) se convirtieron en una marca de difícil superación, con el agravante de existir un porcentaje del producto no colocado.

d) El balance general, si bien es positivo, muestra márgenes muy estrechos en su utilidad líquida. Esto es coincidente con una baja rentabilidad del negocio y coincide con el comportamiento general del subsector del calzado ya expuesto en el punto anterior.

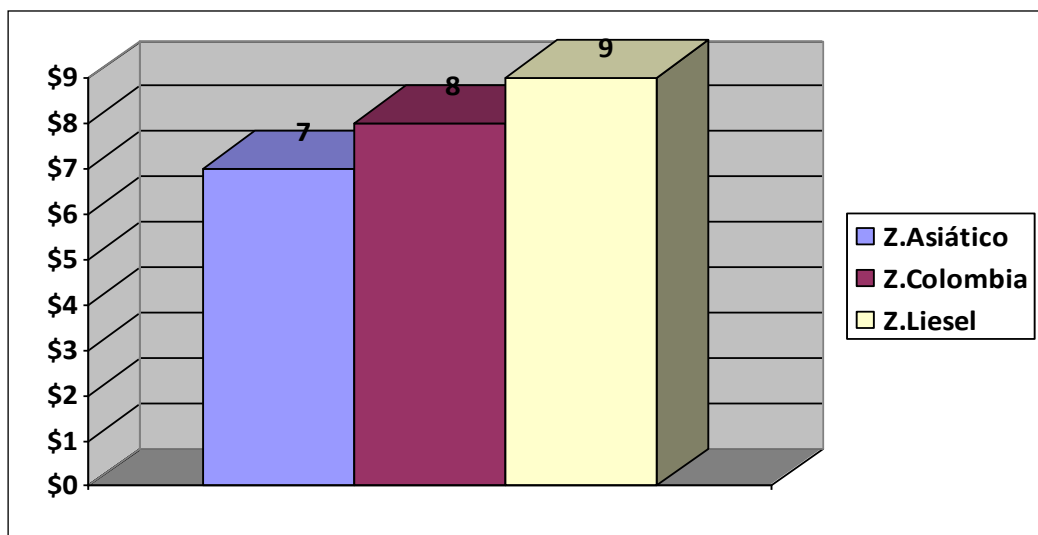
e) El cálculo del valor de un par de zapatos de Liesel-Páez-Shoes, arroja un resultado de 29.800 pesos colombianos, lo cual llevados a dólares americanos equivale a 9,34USD. Debe tomarse en cuenta que el estimado general para el calzado colombiano se encuentra en 8.24 USD y es el calzado más costoso de Sudamérica. Los competidores asiáticos están muy por debajo de 7USD, pero con el decreto 456, fechado el 28 de febrero del 2014, se estableció como límite la cantidad de 7USD para cada par de zapatos respecto a su valor FOB. (ver punto 4.4).

La revisión general de los datos que arroja el ejercicio administrativo de la empresa, visto a través del mes de abril del 2019 como mes/tipo, parece reflejar o coincidir con el comportamiento general del sector. De una parte, se observa el ya mencionado problema de la demanda. En este caso va acompañado del crecimiento del inventario del producto no colocado. Pero también se observa un bajo nivel de competitividad con base en el precio del calzado. Tal como lo refleja el

gráfico No. 7, Liesel-Páez-Shoes produce un producto más caro que el promedio general colombiano:

GRÁFICO No. 7

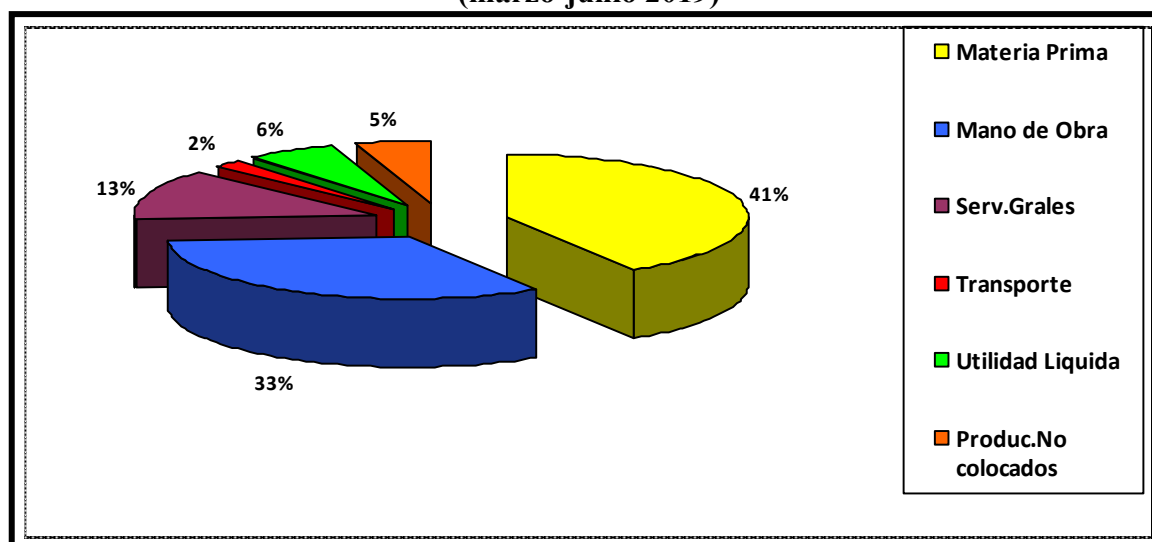
Precio relativo de un par de calzado: asiático, colombiano y de Liesel-Páez-Shoes



Los datos de la tabla 3 los llevamos al **gráfico No. 8**, para aproximarnos a la rentabilidad de la empresa, vista a través de la utilidad líquida. Como se ve (en verde), tiende a ser mínima dentro del conjunto general de gastos (5.7%), a pesar de mantenerse como casi constante por varios meses, tal como veremos más adelante:

GRÁFICO 8

**Composición de los costos y utilidad líquida de la empresa Liesel-Páez-Shoes.
(marzo-junio 2019)**



6.3 Identificando los datos FODA

Para aproximarme de modo más objetivo y preciso a las fortalezas y debilidades, identificar las amenazas y conocer las oportunidades que bordean a la empresa Liesel-Páez-Shoes, **procedí a la utilización de los dos instrumentos anunciados en el capítulo III relacionado con la metodología del presente trabajo. Me refiero a la entrevista y las encuestas formuladas a todo el personal de la pequeña industria.** De acuerdo con Espinosa R. (2013), las entrevistas son medios apropiados para comprender detalles internos de las empresas “que suelen soslayarse o no figurar en los cuadros estadísticos o financieros” (p.1). El resultado de la entrevista y la encuesta amplía el horizonte ya anunciado en el análisis de la matriz de datos fundamentales.

Por otra parte, los mencionados instrumentos se aproximan a la comprensión del comportamiento de otras variables involucradas en la dinámica de las organizaciones. Tal como se indica en la revista Gerencia (2017), “los resultados de la gestión empresarial pueden entrañar mucho más que insumos y productos. El factor humano es un componente polivalente que no puede obviarse” (p.2). Con estos fundamentos esenciales se aborda en bloque los resultados de la entrevista a los principales actores de la microempresa Liesel-Páez-Shoes.

6.4 Sobre la Misión y Visión de la Empresa

A la pregunta sobre la determinación de la misión y visión de la microempresa, se encontró que, más allá de la voluntad de trabajo y los objetivos implícitos en el registro mercantil, los representantes de esta industria no se plantearon la organización del negocio en términos visionarios. El propósito bien establecido siempre fue producir buen calzado para competir en el mercado.

6.5 Sobre los valores de la organización

La conversación en torno a las motivaciones que condujeron a la creación del negocio muestra que tales motivaciones se relacionan con valores y prácticas del personal gerencial. Se mencionan la honestidad, el apego por la calidad, por el trabajo, la constancia, la disposición para aprender y para cambiar cuando sea necesario. Tales valores subyacen en la conciencia de los entrevistados sin que esto se haya sistematizado como parte de un plan de trabajo.

6.6 Sobre el talento humano y su importancia

Los entrevistados afirman creer en el talento humano como palanca productiva. Lo consideran de gran importancia para adecuarse a los nuevos tiempos. Sin embargo, no existe ningún plan encaminado al adiestramiento, aprovechamiento o fomento de la capacitación laboral. Se cuenta con el conocimiento empírico de algunos de los integrantes de la empresa, la capacidad gerencial de uno de los directivos.

6.7 Sobre el manejo de las comunicaciones

Tratándose de una microempresa, las comunicaciones no se presentan con muchas complicaciones. Básicamente se trata de la comunicación directa bien sea por intermedio del supervisor de taller o por los gerentes, por lo cual se trata de comunicación básicamente descendente, desde la directiva hacia el resto del personal. No obstante, se mantiene una cartelera informativa que permite algún grado de interacción.

6.8 Sobre la evaluación del desempeño

De acuerdo con lo señalado por el conjunto de los entrevistados, no existe evaluación sistemática de la actuación laboral, tampoco existen incentivos asociados a una evaluación programada. Sin embargo, se realiza la supervisión del trabajo y se procuran incentivos por rendimiento o buen desempeño. Se reconoce y estimula el cumplimiento del horario de trabajo y el logro de volúmenes del producto solicitado.

6.9 Disposición para el cambio

En este aspecto, los entrevistados parecen coincidir: los tiempos vividos plantean retos y se debe cambiar para sobrevivir. La idea que se intuye como cambio, incluye aspectos diversos. Desde la modificación de hábitos laborales, cambio de mentalidad, etc., hasta la disposición para el uso de nuevas tecnologías de producción y nuevas técnicas de marketing.

6.10 Evaluación de la relación con el cliente

No se ha procedido de modo sistemático, ni se llevan registros permanentes de la relación con los clientes, más allá de lo meramente contable y administrativo. Sin embargo, ha sido una preocupación constante, escuchar las quejas y sugerencias producidas por la clientela, entre otras

razones porque se tiene conciencia de la estrecha conexión entre la moda, los gustos de la gente, y la demanda del calzado.

6.11 Los resultados de la Encuesta

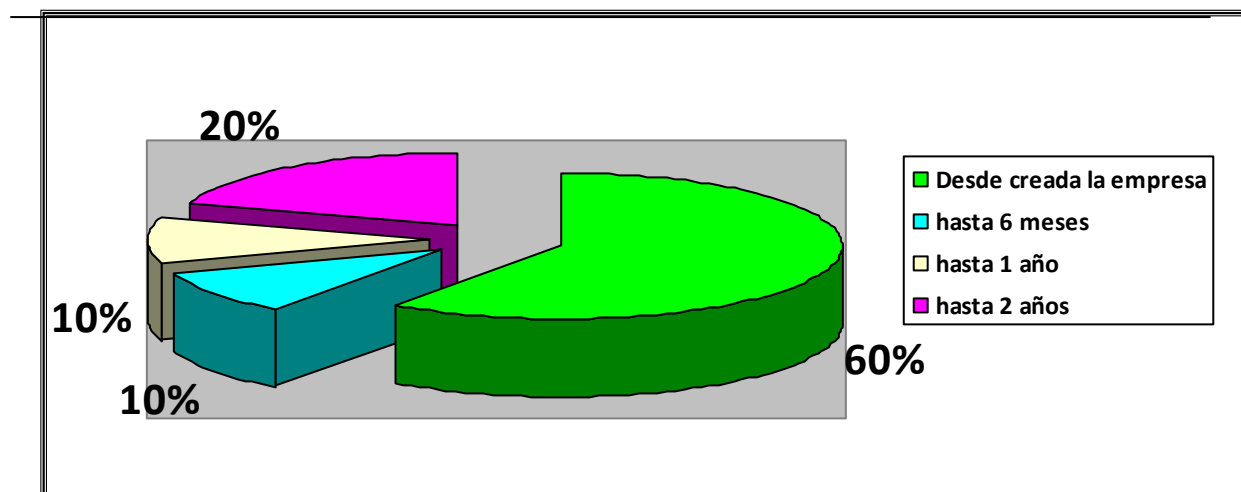
La encuesta aplicada a la totalidad del personal de Liesel-Páez-Shoes es el tercer instrumento que permite adentrar en la comprensión de las debilidades, fortalezas, las amenazas y oportunidades. No se debe perder de vista a los fines del análisis DOFA, lo señalado por Espinosa R. (2013), para quien “Fortalezas y debilidades son internas, oportunidades y amenazas son externas” (p.2). De modo que la encuesta es fundamental para profundizar en las dinámicas propias de la microempresa y así poder identificar las peculiaridades internas. Sin conocer las debilidades y fortalezas resulta inoficioso abordar cualquier plan, pues no se puede manejar niveles de riesgo. Bajo estos parámetros, paso a mostrar los datos más significativos hallados con el mencionado instrumento:

a) Tiempo de permanencia en la empresa

El gráfico No. 9 recoge el resultado de la consulta. Se preguntó: ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa:

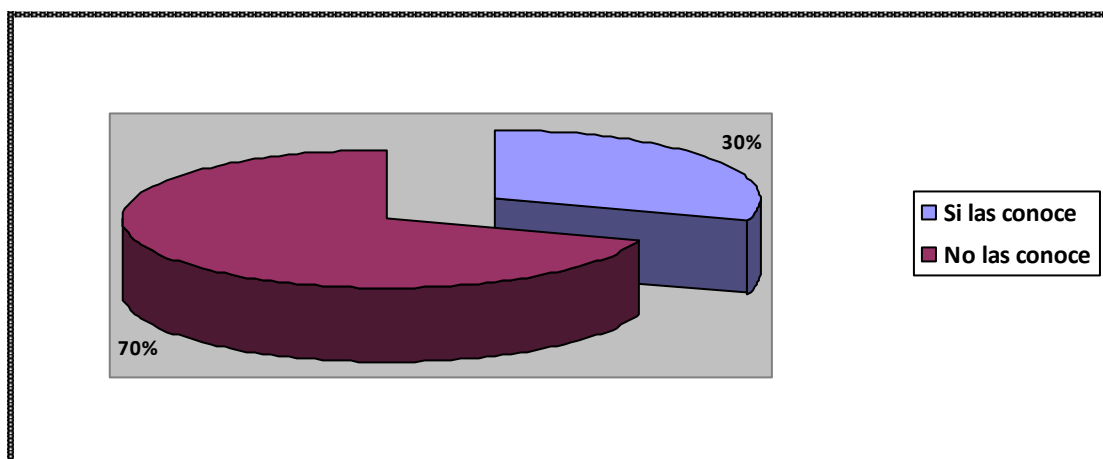
GRÁFICO No. 9

Tiempo de permanencia en la empresa



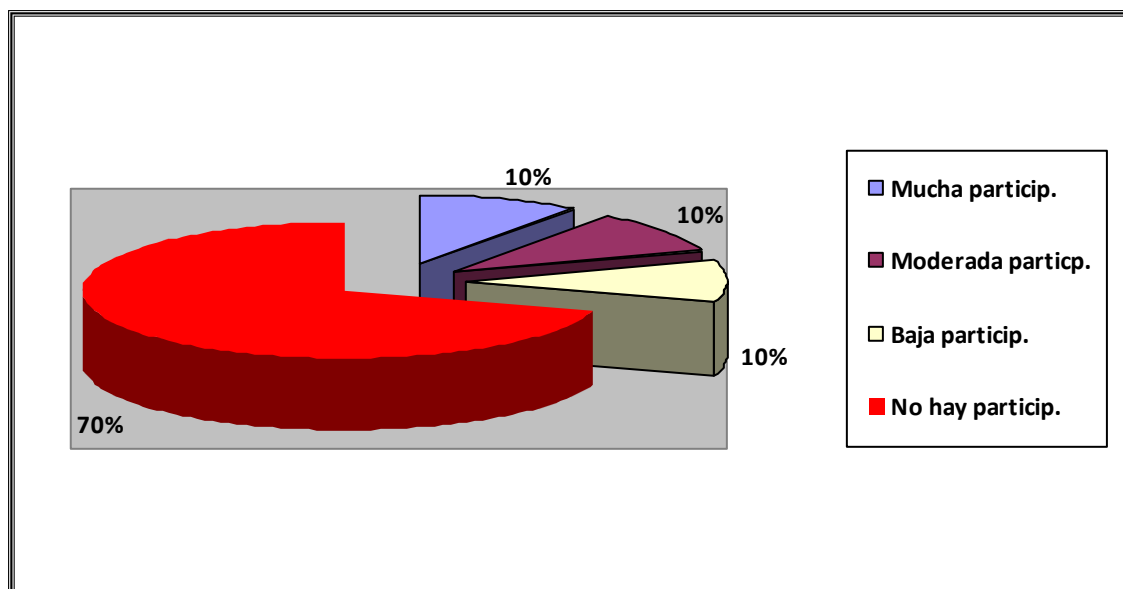
INTERPRETACIÓN: es una fortaleza, porque el personal, ha sido estable desde creada la empresa.

GRÁFICO No. 10
¿Conoce la misión y visión de la empresa?



INTERPRETACIÓN: es una debilidad, porque el personal no sabe lo que es y lo que quiere hacer la empresa.

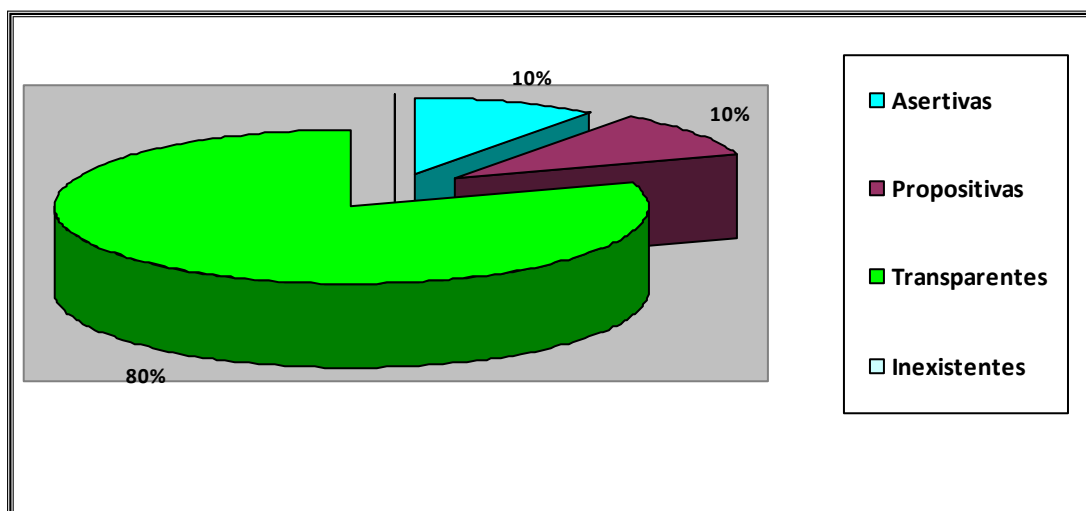
GRÁFICO No. 11
¿Cómo califica la participación del talento humano en la toma decisiones?



INTERPRETACIÓN: es una debilidad, porque se desaprovechan las ideas, para mejorar estrategias, por no haber participación.

GRÁFICO No. 12

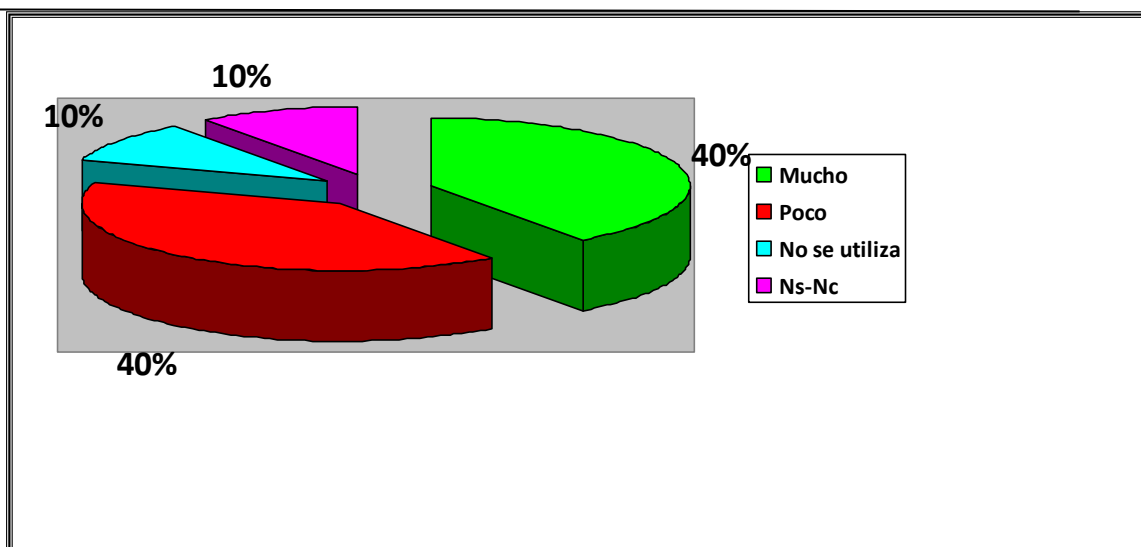
En cuanto a las comunicaciones dentro de la empresa, considera que son:



INTERPRETACIÓN: es una fortaleza, porque la comunicación transparente, es imprescindible para la buena marcha de nuestra empresa.

GRÁFICO 13

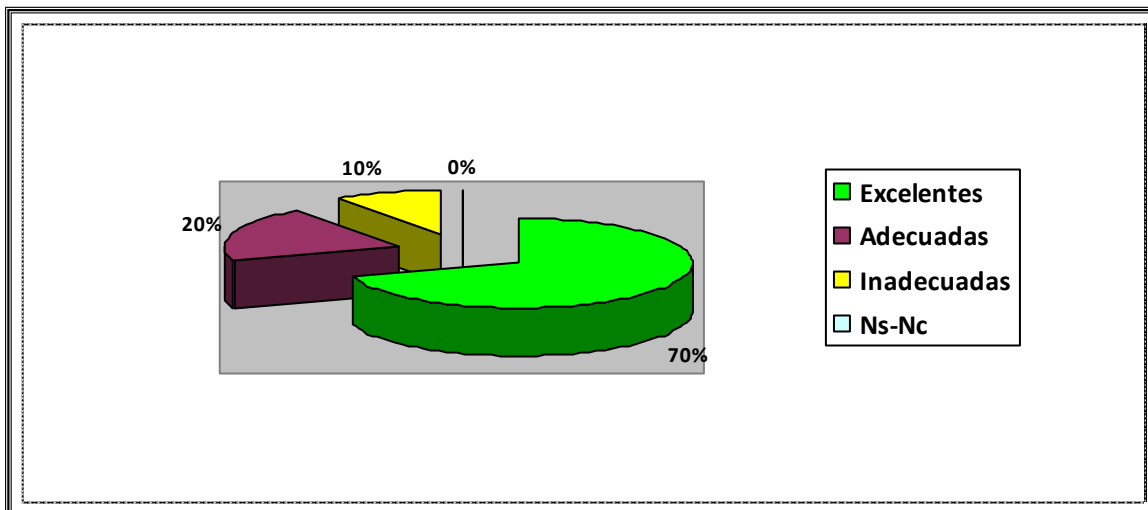
En cuanto a la creatividad como recurso, considera que se utiliza:



INTERPRETACIÓN: La relación de los trabajadores con la creatividad, muestra signos negativos pues, sólo el 40% indicó que se aplica en el trabajo.

GRÁFICO 14

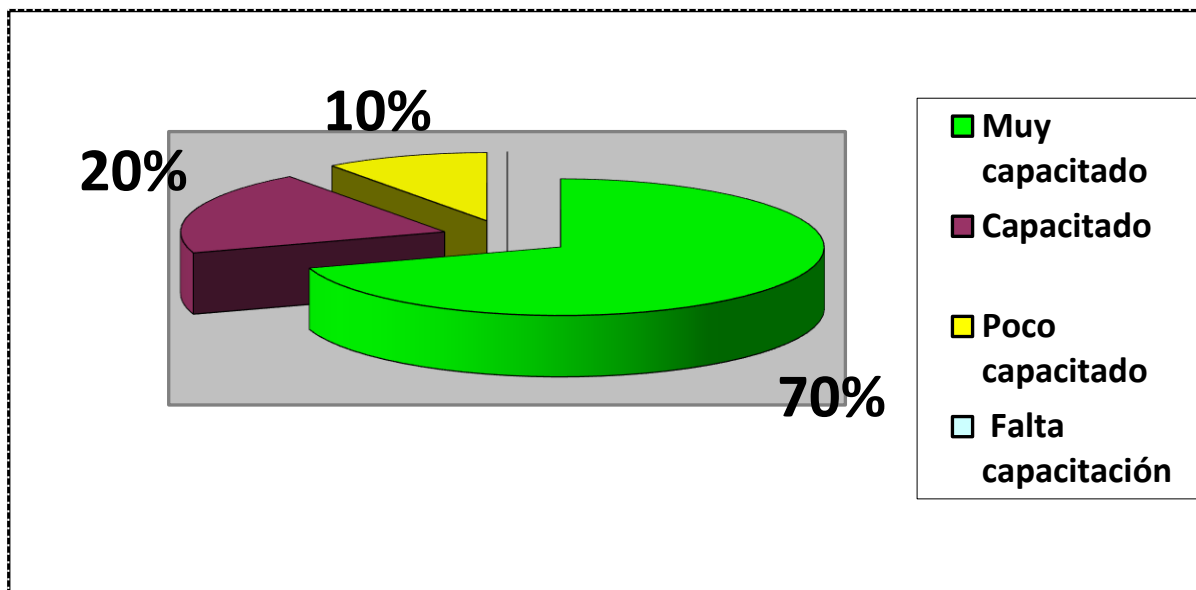
Sobre el clima laboral y las relaciones interpersonales, las calificaría de:



INTERPRETACIÓN: es una fortaleza, se maneja un ambiente agradable en la empresa.

GRÁFICO 15

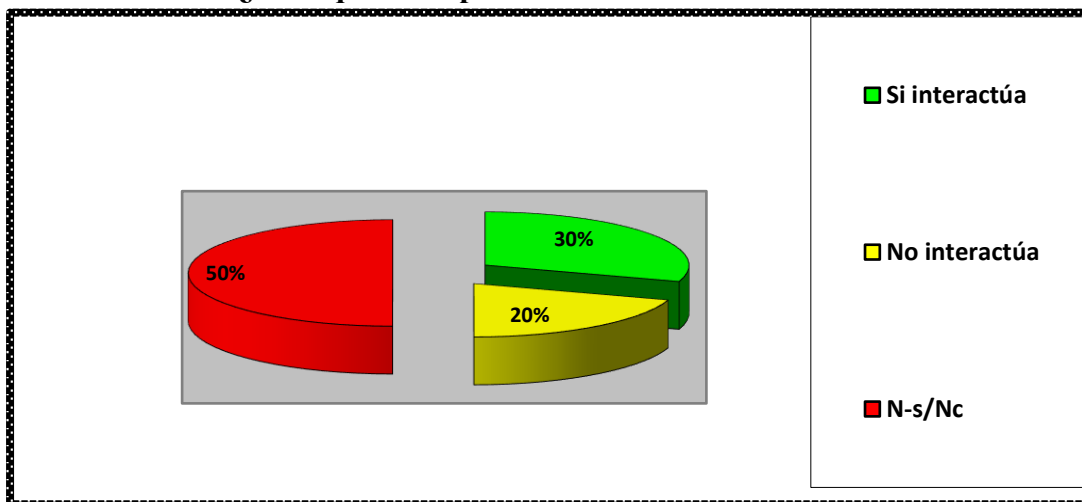
Cómo definiría su nivel de capacitación técnica para desarrollar su trabajo:



INTERPRETACIÓN: es una fortaleza, porque hay rendimiento a la hora de producir.

GRÁFICO 16

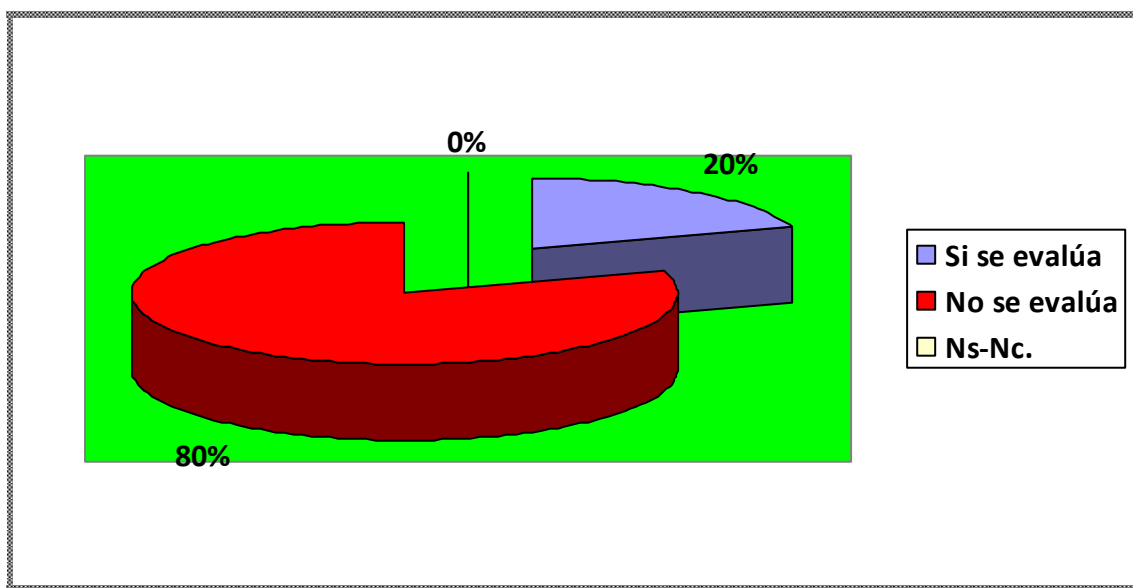
¿Cree que la empresa interactúa con los clientes?



INTERPRETACIÓN: es una debilidad, porque es bueno para la empresa interactuar con los clientes, después de la compra, se puede enviar mensajes al correo, por ejemplo, saludos, felicitaciones, etc. para no perder la interacción y siempre nos recuerden.

GRÁFICO 17

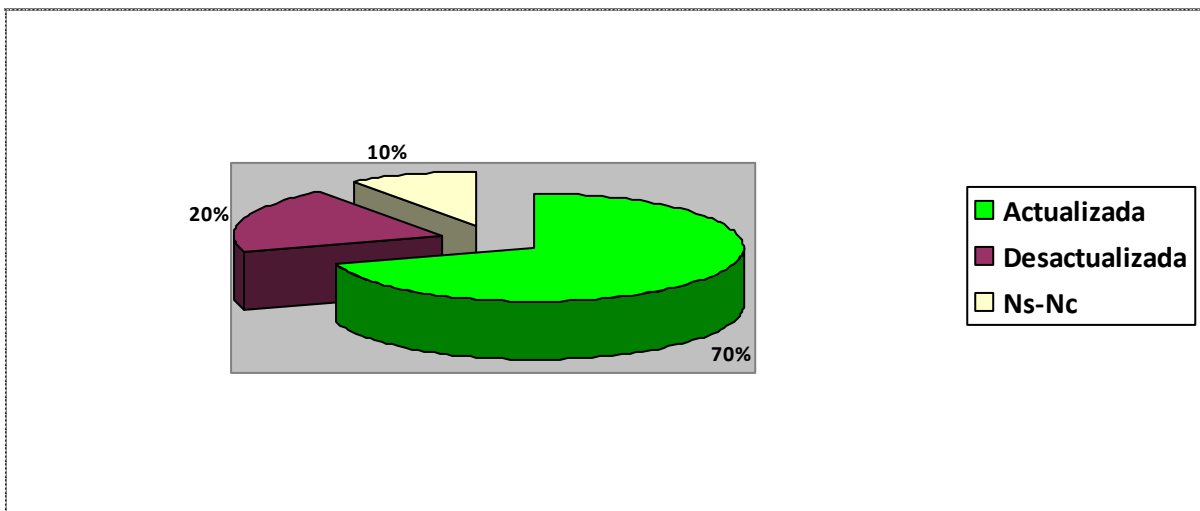
¿Evalúan el grado de satisfacción de los clientes con respecto al producto entregado?



INTERPRETACIÓN: es una debilidad, porque el cliente es el único, que podría evaluar el producto y el servicio, ellos darán una respuesta verdadera si tenemos que mejorar algo de nuestra empresa.

GRÁFICO 18

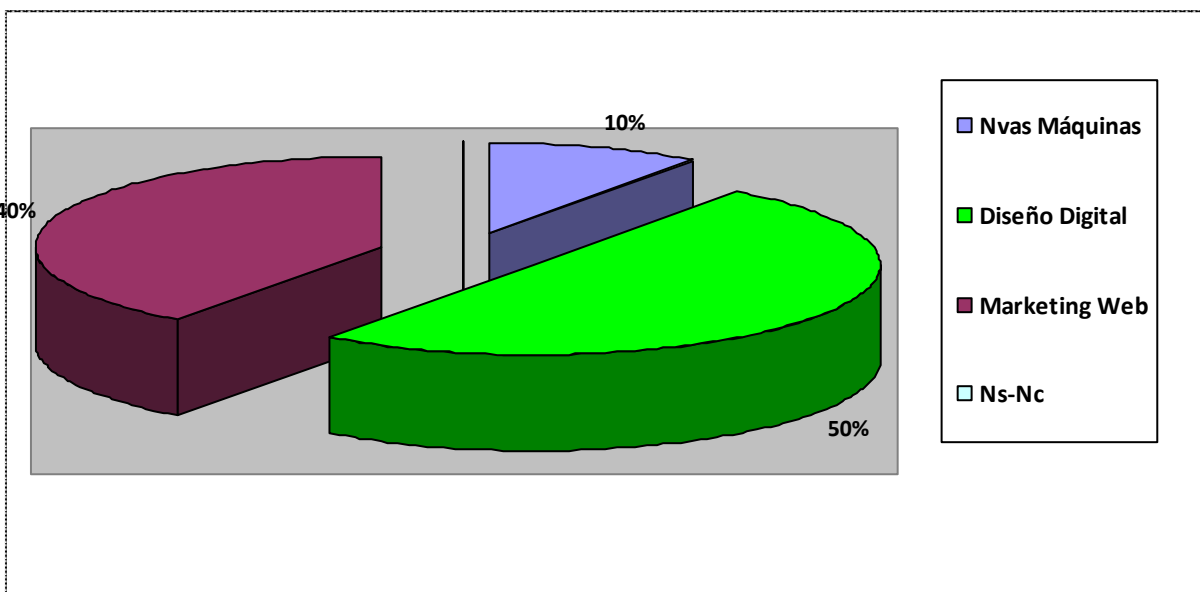
Considera que la empresa se encuentra tecnológicamente:



INTERPRETACIÓN: es una fortaleza, la tecnología nos ayuda al avance de nuestra empresa.

GRÁFICO 19

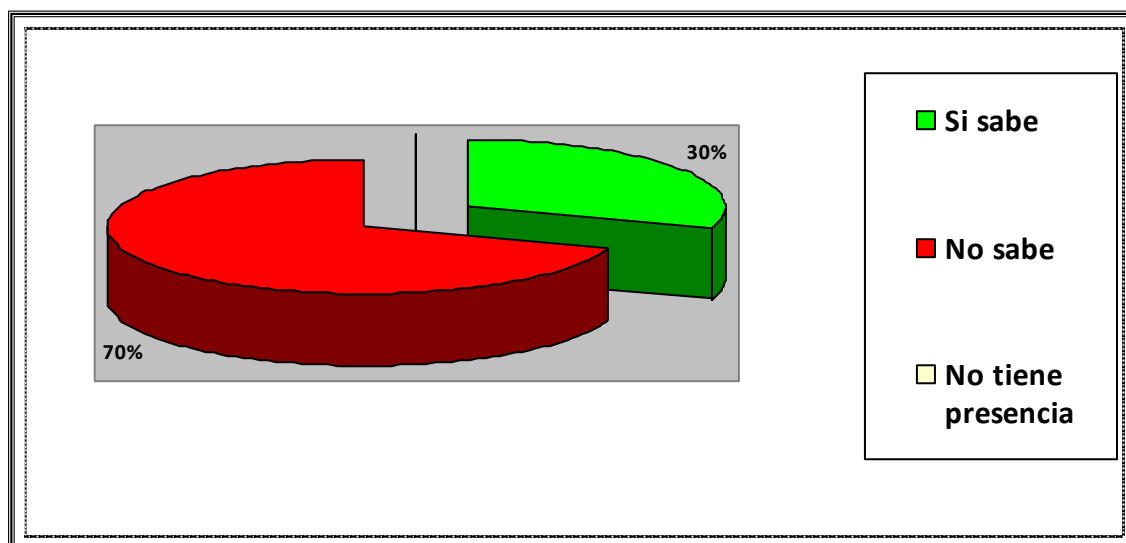
¿Qué nuevos factores tecnológicos agregaría al proceso productivo de la empresa?



INTERPRETACIÓN: es una debilidad, que no se tenga aun, es diseño digital, sería de gran utilidad para la empresa.

GRÁFICO 20

¿Sabe que la empresa tiene presencia en las redes sociales?



INTERPRETACIÓN: es una debilidad, porque los empleados, también ayudarían a compartir nuestras publicaciones en sus propias redes sociales.

Se ha realizado el recorrido necesario para comprender tanto el entorno como el interior de la empresa Leslie Páez Shoes, condición necesaria para entrar en el análisis sistemático aplicando la matriz FODA. Esta será la materia del próximo capítulo. Tal como se indica en Gerencie.com (2017), una vez más recordando la importancia de la mencionada matriz. Esto permite hacer “un diagnóstico real de la empresa o negocio, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer” (p. 1). El siguiente punto va requerir para su desarrollo, los datos ya vistos hasta el momento.

7. El diagnóstico a partir de la matriz FODA

7.1 Aspectos fundamentales

La matriz FODA ofrece una imagen equilibrada de la realidad de una empresa: del entorno o del exterior muestra lo positivo y lo negativo (oportunidades y amenazas), hacia el interior de aquella entidad, también muestra dos facetas: fortalezas y debilidades. Una doble dicotomía para producir un diagnóstico preciso, ponderado y equilibrado. Sin exceso de optimismo ni exagerado pesimismo. Siguiendo a Roberto Espina (2013) puntualizamos:

- a) **Oportunidades:** Son factores positivos que pueden ser aprovechados para mejorar la empresa. Tales factores se encuentran en el entorno de ésta.
 - b) **Amenazas:** Representan los peligros que se originan afuera. La empresa debe identificarlos con antelación para neutralizarlos, evitarlos o convertirlos en oportunidades.
 - c) Tanto las oportunidades como las amenazas deben ser delimitadas con el análisis contextual o del entorno.
 - d) Corresponde al análisis interno detectar las fortalezas y debilidades. Usualmente esto se vincula con financiamiento, marketing, producción, organización, valores, etc.
 - e) **Las fortalezas** son las capacidades y recursos disponibles para la búsqueda y el logro de los fines previsto por la empresa. La fortaleza siempre se observa con respecto a los adversarios, los competidores, las circunstancias, etc. Son los puntos fuertes, lo que otorga alguna ventaja si de competir se trata.
 - f) **Las debilidades** son carencias o puntos débiles, falencias, deficiencias que le otorgan vulnerabilidad a las empresas. Tales debilidades no se detectan para decretar la muerte ocasionada por sus efectos dañinos, por el contrario, reconocer a tiempo las carencias brinda la oportunidad de superarles, afrontarlas, resolverlas y hasta transformarlas en fortalezas.
- Las consideraciones anteriores, la visión ponderada de los peligros, las oportunidades, las fortalezas y debilidades, es lo que sostiene la planificación estratégica. El estudio hecho hasta ahora del entorno, las características del mercado mundial del calzado, la revisión de su condición en la República de Colombia y el análisis financiero de la microempresa Liesel Páez Shoes arroja las condiciones que se muestra a continuación.

7.2 Los Resultados en la matriz FODA: (GRÁFICO 21)



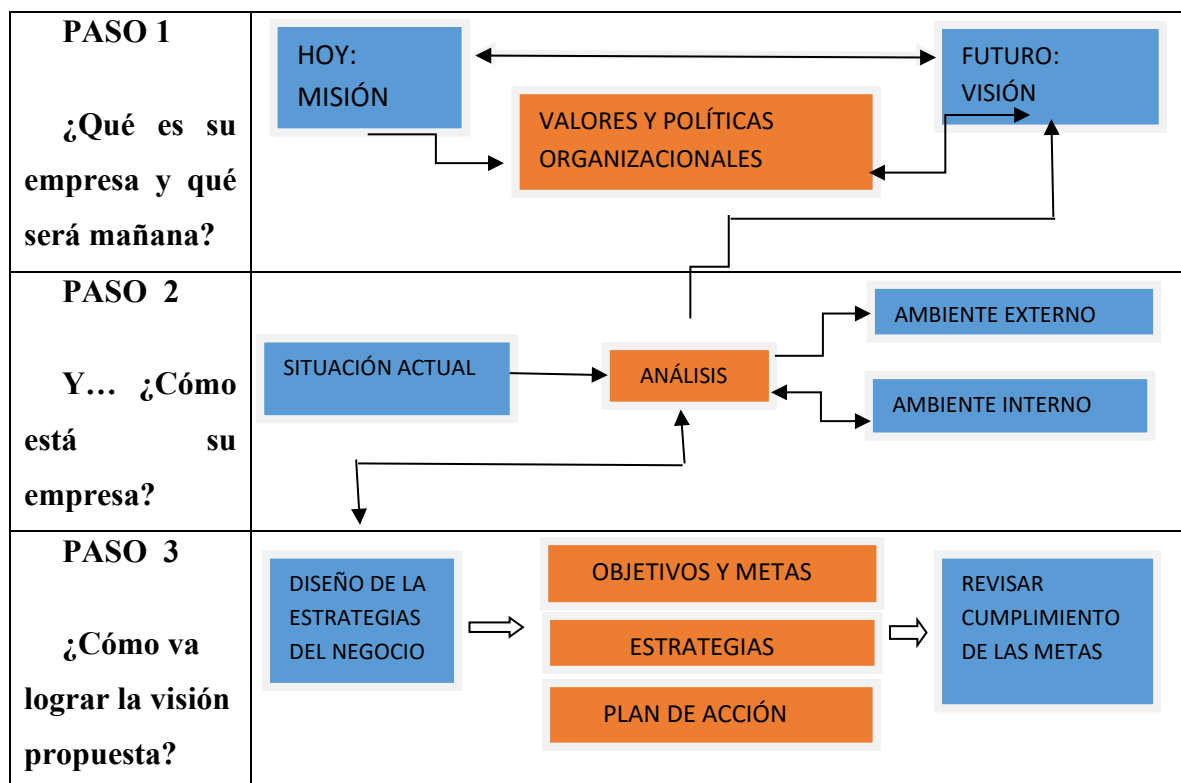


El procesamiento de la información anterior debe conducir a la formulación del plan estratégico. Como es lógico suponer, se trata de aprovechar los puntos fuertes para maximizar sus beneficios, asumir las oportunidades para posicionarse en el mercado, minimizar el impacto de las amenazas, y aplicar correctivos para suprimir los puntos débiles. Estos sencillos aspectos se derivan de la aplicación de la matriz FODA, tal como lo hemos expuesto hasta el momento.

7.3 El Plan Estratégico para Liesel Páez Shoes

Como se señala en el punto 2.1 sobre la planificación estratégica, se orienta hacia el logro de resultados por medio de un proceso continuo y sistemático que consiste en prever futuros cambios, aprovechando las oportunidades que surgen, examinando los puntos fuertes y débiles de la organización y, estableciendo y corrigiendo cursos de acción a largo plazo. La autora Restrepo Vélez, L. (2018), propone tres pasos sencillos para la elaboración del plan. El siguiente esquema lo resume:

GRÁFICO 22
PASOS PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO



7.4 Paso 1: ¿Qué es la empresa de calzado Liesel Páez Shoes hoy y qué será en el futuro próximo?

La respuesta a las preguntas del subtítulo, se corresponden con la misión y visión de la empresa. Para acordar estos aspectos, la directiva se dispuso a asumir el reto de la transformación de la microempresa. Como producto colectivo de los socios, surgió lo siguiente:

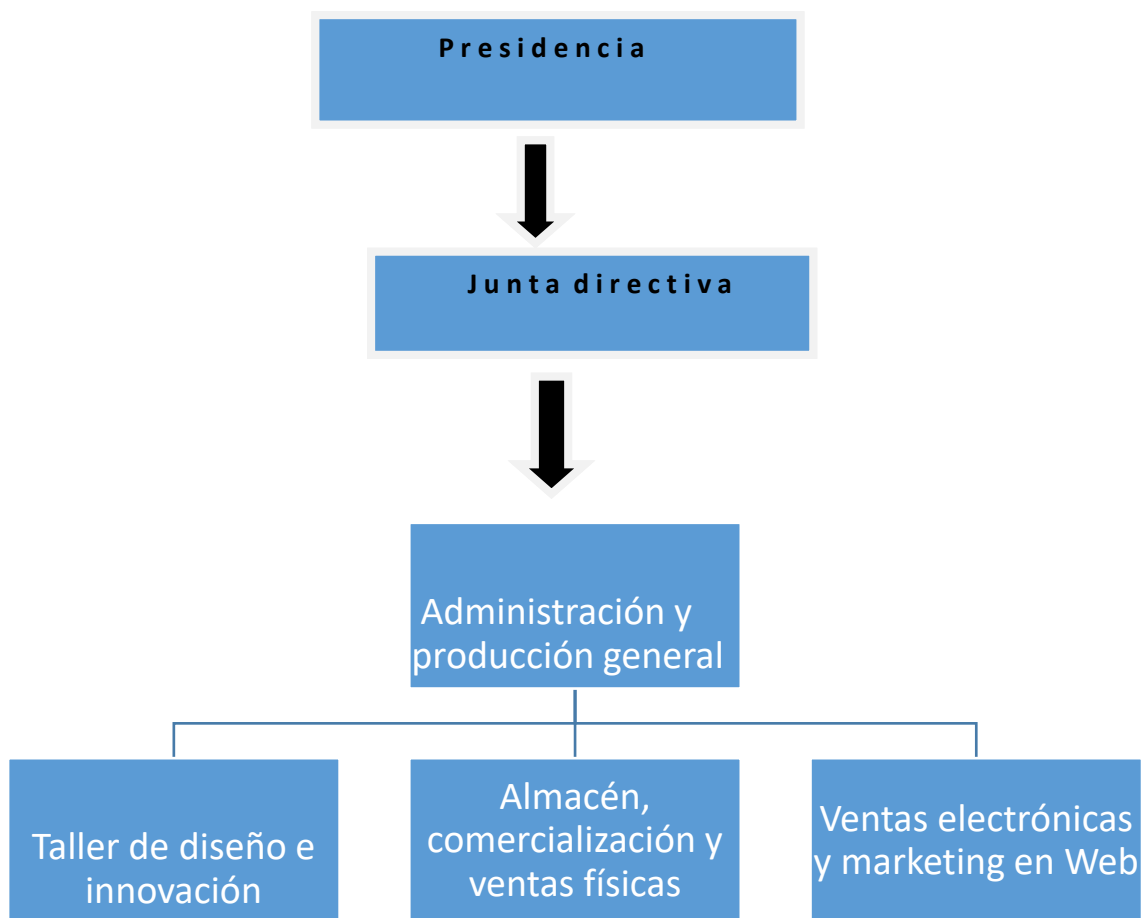
a) La misión: Liesel Páez Shoes es una microempresa ocupada en la producción de calzado para damas y caballeros, utilizando modernas técnicas para ofrecer un producto de primera, utilizando materiales de excelencia e inspirados en valores fundamentales tales como la calidad, la innovación y la creación, con lo cual procuramos satisfacer las exigencias de nuestros clientes.

b) La visión: La empresa se propone consolidarse como alternativa de calidad, con diseños originales, vanguardistas y precio moderado. Compitiendo en el mercado nacional e internacional apoyados en el marketing electrónico, las redes sociales y demás medios existentes

en la Web, además de mantener exhibición física y puntos de venta en San José de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.

c) Valores: La conducción de la empresa está animada por valores como la calidad implícita en nuestros productos, la innovación, y la creatividad, factores puestos en función de satisfacer a nuestros clientes.

d) La organización: La estrategia que se aplica para el logro de las nuevas metas obliga a replantearse la forma de organización originaria mostrada en el **gráfico No. 6** (ver). Se realizó un relanzamiento de la empresa y eso incluyó aplicar cambios en la composición del personal, cambios en las estrategias productivas y para las ventas. Se estableció un acuerdo comercial o alianza estratégica con la empresa Pieles y Suelas Domínguez, S.A, para que esta ejecute en sus talleres el ensamblaje de los diseños producidos por Liesel Páez Shoes, lo cual implicó desprenderse del taller. Como contrapartida, los espacios liberados fueron acondicionados para establecer el centro de ventas al detal con exhibición de los modelos más recientes producidos por la empresa. Se incorporó un diseñador profesional especializado al personal fijo de la empresa y la gerencia recibió entrenamiento para el manejo de publicidad y ventas en línea. La nueva estructura de la organización se resume en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 23**La nueva estructura organizativa de la empresa Liesel-Páez-Shoes****7.5 Paso 2: Resultados del diagnóstico interno, ¿Cómo está la empresa?**

Como se explica en páginas anteriores, antes de ejecutar el Plan Estratégico, la empresa mantenía un cuadro general, identificado con la aplicación del diagnóstico interno y externo, cuyos rasgos más resaltantes eran los siguientes:

a) Imposibilidad de competir desde la oferta del calzado a bajo costo, debido a presentar un producto cuyo costo promedio está por encima del promedio internacional y nacional.

b) La empresa debió afrontar la estrechez de su demanda, aspecto crítico que se reflejaba en la acumulación de materia prima e inventario de productos sin colocación. Este aspecto es común en el mercado del calzado colombiano.

c) La empresa, si bien mostraba una inclinación por el uso de nuevas tecnologías productivas, no obstante, había desatendido aspectos decisivos en el mercado globalizado, tales como el marketing electrónico, y el uso de la creación propia para alcanzar el prestigio de marca que le permita consolidarse.

7.6 Paso 3: Para lograr la visión propuesta, objetivos y metas, el plan de acción.

La nueva empresa que emerge del plan posee una visión que la encamina a consolidarse como alternativa de calidad, con diseños originales, vanguardistas y precio moderado. Se propone a competir en el mercado nacional e internacional apoyados en el marketing electrónico, las redes sociales y demás medios existentes en la Web, además de mantener exhibición física y puntos de venta en San José de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia. Para alcanzar esta finalidad se parte de la siguiente estrategia:

a) No competir con base en precio bajos sino apostar por el diseño, la creación propia con estándares de calidad internacionales, la novedad basada en el diseño de vanguardia.

b) Ampliar la demanda rompiendo el cerco que imponen, tanto los competidores con precios bajos, al igual que los enormes costos de la publicidad convencional.

c) Competir con diseño, calidad y marketing digital, invirtiendo en el manejo de redes sociales y ventas electrónicos. De este modo, podemos abrirnos camino en el mercado global, pero también se transformó el taller en un punto de venta físico con exhibición de los modelos recientes.

d) Eliminar inventarios de productos y materia prima para lo cual se estableció un convenio o alianza estratégica con una empresa de ensamblaje del calzado.

e) Apelar al talento y creación para lo cual se hizo la reconducción de la inversión en mano de obra, se creó la unidad de diseño y se recibieron cursos para el manejo de ventas electrónicas. Como puede destacarse, la ejecución del Plan de Acción contempló apostar por los cambios en varios frentes: en el plano organizativo, cambios en la plantilla de personal, la determinación de nuestra misión y visión como empresa, reorientar el gasto y la inversión, incorporar modernas

técnicas y procedimientos para la producción y ventas, además de reafirmarnos en nuestros valores esenciales, entre otros aspectos.

La tabla No. 4 muestra lo concerniente a los efectos contables de los cambios que se empezaron a concretar en el segundo semestre del 2019:

TABLA No. 4
Costos, ventas y utilidad bruta/Mes de mayo 2019

CALZADO LIESEL PÁEZ SHOES				MAYO
		COSTO UNITARIO	29.800= 9.30USD	
VENTAS DE PRODUCTO				
	65.000	45.000	55.000	
	VENTAS DETAL	VENTAS MAYOR	PROMEDIO VTAS	PORCENTAJE
	65.000	45.000	55.000	0,20%
total vendidas		500	27.500.000	100,00
		UNIDADES	TOTALES	
COSTOS DE PRODUCCIÓN				
EJECUCION EN OBRA	\$ 14.304	500	7.152.000	26,01%
MANO DE OBRA	\$ 7.152	500	3.576.000	13,00%
COSTOS FIJOS			10.000.000	36,36%
SERVICIOS LEGALES	\$ 3.278	500	1.639.000	5,96%
AGUA Y ENERGIA			0	
TRANSPORTE DE VENTAS	\$ 1.490	500	745.000	2,71%
IMPUESTOS	\$ 596	500	298.000	1,08%
MARKETING	\$ 2.980	500	1.490.000	5,42%
TOTAL COSTOS	\$ 29.800	500	24.900.000	90,55%
UTILIDAD BRUTA			2.600.000	9,45%
UTILIDAD LIQUIDA			2.600.000	9,45%

TABLA No. 5
Costos, ventas y utilidad bruta/Mes de junio 2019

CALZADO LIESEL PÁEZ SHOES				JUNIO
		COSTO UNITARIO	29.800= 9.30USD	
VENTAS DE PRODUCTO				
	65.000	45.000	55.000	
	VENTAS DETAL	VENTAS MAYOR	PROMEDIO VTAS	PORCENTAJE
	65.000	45.000	55.000	
total ventas		800	44.000.000	100,00%
		UNIDADES	TOTALES	
COSTOS DE PRODUCCIÓN				
EJECUCION EN OBRA	14.304	800	11.443.200	26,01%
MANO DE OBRA	7.152	800	5.721.600	13,00%
COSTOS FIJOS	10.000.000		10.000.000	22,73%
SERVICIOS LEGALES	3.278	800	2.622.400	5,96%
AGUA Y ENERGIA			0	
TRANSPORTE DE VENTAS	1.490	800	1.192.000	2,71%
IMPUESTOS	596	800	476.800	1,08%
MARKETING	2.980	800	2.384.000	5,42%
TOTAL COSTOS	10.029.800	800	33.840.000	76,91%
UTILIDAD BRUTA			10.160.000	23,09%
UTILIDAD LIQUIDA			10.160.000	23,09%

TABLA No. 6
Costos, ventas y utilidad bruta/Mes de julio 2019

CALZADO LIESEL PÁEZ SHOES				JULIO
		COSTO UNITARIO	29.800= 9.30USD	
VENTAS DE PRODUCTO				
	65.000	45.000	55.000	
	VENTAS DETAL	VENTAS MAYOR	PROMEDIO VTAS	PORCENTAJE
	65.000	45.000	55.000	
total vendidas		1.075	59.125.000	100,00%
		UNIDADES	TOTALES	
COSTOS DE PRODUCCIÓN				
EJECUCION EN OBRA	14.304	1.075	15.376.800	26,01%
MANO DE OBRA	7.152	1.075	7.688.400	13,00%
COSTOS FIJOS			10.000.000	16,91%
SERVICIOS LEGALES	3.278	1.075	3.523.850	5,96%
AGUA Y ENERGIA			0	
TRANSPORTE DE VENTAS	1.490	1.075	1.601.750	2,71%
IMPUESTOS	596	1.075	640.700	1,08%
MARKETING	2.980	1.075	3.203.500	5,42%
TOTAL COSTOS	29.800	1.075	42.035.000	71,10%
UTILIDAD BRUTA			17.090.000	28,90%
UTILIDAD LIQUIDA			17.090.000	28,90%

TABLA No. 7
Costos, ventas y utilidad bruta/Mes de agosto 2019

CALZADO LIESEL PÁEZ SHOES				AGOSTO
		COSTO UNITARIO	29.800= 9.30USD	
VENTAS DE PRODUCTO				
	65.000	45.000	55.000	
	VENTAS DETAL	VENTAS MAYOR	PROMEDIO VTAS	PORCENTAJE
	65.000	45.000	55.000	
total vendidas		1.150	63.250.000	100,00%
		UNIDADES	TOTALES	
COSTOS DE PRODUCCIÓN				
EJECUCION EN OBRA	14.304	1.150	16.449.600	26,01%
MANO DE OBRA	7.152	1.150	8.224.800	13,00%
COSTOS FIJOS	10.000.000		10.000.000	15,81%
SERVICIOS LEGALES	3.278	1.150	3.769.700	5,96%
AGUA Y ENERGIA			0	
TRANSPORTE DE VENTAS	1.490	1.150	1.713.500	2,71%
IMPUESTOS	596	1.150	685.400	1,08%
MARKETING	2.980	1.150	3.427.000	5,42%
TOTAL COSTOS	10.029.800	1.150	44.270.000	69,99%
UTILIDAD BRUTA			18.980.000	30,01%
UTILIDAD LIQUIDA			18.980.000	30,01%

Al cierre del mes de agosto del presente año, el balance que presenta la empresa tras la aplicación del plan estratégico, se recoge en las tablas 4, 5, 6, y 7 correspondientes a los meses de mayo, julio, agosto. La tabla No. 8 resume el comportamiento de la variable “utilidad bruta”.

TABLA No. 8

Comportamiento de la Utilidad Bruta tras la aplicación del plan estratégico

MES	UTILIDAD BRUTA	Porcentaje respecto a los costos totales	Evolución de los costes respecto al producto
	(Pesos colombianos)		(%)
Mayo	2.600.000	9.45%	90.55 %
Junio	10.160.000	23.09%	76.91%
Julio	17.090.000	28.90%	71.10 %
agosto	18.980.000	30.01%	69.99%

Los aspectos más resaltantes mostrados en la tabla No. 8 son los siguientes: se produce un salto en la utilidad bruta entre los meses de mayo y junio al pasar de 2.600.000 (9.45 %) a 10.160.000 pesos (23.09 %). A partir del mes de junio el crecimiento se hace más lento, pero, tomando en cuenta los 4 meses evaluados, se observa un crecimiento de la utilidad bruta que se multiplica por tres. Entre tanto, la evolución de los costes se reduce notablemente al pasar del 90.55 % en el mes de mayo al 69.9% en agosto. Los registros mostrados en la tabla No. 8 van acompañados del crecimiento de las ventas, las cuales inician el período con 500 pares de zapatos (ver tabla 4) y llegan a 1.150 pares en el mes de agosto (ver tabla 7), lo cual supone un crecimiento mayor al 100% del producto.

Los indicadores anteriores son altamente positivos e indican que los cambios operados van dando buenos resultados, al menos en los 4 meses de observación ya indicados. El plan estratégico aplicado, hasta el momento del cierre de este trabajo, parece encaminado al éxito, pues podría consolidar un crecimiento de la utilidad bruta próximo al 1% mensual, en tanto define un crecimiento constante del producto, con lo cual se rompe con el estancamiento que se venía observando en la etapa anterior al plan.

8. Conclusiones

Con el presente trabajo se ha podido estudiar y comprender un tema recurrente en el campo empresarial: que los cambios acaecidos en el mundo actual, exigen a todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, un gran esfuerzo de adaptación e innovación constante. Dichas exigencias generan presiones para establecer nuevas formas de proceder, nuevas estrategias laborales, nuevos esquemas organizacionales, etc., todo con el propósito implícito de incidir en las comunidades y los mercados de cualquier tipo.

Nuestro país no escapa a esta dinámica, por ello, las organizaciones se han visto obligadas a operar dentro de un ambiente altamente cambiante e inestable, producto de la alta competencia que ha caracterizado a Colombia en los últimos diez años. Se imponen constantes redefiniciones desde las perspectivas del mercado, los medios de producción; así como, el rediseño, la reorientación de estrategias que permitan aprovechar, racional y eficientemente los recursos financieros, tecnológicos y humanos.

La planificación estratégica se orienta hacia el logro de resultados por medio de un proceso continuo y sistemático que consiste en prever futuros cambios, aprovechando las oportunidades que surgen, examinando los puntos fuertes y débiles de la organización. Estos aspectos fueron asumidos por la dirección de la empresa Liesel-Páez-Shoes, la cual debió encarar las dificultades propias de una pequeña industria, asumiendo el reto de alcanzar un horizonte de crecimiento y avanzar pese a las dificultades. Por ello, se planteó como necesidad el ensayo de un modelo gerencial basado en la Planeación Estratégica y la formulación de un plan que permitiera definir las ventajas que esto tendría para empresa, en cuanto a su participación en mercados altamente competitivos, signados por la apertura comercial.

Para la formulación del plan se procedió en primer lugar a la realización del análisis del entorno, lo cual permitió establecer que, con la llegada de las importaciones masivas sobre todo de Asia, el sector se tuvo que replantear su estrategia de mercadeo, comenzando a dar más importancia al servicio y a los beneficios que aporta el producto. Para ello se tomó en cuenta el marketing digital, la innovación abierta, la sostenibilidad y la experiencia del cliente.

En la presente experiencia, la realización del diagnóstico estratégico, se utilizó la matriz FODA, una herramienta cuya versatilidad característica se ajusta a los objetivos ya definidos. Los resultados obtenidos tienen carácter situacional pues, las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz, son particulares de ese momento, tanto del entorno como hacia el interior de la empresa. Esta etapa se puede denominar como de *diagnóstico estratégico* y debería permitir la determinación de las ventajas competitivas que la empresa posee. Tales ventajas, aprovechadas de manera eficiente, son el pivote por utilizar para la penetración del mercado

En concreto, el análisis del entorno de la empresa Liesel Páez Shoes, muestra que la industria colombiana del calzado en general, y en particular, la del norte de Santander, ha venido sufriendo los embates de la economía global, lo cual se traduce en el impacto sin precedentes de las importaciones masivas provenientes de Asia. Tal impacto supone el arribo de una poderosa oferta del producto con bajo costo debido a la utilización de la más alta tecnología para su elaboración.

Es un hecho conocido y notorio que el aperturismo ha provocado la quiebra de numerosas industrias del calzado. Entre los empresarios nacionales afloró la idea de sobrevivir al mundo globalizado a partir de una visión integral del negocio y elevados estándares de calidad. Tal perspectiva adquiere sentido si se considera que la globalización debía ser abordada en su doble dimensión: como peligro para las empresas que no logran adaptarse, pero también como reto y como oportunidad para las que logran actualizar sus estrategias comerciales y productivas.

El entorno que nos toca afrontar está caracterizado por la hegemonía asiática, pero esta competencia basada en la producción masiva, de bajo costo y alta tecnología, se desmarca de los componentes culturales asociados a la producción artesanal, artística, con modelos exclusivos que procuran la fortaleza de las marcas. El mercado del calzado, por lo tanto, presenta una dualidad: de una parte, el modelo asiático, y, por otra parte, el modelo europeo que se centra en la calidad, la colocación de marca y los canales de mercadeo. Una pequeña empresa como Liesel Páez Shoes, no puede plantearse una estrategia de competencia frente al modelo asiático. En cambio, tiene una brecha para su participación con base en la calidad, el diseño, el valor de marca, y la creación con resguardo a los derechos de autor.

Desde el entorno se originan las amenazas y las oportunidades, como la globalización, el contrabando, la pérdida de mercados, (amenazas) o también, el auge del marketing en la web, el fácil acceso a la materia prima, la demanda de calzado de calidad y diseño de autor, (oportunidades). Son variables clave para la empresa que desea competir en un mercado complejo. Pero para conocer sus fortalezas y debilidades, la unidad productiva, debe mirarse hacia adentro, debe revisarse de manera objetiva. Para ejecutar este ejercicio, en Liesel Páez Shoes, se procedió a realizar una encuesta a todos los empleados y la entrevista al personal directivo. Los resultados de las entrevistas se resumen en los siguientes aspectos:

-Los representantes de esta industria no se plantearon la organización del negocio en términos visionarios. El propósito bien establecido siempre fue producir buen calzado para competir en el mercado.

-Los valores expresados, honestidad, el apego por la calidad, por el trabajo, la constancia, la disposición para aprender y para cambiar cuando sea necesario. etc., subyacen en la conciencia de los entrevistados sin que esto se haya sistematizado como parte de un plan de trabajo.

-Se afirmó la creencia en el talento humano como palanca productiva, pero no existía ningún plan encaminado al adiestramiento, aprovechamiento o fomento de la capacitación laboral.

-No existía evaluación sistemática del desempeño laboral, y tampoco existen incentivos asociados a una evaluación programada.

-Se detectó disposición para modificar hábitos y prácticas laborales inadecuadas, no se le teme al cambio.

-No se ha procedido de modo sistemático, ni se llevan registros permanentes de la relación con los clientes, más allá de lo meramente contable y administrativo

A los resultados obtenidos a partir de la entrevista, se añaden lo que arrojan las encuestas, y ambos instrumentos contribuyeron al diagnóstico interno que permitió determinar las fortalezas y debilidades, definir la misión y visión de la empresa, determinar el sistema de valores corporativos, fijar los objetivos y metas de corto y mediano plazo, redefinir organizativamente a

la empresa, y formular el plan estratégico. El plan de acción o programa financiero se alimenta del diagnóstico pues éste nos obliga a poner los pies sobre la tierra. Esto supone reconocer que:

- Esta pequeña empresa no puede competir desde la oferta del calzado a bajo costo, debido a presentar un producto cuyo valor promedio está por encima del costo internacional y nacional.

- La empresa debió afrontar la estrechez de su demanda, aspecto crítico que se reflejaba en la acumulación de materia prima e inventario de productos sin colocación. Este aspecto es común en el mercado del calzado colombiano.

- Se muestra inclinación por el uso de nuevas tecnologías productivas, no obstante, había desatendido aspectos decisivos en el mercado globalizado, tales como el marketing electrónico, y el uso de la creación propia para alcanzar el prestigio de marca que le permita consolidarse. Esto redundaba en una escasa visibilidad en medios electrónicos.

Como respuesta a las ya mencionadas falencias, se elaboró el plan de acción estratégico y financiero, lo cual implicó:

- Dotar a la empresa con una visión que la encamine a consolidarse como alternativa de calidad, con diseños originales, vanguardistas y precio moderado.

- Encaminarse a competir en el mercado nacional e internacional apoyados en el marketing electrónico, las redes sociales y demás medios existentes en la Web, además de mantener exhibición física y puntos de venta en San José de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.

- No competir con base en precio bajos sino apostar por el diseño, la creación propia con estándares de calidad internacionales, la novedad basada en el diseño de vanguardia.

- Ampliar la demanda rompiendo el cerco que imponen, tanto los competidores con precios bajos, al igual que los enormes costos de la publicidad convencional.

- Competir con diseño, calidad y marketing digital, invirtiendo en el manejo de redes sociales y ventas electrónicos. De este modo, podemos abrirnos camino en el mercado global, pero también se transformó el taller en un punto de venta físico con exhibición de los modelos recientes.

- Eliminar inventarios de productos y materia prima para lo cual se estableció un convenio o alianza estratégica con una empresa de ensamblaje del calzado.
- Apelar al talento y creación para lo cual se hizo la reconducción de la inversión en mano de obra, se creó la unidad de diseño y se recibieron cursos para el manejo de ventas electrónicas.
- Los cambios se introdujeron en varios frentes: en el plano organizativo, cambios en la plantilla de personal, la determinación de nuestra misión y visión como empresa, reorientar el gasto y la inversión, incorporar modernas técnicas y procedimientos para la producción y ventas, además de reafirmarnos en nuestros valores esenciales.

Finalmente se puede afirmar que, a 4 meses de haber implantado el plan estratégico y financiero, los resultados obtenidos muestran signo positivo, lo cual se refleja en el comportamiento de algunas variables fundamentales, como, por ejemplo, el notable crecimiento de la utilidad bruta, la cual se triplicó en el período ya señalado. Con relación al producto obtenido, en esos 4 meses, se duplicó el número de pares de zapatos producidos, se eliminó el inventario de calzado “frío” o en espera, se reduce de modo sostenido el porcentaje correspondiente a los costos y el crecimiento se muestra sostenido en torno al 1% mensual en promedio. De esta manera, el plan estratégico financiero, al menos durante el período estudiado, parece encaminado al éxito, pues rompe con el estancamiento que se venía observando en la etapa anterior al plan.

9. Consultas en Publicaciones en la Web

Acicam (2018) <https://www-acicam.org/sec/16-10-2018>

Acicam (2015) Boletín informativo ¿Cómo va el sector? file:///E:/comovaelsector_ENERO-2015%20(1).pdf

-<http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/> 03/06/2018

http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16277/leyes_marco_del_desarrollo_empresarial 02/03/2018

-<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/ley-mipyme-novedoso-marco-juridico-234802> 03/02/2018

-bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2443/2691.pdf

-**Domínguez, M.A. y García González. S (1995)** *Dirección de operaciones: aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios.*
[https://www.researchgate.net/publication/40936747_Direccion_de_operaciones.](https://www.researchgate.net/publication/40936747_Direccion_de_operaciones)13/08/2019.

-**Dinero (2018)** <https://www.dinero.com/empresas/articulo/balance>

-**Mendoza. W y Melgarejo. K (2008)** *Efectividad de la política fiscal*

.<http://cisepa.pucp.edu.peru/> Consultado 16/06/2019

-**Ortegón Cortázar, L. (2014)** *Uso de empaques como práctica para inducir a confusión a los consumidores.*
https://www.researchgate.net/publication/273291884_Uso_de_empaques08/09/2018

-**Peters, T. (1985)** *Revolución de la gestión y reinención de la empresa.*
<http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO/> 14/04/2018

-**Roncancio. G, (2018).** La Planeación Estratégica. <https://gestion.pensemos/>16/08/2019

-<https://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-de-la-industria-del-cuero-y-calzado-en-colombia-en-2018/259678>

Espinosa, R (2013) <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo>

-**Gerencia.com** <https://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html> Gerencie.com 5 octubre, 2017

- <https://www.matrizfoda.com/dafo/>

-**Restrepo Vélez, L.** (2018). Administración y Finanzas. Organización humana, productividad y competitividad. <https://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html> Gerencie.com 5 octubre, 2017

10. Bibliografía

- **Andrews, K.R** (1962) *New horizons in corporate strategy*, McKinsey Quarterly,
- Ansoff. H.I** (1976) *La estrategia de la empresa*. Madrid.
- Arias, F.** (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*, México, Editorial Episteme.
- Arias, S. y Peñaloza, M.** (2013). *Muestreo. Enfoque ilustrado para investigar*. Grupo de Investigación en Evaluación y Mercadeo (EVMERGI), Universidad de Los Andes.
- Altahona Quijano, T de J. y Santiesteban Rojas, D.F** (2008) *Análisis de las empresas productoras y comercializadoras de Calzado en Santander*. UDI-Universitaria de Investigación y Desarrollo. Bucaramanga-Colombia. Mérida-Venezuela.
- Blanco Luna, Y.** (1998) *Normas y procedimientos de la auditoría integral*. Santa fe de Bogotá
- Boletín FAO (2016)
- Cáliz Salgado, J.P y Miranda Tinoco, D.F** (2011) *La Industria del Calzado en Cartagena, Colombia*. Cartagena-Colombia. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Correa P.A**(2007) *Planificación Estratégico y la gerencia de lo Social*. Caracas. Cetraes.
- Chandler. C.D.** (1962) *Del plan a la acción*. Bilbao-Balzola
- Chiavenato, I.** (2003) *Introducción a la Administración*, Bogotá. Mc Graw Hill
- David, F.** (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Serie Empresarial.
- Díaz Santos. D.** (1996) *Gestión de la calidad Total*. Editorial D.S.
- **Echavarría, C.A y Hurtado, J.C** (2016) *Estudio del sector calzado en Colombia*. Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y económicas.
- Fernández, Y. L** (2013) *Lineamientos de planificación estratégica orientados al fortalecimiento del control de Gestión*. San Cristóbal-Venezuela. Universidad del Táchira.

- Krugman, P.R.** (2002) *Economía internacional: teoría y política del comercio internacional*. Editorial Pearson Addison-Wesley
- Lázaro, D.A** (2015) *Claves de una planificación acertada*. México.
- Leonard, W. P.** (1971) *Auditoria Administrativa*. México.
- Mintzberg, H.** (2012) *La organización. Estructura de las Grandes*. Madrid-Ariel
- Niño Arroyave, C.L.** (2002) *Auditoría externa financieras a la cooperativa de microbuses – Coomicro Ltda.*- Cúcuta, Colombia.
- Ovalles, R y Montañez. ¿D (2008) Planificar los extremos? Los 4 puntos cardinales de la planificación.** En Memorias del 1er encuentro de Planeación Social. Costa Rica-ANDPLAN.
- Pácaro, M.R.** (2000) *Emprendimientos en pequeña escala*. México-Rioduero.
- **Porter, M** (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona-España. Edic. Deusto,
- Ruiz, C** (2002) *Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su Diseño y Validación*. Venezuela. Litografía Horizonte
- Salcedo Ballesteros, J.E y Lozano Díaz (2016) Diagnóstico y Perspectivas del Sector del Calzado en la localidad de Chapinero: Un análisis desde el contrabando y el comercio informal.** Universidad de La Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Bogotá-Colombia.
- Sabino, C.** (2000). *El proceso de investigación*. Caracas-Venezuela. Editorial Panapo.
- Selltiz, C. Wrightsman, L. y Cook, S.** (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid-España Editorial Rialp.
- Serrano N.** (2015) *Artesanía y Globalización* en Revista Artesanías de América México, No.74.
- Serna, H.** (2005). *Índices de gestión. Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión*. Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial Ltda.
- Silva Suarez, M.I.**(2002) *Auditoría externa de gestión en el Hospital Local de los Patios*. Cúcuta, Colombia.
- Whittington, O.R** (1999) *Auditoria un enfoque integral*. Bogotá, Mc. Graw Hill.