

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “CALZADO
JUBEL” EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ - PERIODO 2015 – 2018**

ISABEL CRISTINA RAMOS RUÍZ. 0859156

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE DEL CAUCA
2014**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “CALZADO
JUBEL” EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ - PERIODO 2015 – 2018**

ISABEL CRISTINA RAMOS RUÍZ. 0859156

**Trabajo de Grado para optar al Título Profesional de Administración de
Empresas**

ASESORA

MARIA EUGENIA CHAPARRO ROJAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ – VALLE DEL CAUCA

2014

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Tuluá, Noviembre de 2014

Dedico este proyecto de grado a Dios
por estar siempre conmigo
A mis padres y hermanas por su apoyo
A mi mascota Manchas,
aunque llegó a mi vida hace poco,
es quien brinda
tranquilidad y goce a mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios quiero agradecerle por darme salud y haberme permitido llegar hasta aquí, y culminar uno de mis principales logros importantes, como es mi formación profesional.

A todos los miembros de mi familia, mi padre JOSE JAVIER y mi madre EVANGELINA por ser el apoyo más grande durante mi aprendizaje profesional, ya que sin ellos no hubiera logrado mis metas y sueños. A mi hermana CARMEN EUGENIA por ser mi ejemplo a seguir. A mi hermana MAYRA ALEJANDRA por ser el motor que me impulsa a ser mejor cada día, para que siempre se sienta orgullosa de mí.

Le agradezco a la docente MARIA EUGENIA CHAPARRO por su interés en dirigir mi trabajo de grado, por su confianza, colaboración y apoyo en mi proceso de realización de formulación en planeación estratégico.

A los docentes de la Universidad del Valle, quienes han sido colaboradores en algunas circunstancias, gracias a los conocimientos adquiridos han forjado estudiantes no solo profesionales sino también éticos.

A mis amigos y compañeros, quienes estuvieron conmigo en este corto viaje poniendo lo mejor de su energía y empeño, y quienes compartieron su confianza, tiempo y los mejores momentos que viví durante esta etapa como estudiante de pregrado.

Y a mi colega FELIPE CUBILLOS, por brindarme su apoyo incondicional y disposición de enseñanza en momentos de dificultad.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	14
------------------------	----

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN.....	16
-------------------	----

1.1 TÍTULO	17
------------------	----

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
-------------------------------------	----

1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
--	----

1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
--------------------------------------	----

1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
---	----

1.3 OBJETIVOS.....	20
--------------------	----

1.3.1 GENERAL	20
---------------------	----

1.3.2 ESPECÍFICOS	20
-------------------------	----

1.4 JUSTIFICACIÓN.....	21
------------------------	----

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO.....	22
------------------------------	----

1.5.1 TIPO DE ESTUDIO	22
-----------------------------	----

1.5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	22
------------------------------------	----

1.5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	23
--	----

1.5.3.1 Primarias	23
-------------------------	----

1.5.3.2 Secundarias	23
---------------------------	----

1.5.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	23
--	----

CAPÍTULO 2

MARCO DE REFERENCIA	25
---------------------------	----

2.1 MARCO TEÓRICO.....	25
------------------------	----

2.1.1 Definición de Planeación Estratégica.....	26
---	----

2.1.2	<i>Beneficios de la Planeación Estratégica</i>	27
2.1.3	<i>Diagnóstico Integral</i>	27
2.1.4	<i>Direccionamiento Estratégico</i>	31
2.1.5	<i>Herramientas Utilizadas en la Planeación Estratégica</i>	32
2.1.6	<i>Formulación de Estrategias</i>	37
2.1.7	<i>Plan de Acción</i>	40
2.2	MARCO CONCEPTUAL.....	41
2.3	MARCO EMPRESARIAL.....	43
2.3.1	<i>Reseña Histórica</i>	43
2.3.2	<i>Misión Actual</i>	43
2.3.3	<i>Visión Actual</i>	43
2.3.4	<i>Política de Calidad</i>	43
2.3.5	<i>Portafolio de Productos</i>	44
2.3.6	<i>Organigrama</i>	46
2.4	MARCO GEOGRÁFICO.....	46

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS ORGANIZACIÓN	47
3.1 ANÁLISIS EXTERNO	47
3.1.1 <i>Factor Demográfico</i>	47
3.1.2 <i>Factor Político</i>	49
3.1.3 <i>Factor Económico</i>	50
3.1.4 <i>Factor Tecnológico</i>	52
3.1.5 <i>Factor Socio-Cultural</i>	53
3.1.6 <i>Guía de Análisis del Macro Ambiente</i>	54
3.2 ANÁLISIS INTERNO.....	57

3.2.1	<i>Capacidad Directiva</i>	57
3.2.2	<i>Capacidad Competitiva</i>	57
3.2.3	<i>Capacidad Financiera</i>	60
3.2.4	<i>Capacidad Tecnológica</i>	60
3.2.5	<i>Capacidad Gestión Humana</i>	61
3.2.6	<i>Guía de Análisis del Micro Ambiente</i>	62
3.3	ANÁLISIS DOFA.....	65
3.3.1	<i>Matriz EFE</i>	65
3.3.2	<i>Matriz EFI</i>	67
3.3.3	<i>Cruce DOFA</i>	69
3.4	ANÁLISIS COMPETITIVO	72
3.4.1	<i>Perfil Competitivo de la empresa</i>	72
3.4.2	<i>Radares de Competitividad</i>	74
3.4.3	<i>Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	75
3.5	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN	78
3.6	PLANTEAMIENTO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE ACCIÓN	85

CAPÍTULO 4

DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL PLANTEADA	86
4.1 MISIÓN PLANTEADA	86
4.2 VISIÓN PLANTEADA	86
4.3 VALORES CORPORATIVOS PLANTEADA	86
4.4 ORGANIGRAMA PLANTEADA	87

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS.....	92

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Componentes del análisis externo de la empresa	28
Gráfico 2.2. Variables a considerar en el análisis externo de la empresa	30
Gráfico 2.3. Matriz DOFA	32
Gráfico 2.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	33
Gráfico 2.5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	34
Gráfico 2.6. Matriz Perfil Competitivo (MCP)	35
Gráfico 2.7. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	37
Gráfico 2.8. Jerarquía de elaboración de la estrategia de una compañía	39
Gráfico 2.9. Estructura Plan de Acción	40
Gráfico 2.10. Estructura Organizacional Actual	46
Gráfico 3.1 Calzado. Producción, ventas y empleo variación año corrido 2013.	50
Gráfico 3.2 Sector Calzado. Principales problemas. Diciembre 2013	51
Gráfico 3.3 Producto de Catalina Duque	58
Gráfico 3.4 Producto de Fabrica Sarita	58
Gráfico 3.5 Producto de Garby Calzado	59
Gráfico 3.6 Radar Competitivo	74
Gráfico 3.7 Matriz PEYEA	76
Gráfico 4.1 Estructura Organizacional Planteada	87

LISTADO DE TABLAS

Tabla N° 2.1 Ficha Técnica Calzado Sandalia Plana	44
Tabla N° 2.2 Ficha Técnica Calzado Baleta	45
Tabla N° 2.3 Ficha Técnica Calzado Tenis	45
Tabla N° 3.1 Estimaciones de población femenina quinquenal del Valle del Cauca según la edad	47
Tabla N° 3.2 Estimaciones de población femenina quinquenal en los municipios, según rango de edades 15 - 59 años.	48
Tabla N° 3.3 Población por estratos 1, 2, 3 y 4 del municipio de Tuluá 2010 – 2013	49
Tabla N° 3.4 Análisis de variables del entorno externo	54
Tabla N° 3.5 Análisis de variables del entorno interno	62
Tabla N° 3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	66
Tabla N° 3.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	68
Tabla N° 3.8 Matriz del Cruce DOFA	70
Tabla N° 3.9 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	73
Tabla N° 3.10 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	75
Tabla N° 3.11 Objetivo N° 1: Aumentar la utilidad neta de un 20% a 25% en los siguientes años.	80
Tabla N° 3.12 Objetivo N° 2: Delegar funciones en las áreas de Producción y Mercadeo & Ventas.	81
Tabla N° 3.13 Objetivo N° 3: Incrementar el número de ventas y posicionamiento de la marca Calzado Jubel S.A	82

Tabla N° 3.14 Objetivo N° 4: Fortalecer el área de personal laboral operativo 83

Tabla N° 3.15 Objetivo N° 5: Obtener la certificación en la Norma Técnica de Calidad 6001 84

Tabla N° 3.16 Plan de Seguimiento y Control 85

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1

Direccionamiento Estratégico 2015 – 2018 Empresa Calzado Jubel.....	93
1.1 Formato Encuesta Informativa – Misión.....	94
1.2 Formato Encuesta Informativa – Visión.....	96
1.3 Formato Encuesta Informativa – Valores Corporativos.....	97

ANEXO 2

Reglamento Interno De Trabajo.....	99
2.1 Reglamento Interno De Trabajo Planteado para la empresa Calzado Jubel.....	100

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto se estructura alrededor de cinco capítulos en los que se desarrolla el plan estratégico para la empresa “Calzado Jubel S.A.”

En el primer capítulo se muestra una breve introducción donde se detallan los antecedentes del sector calzado debido a que la empresa aún se encuentra en etapa de introducción al mercado, además se prescribe la situación problemática por la que atraviesa la organización en la actualidad, así mismo se plantea las herramientas necesarias para regenerar la situación brindando el mayor beneficio.

En el segundo capítulo se expone, mediante el marco teórico las percepciones primordiales a ser utilizadas en la realización del proyecto, como lo es la evolución que ha tenido la planeación estratégica a través del tiempo, su importancia y beneficios que aporta a la organización. Con respecto a la terminología que se utiliza en el campo administrativo, se incluye un vocablo administrativo amplio y reconstituyente para el entendimiento del mismo. Adicional a esto se explica la estructura organizacional actual de la empresa y su ubicación geográfica.

El tercer capítulo enseña el total desarrollo de los temas expuestos anteriormente, iniciando por un análisis externo detallado donde se evalúan todos los componentes que afectan y/o benefician a la empresa, como lo es la implementación y regulación de nuevas normas que rigen en el sector industrial del calzado, el actual movimiento inconstante del desempleo, el crecimiento poblacional, las tendencias que se están manejando a la hora de elaborar calzado, y su debido proceso de fabricación, con nuevas tecnologías, entre otros.

Seguido de un análisis interno, el cual da a conocer el estado en que se encuentra la organización con respecto a la competencia, los proveedores, la captación de clientes, su manera de gestionar al personal y su debido proceso de producción, logrando así con esto, la elaboración de matrices que determinan la ubicación real de la empresa, y poder establecer objetivos y estrategias que ayudarán a definir con claridad el norte empresarial.

El capítulo cuarto hace referencia a la estructura organizacional planteada para llevar a cabo en la organización, y así dejar atrás la etapa de idea emprendedora

y empezar a ser una organización con visión futurista teniendo en cuenta sus valores y responsabilidad con la sociedad, siendo una fuente de empleo.

Como último capítulo se da a conocer las conclusiones dirigida a la directiva de la organización, además la referencia bibliográfica, anexos y demás utilizados para la elaboración de este proyecto.

Cabe resaltar que este trabajo se realiza con el fin de diseñar el plan estratégico para la empresa “Calzado Jubel S.A.”, más no comprende el proceso de implementación, este último punto queda a criterio de la directiva de la empresa.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

La investigación en la que se basa el presente proyecto está direccionada al diseño de plan estratégico de la empresa “Calzado Jubel S.A.” una fábrica tuluëña de calzado para dama que dio sus inicios en el año 2013 por medio de la ayuda del Fondo Emprender, y si bien, ahora es una empresa que se encuentra en su primer año de funcionamiento, se hace necesario reestructurar muchos aspectos que logre el posicionamiento y crecimiento de la empresa en el mercado.

En la actualidad la empresa “Calzado Jubel S.A.”, no tiene consolidado y definidas el área administrativa, el área de producción y el área de ventas, formando con ello una desventaja frente a la competencia, limitando la captación de clientes y negociación con proveedores, por esta razón se propone estrategias que permitan mejorar el funcionamiento tanto interno como externo de la empresa.

Esta investigación esta direccionada al diseño de Plan Estratégico, basada en realizar un itinerario para la empresa a largo plazo, teniendo en cuenta las tendencias actuales y todas las variables que afectan a la empresa hoy en día, y a partir de ello generar estrategias que permitan mejorar el desempeño y perfeccionar su sistema de producción.

De esta manera, la planeación es la que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y signos necesarios para su realización.

Los resultados que se espera con el tema de investigación es el diseño del plan estratégico en la empresa “Calzado Jubel S.A.”, es el modo en como ayudará a direccionar de manera correcta los objetivos que la empresa desea alcanzar en el corto y mediano plazo, como lo son el posicionamiento de la marca en la ciudad de Tuluá y la certificación de la Norma Técnica Colombiana NTC 6001, siendo estos proyectos posteriores a lo planteado.

1.1 TÍTULO

Diseño de un plan estratégico para la empresa “Calzado Jubel” en el municipio de Tuluá - período 2015 – 2018.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento Del Problema

Si bien es cierto, el sector del calzado en Colombia se encuentra en una problemática debido a una dependencia que tiene con el mercado y los acontecimientos inestables a nivel político que presenta el país, además de esto la cadena de cuero, calzado y marroquinería han estado marcada por cosas como: la competencia desleal, importaciones desde China con costos muy bajos, la informalidad laboral y fiscal, empresas que continúan rezagadas a invertir en plantas procesadoras de aguas residuales para cumplir con las normas ambiental, y un sinnúmero de inconvenientes que retardan el crecimiento de las empresas en el país.

Sin embargo, las empresas tanto grandes como medianas y pequeñas manufactureras se encuentran en un mundo competitivo debido al incremento de oferta del calzado para dama. Por lo que los consumidores hoy en día se han vuelto más exigentes para satisfacer sus necesidades. Es por ello que el reto de las empresas es conocer y satisfacer estas necesidades de forma única, buscando posiciones competitivas.

Para llevar a cabo la diferenciación de la empresa “Calzado Jubel S.A.” ante la competencia, esta necesita identificar las necesidades de su mercado meta, así como la mejor forma de satisfacerlas; dicho proceso se realiza mediante planes estratégicos abarcando todas las áreas funcionales de la organización. Además de identificar las necesidades, dicho planes deben encaminar el rumbo de las labores diarias que se debe ejecutar en la organización con un mejor direccionamiento organizacional optimizando de esta manera los recursos.

Para la empresa “Calzado Jubel S.A.” que ha sido una microempresa en etapa de introducción al mercado vallecaucano, dedicada a la elaboración de calzado en material sintético para dama, está siendo afectada por todos los conflictos externos que la rodean, buscando así con ello implementar una planeación estratégica que le ayude a mitigar el impacto negativo tanto externo como interno de la misma, como lo es la falta de comunicación acertada entre empleador y empleados, la falta de lineamientos y conocimiento de sus competidores potenciales, y con ello satisfacer las necesidades de sus clientes mejor que la competencia.

1.2.2 Formulación Del Problema

Por tal razón este trabajo de asesoría desea llevar a cabo el cumplimiento de ¿Cómo se formulará la planeación estratégica en la empresa “Calzado Jubel” en el municipio de Tuluá para el periodo 2015 - 2018?

1.2.3 Sistematización Del Problema

- ¿Qué herramientas se utilizarán para el estudio eficaz del análisis externo e interno de la empresa “Calzado Jubel S.A.”?
- ¿Qué instrumentos permitirán reconocer los objetivos estratégicos adecuados e implantar el direccionamiento organizacional de la empresa “Calzado Jubel S.A.”?
- ¿De qué manera se desarrollará el plan de seguimiento y control de la empresa “Calzado Jubel S.A.”?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GENERAL

Formular la planeación estratégica en la empresa “Calzado Jubel S.A” en el municipio de Tuluá para el periodo 2015 - 2018

1.3.2 ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis externo e interno para la empresa “Calzado Jubel S.A.”.
- Plantear los objetivos estratégicos y el direccionamiento organizacional de la empresa “Calzado Jubel S.A.”.
- Elaborar el plan de seguimiento y control de la empresa “Calzado Jubel S.A.”.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La empresa “Calzado Jubel S.A.” requiere una planeación estratégica como un proceso continuo y metódico donde la búsqueda de una o más ventajas competitivas y la formulación de estrategias, ayuden a crear o resguardar dicho diferenciador, todo en función al logro de los objetivos planteados, beneficiándose por el entorno y demás recursos disponibles.

El desarrollo de este proyecto es de carácter teórico-práctico, en el cual se desea desarrollar la formulación de la planeación estratégica de la organización, empleando con destreza los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, como lo son las distintas teorías de planeación, ya que por medio de hechos y no en emociones vagas y genéricas, se logran pronósticos reales y acertados de la situación de la empresa, siendo así un trabajo mental, de índole intelectual que a su vez contribuye al crecimiento profesional.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio, se acude a la aplicación de matrices que permitirá conocer el estado real en que se encuentra la empresa, y en base a ello poder generar estrategias de aplicación para beneficio de la empresa y fortalecimiento en el mercado.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de Estudio

Para la elaboración de este trabajo se consideró una investigación descriptiva, llamada también investigación diagnóstica, la cual consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Para Dankhe 1986 los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga.

Para ello se tienen en cuenta las siguientes etapas:

- Examinar las características del problema escogido.
- Enunciar los supuestos en que se basan los procesos adoptados.
- Elegir los temas y las fuentes apropiados.
- Seleccionar o elaborar técnicas para la recolección de datos.
- Establecer, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- Verificar la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- Realizar observaciones objetivas y exactas.

Describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

1.5.2 Método de Investigación

El método de investigación aplicado en este proyecto es deductivo, debido a que es posible llegar a conclusiones directas, cuando deducimos lo particular sin intermediarios, mediante este método, concluimos lo particular de lo general.

El método deductivo de investigación permite inferir nuevos conocimientos o leyes aún no conocidas. Este método consiste en inducir una ley y luego deducir nuevas suposiciones como consecuencia de otras más generales.

1.5.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

1.5.3.1 Primarias

Las fuentes de información primaria que se van a utilizar en el proyecto, consiste en fuentes que serán tomadas a través de reuniones con el gerente de “Calzado Jubel S.A.” para conocer su punto de vista sobre la dirección que quiere tomar para la empresa; así como observación del comportamiento de la organización, sus empleados y los procedimientos internos.

1.5.3.2 Secundarias

Las fuentes de información secundarias que serán recopiladas para la realización de este proyecto, será principalmente información obtenida dentro de la organización y textos de autores enfocados a la dirección estratégica, así como documentos de investigaciones que aporten a la investigación, el desarrollo y la solución de esta.

Estas fuentes de información serán como por ejemplo, estudios del DANE donde se identificará y analizará las tendencias del sector; artículos de actualidad en revistas y periódicos; libros acordes al tema, como el de Humberto Serna y proyectos realizados sobre el tema de planeación estratégica

1.5.4 Diseño de la Investigación

Para la realización de este proyecto se llevará a cabo el planteamiento de la referencia histórica de la empresa por medio de la información que facilite el dueño y gerente actual de la empresa, para así mismo llevar a cabo la elaboración de la misión siendo esta la razón de ser de la organización, la visión que es hacia dónde quiere llegar la empresa en un futuro alcanzable a largo plazo, la determinación de los objetivos y valores corporativos con la ayuda de los empleados de la empresa “Calzado Jubel S.A.” por medio de encuestas y cuestionarios.

A su vez se realizará un análisis exhaustivo que permita conocer el DOFA de la empresa y con ello poder determinar las estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, este análisis se realizará a través de la implementación de diferentes matrices como lo son la Matriz EFE y la Matriz EFI.

Con los resultados obtenidos de las matrices y la formulación del DOFA, se podrá establecer claramente la estructura organizacional de la empresa “Calzado Jubel S.A.” las estrategias, objetivos, indicadores, plan de acción y gerenciamiento del plan, de tal manera que se logre la visión que la organización establezca para el período de tiempo planteado.

CAPÍTULO 2

MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

El progreso del mercado en el mundo y el movimiento hacia la globalización ha logrado que las empresas intenten trabajar en pos de conservar su competitividad y examinen la manera de emplear filosofías de administración que les ayuden a conservarse y a prevalecer continuamente, por eso para realizar un plan estratégico es idóneo empezar por citar a Sócrates, que en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Para entender de mejor forma lo que es planeación estratégica, se iniciará por recordar lo que es estrategia principalmente. Para los autores Arthur Thompson y compañía en su libro la definen así:

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio...La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente hacer lo que los competidores no hacen o mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.¹

Además, los autores² expresan que para reconocer una estrategia ganadora, se debe aplicar tres pruebas:

- **La prueba de ajuste:** En esta prueba para que una estrategia funcione bien, debe ajustarse de manera dinámica a las condiciones que se enfrenta la organización tanto externas como internas, teniendo así mismo una sincronización con los entornos prevalecientes en el mercado, los recursos y capacidades competitivas de la empresa. A su vez ser compatible con la capacidad para ejecutar la estrategia de manera

¹¹ THOMPSON, Arthur A., PETERAF, Margaret A., GAMBLE, John E., STRICKLAND III, A.J. Administración Estratégica. 18ª ed. New York: The McGraw Hill Companies, Inc., 2012. p 4-5

² Ibid., p 12 - 14

competente, de otro modo sino se da es probable que no se tenga tan buen desempeño y no genere los resultados pronosticados.

- **La prueba de la ventaja competitiva:** Una estrategia ganadora debe lograr una ventaja competitiva que genere alcanzar unos rendimientos superiores para la organización a diferencia de sus competidores, y que esta sea perdurable.
- **La prueba del desempeño:** Si una estrategia tiene un desempeño sólido dentro de la organización, es decir genera rentabilidad y además de eso posicionamiento en el mercado, son síntomas contundentes de una estrategia ganadora.

Sin embargo, las estrategias existentes deben revisarse periódicamente para asegurarse que aún continúan cumpliendo con los requisitos para ser una estrategia ganadora.

2.1.1 Definición de Planeación Estratégica

Para Fred R. David, *“la planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.”*³

La Planeación Estratégica es un proceso de valoración sistemática del entorno de un negocio, precisando los objetivos a largo plazo y que estos sean cuantitativos, desarrollando habilidades para alcanzar las metas identificadas, teniendo en cuenta los recursos disponibles para llevar a cabo el cumplimiento de estas.

Es un instrumento eficaz de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno a la situación actual y el futuro que debe recorrer las organizaciones para ajustarse a cambios y demandas que les impone el medio

³ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Traducido por Books and Words Solutions, S.C. 11ª ed. México: Pearson educación, 2008. p 5.

y conseguir el máximo de eficiencia y aptitud de sus tributos. Sin embargo, la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el intermedio para ajustar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que produzca y congrege a todos los que conforman la organización.

2.1.2 Beneficios de la Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica ayuda a que la organización tome parte activa, en vez de reactiva, en la renovación de su futuro, es decir la organización puede iniciar actividades y mezclarse en ellas, en vez de solo responder y así poder controlar su destino.

El mayor beneficio de la Planeación Estratégica ha sido el de que las organizaciones adquieran mejores estrategias gracias a que emplean un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante, pero se han elaborado ciertas investigaciones que señalan que la contribución más importante está en el proceso que realiza, y no en la decisión que refleje.

En la Planificación Estratégica se promueve la comunicación interdisciplinaria, ya que la intervención de todas las partes de la organización es clave para alcanzar lo acordado con los cambios que se pretenden.

2.1.3 Diagnóstico Integral

2.1.3.1 Análisis Externo

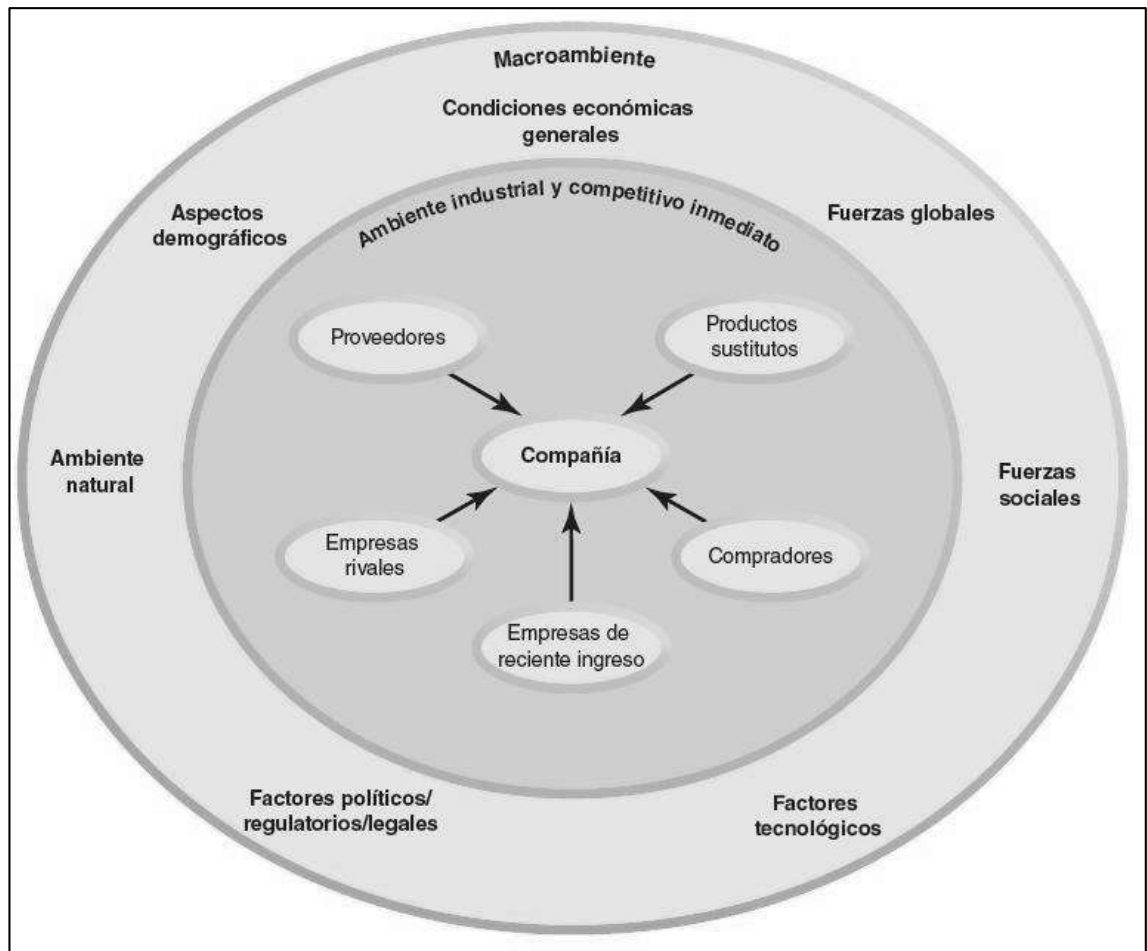
Para el autor⁴ el análisis externo o macro ambiente como también se le conoce, es quien engloba un amplio contexto ambiental en que se ubica la industria de la empresa. En ello se debe estudiar con seriedad siete factores, los cuales pueden ejercer un fuerte efecto e impacto significativo en el rumbo y estrategias a establecer de la empresa.

Quien analice el ambiente externo de la empresa debe estar alerta para identificar lo importante que puede llegar afectar y/o beneficiar a la empresa

⁴ THOMPSON, Arthur A., PETERAF, Margaret A., GAMBLE, John E., STRICKLAND III, A.J. Op cit., p 50-52

externamente, evaluando su impacto e influencia, y así mismo adaptando la dirección y las estrategias según lo requiera la empresa.

Gráfico 2.1. Componentes del análisis externo de la empresa



Fuente: THOMPSON, Arthur A., PETERAF, Margaret A., GAMBLE, John E., STRICKLAND III, A.J. Administración Estratégica. 18ª ed. New York: The McGraw Hill Companies, Inc., 2012. p 51

Los factores a analizar son los siguientes:

- 1. Factor Demográfico:** Abarca el tamaño, la tasa de crecimiento y distribuciones de edades, geográficas e ingreso. Estos tienen profundas consecuencias en la industria, dependiendo su variación.
- 2. Factor Social:** Los valores, actitudes, estilos de vida impacta de forma positiva o negativa a los negocios, pues estas varían según la localidad y el tiempo.
- 3. Factor Político-Legal:** Incluye la normatividad y leyes que las empresas deben cumplir de acuerdo al sector que pertenecen.

4. *Factor Ambiente Natural:* Fuerzas ecológicas y ambientales que protegen los recursos como el agua, el cambio climático, entre otros.
5. *Factor Tecnológico:* Son el ritmo de cambio tecnológico y avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad. Estos cambios pueden generar la creación de nuevas industrias y perturbar en otras.
6. *Factor de Fuerzas Globales:* Son las condiciones y cambios a nivel global, generando cambios socioculturales y ambientales. Estas fuerzas influyen mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones de importación y sanciones comerciales.
7. *Factor Económico:* Son los componentes que afectan a las empresas locales, regionales, nacionales o internacionales, como por ejemplo la tasa de crecimiento económico, el desempleo, la inflación, el PIB y el per cápita. Estos componentes afectan la confianza del consumidor con respecto a su ingreso para gastos discrecionales.

2.1.3.2 Análisis Interno

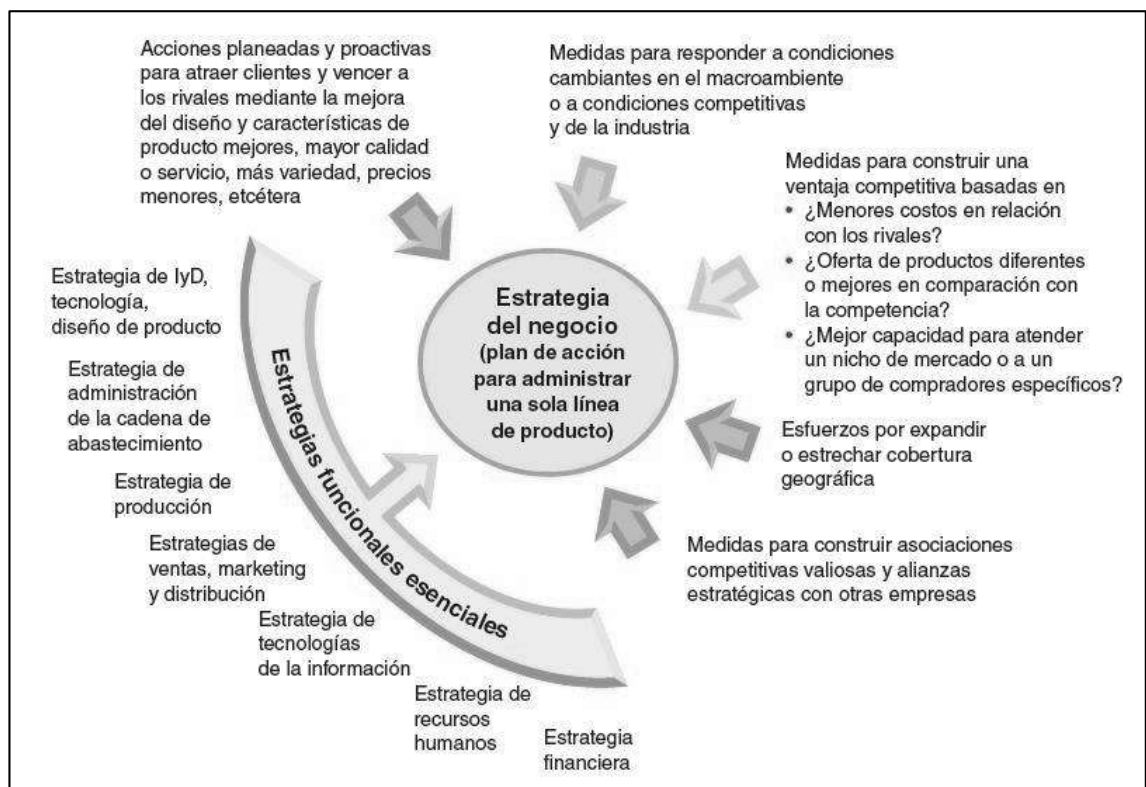
Para el autor⁵ el análisis interno permite determinar si la estrategia cuenta con las condiciones requeridas que le brinden una ventaja competitiva y significativa frente a la competencia de la empresa. El análisis se centra en las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan bien funciona la estrategia actual de la empresa?
- ¿Cuáles son los recursos y capacidades con mayor importancia competitiva de la empresa?
- ¿Es capaz la empresa de aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y superar las amenazas externas a su bienestar externo?
- ¿Los precios y costos de la empresa son competitivos respecto de la competencia clave y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente?
- ¿Competitivamente la empresa es más fuerte o más débil que sus principales competencia?
- ¿Qué asuntos y problemas estratégicos merecen la mayor atención por parte de la administración?

⁵ Ibid., p 90-91

En la búsqueda de respuestas, se utiliza analizar diferentes variables internas como se muestra en la gráfica siguiente. Teniendo en cuenta que la evaluación del buen funcionamiento de una empresa debe abarcar determinaciones cuantitativas y cualitativas. Además mientras más dinámico sea el desempeño financiero y el posicionamiento de la empresa en el mercado, es más factible que obtenga una estrategia bien elaborada.

Gráfico 2.2. Variables a considerar en el análisis externo de la empresa



Fuente: THOMPSON, Arthur A., PETERAF, Margaret A., GAMBLE, John E., STRICKLAND III, A.J. Administración Estratégica. 18ª ed. New York: The McGraw Hill Companies, Inc., 2012. p 91

2.1.4 Direccionamiento Estratégico

Para el autor Humberto Serna⁶, toda organización que desee crecer, permanecer en el mercado y generar utilidades, le conviene definir de manera responsable un direccionamiento estratégico, el cual es integrado por la misión, la visión y los principios corporativos de la organización.

2.1.4.1 Misión

En términos generales la misión es el sendero ideal que toda empresa ha de seguir, pues esta es la que induce conductas y obligaciones que logran un clima organizacional idóneo a la empresa, haciéndola diferente ante las demás. Si en la vida diaria de la organización existe contradicción alguna con la misión, se puede perder la calidad de esta y colocar en peligro la armonía y sobrevivencia de la misma. Por ello es de suma importancia al momento de llevarla a cabo, tener en cuenta y de manera claro ¿Cuál es el negocio? Y ¿Cuáles son sus objetivos, clientes y prioridades? Sin dejar a un lado su responsabilidad social.

2.1.4.2 Visión

La visión es el lazo que une el presente con el futuro de una empresa, pues en ella se refleja ese horizonte ideal que la empresa desea alcanzar en el futuro. Para la definición y posterior realización de la visión, se requiere de líderes capaces de materializar los objetivos y metas planteadas, en resultados medibles, valiéndose por estrategias que le aportaron a la empresa los propósitos amplios e inspiradores.

2.1.4.3 Principios Corporativos

Los principios corporativos son la filosofía de toda organización, estos deben ser compartidos por todos los colaboradores de la misma, ya que es el soporte de la cultura organizacional, basándose en valores, creencias y normas que regulan el compromiso de ellos con la organización. Los principios no son parte ni de la misión ni de la visión, todo lo contrario son el soporte de estas cuando se definen, pues las mismas se deben enmarcar dentro de estos principios.

⁶ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. 10ª ed. Bogotá: 3R Editores, 2010. p 59-60

2.1.5 Herramientas Utilizadas en la Planeación Estratégica

2.1.5.1 Análisis y matriz DOFA

Para el autor Serna⁷: “el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito”. Esta es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de este modo adquirir un análisis exacto que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, teniendo en cuenta la oportunidades y amenazas que afectan a nivel externo a la empresa y las fortalezas y debilidades de esta a nivel interno.

Para la su elaboración, el autor propone:

1. Elaboración de la hoja de trabajo, teniendo en cuenta la información proporciona de los análisis internos, externos y de la competencia.
2. Seleccionar los factores claves de éxito (FCE)
3. Ponderar los factores claves de éxito, por medio de puntuaciones alto o bajo, dependiendo del impacto, y debe ser de forma descendente.
4. Realizar la matriz DOFA, donde se plantean las estrategias FO, FA, DO y DA. Como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 2.3. Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES - O	AMENAZAS - A
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS - F	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Enumerar las de mayor impacto FCE	<i>Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades</i>	<i>Usar las fuerzas para evitar las amenazas</i>
DEBILIDADES - D	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Enumerar las de mayor impacto FCE	<i>Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</i>	<i>Reducir las debilidades y evitar las amenazas</i>

Fuente: Elaboración propia basada en SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. 10ª ed. Bogotá: 3R Editores, 2010. P 189

⁷ Ibid., p. 185-190

2.1.5.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Para David⁸, esta matriz permite resumir y evaluar toda la información externa de la empresa. Para elaborar esta matriz se basa en el total de puntuación ponderada, como lo muestra el gráfico 2.4. Sin embargo hay que tener en cuenta que sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Y una puntuación total de 1.0 indica todo lo contrario.

Gráfico 2.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades			
	Asignar una ponderación relativa a cada factor. 0.0 (No es importante) 1.0 (Muy importante)	Asignar calificación a cada factor 4= Respuesta Superior 3= Respuesta Superior a la Media 2= Respuesta Media 1= Respuesta Mala	Ponderación * Clasificación
Amenazas			
TOTAL		1.00	0.00

Fuente: Elaboración propia basada en DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Traducido por Books and Words Solutions, S.C. 11ª ed. México: Pearson educación, 2008. p 111.

⁸ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Op cit., p 110

2.1.5.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Según el autor⁹, esta herramienta sirve para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al igual que la matriz EFE, esta matriz se basa en el total de puntuación ponderada, como lo muestra el gráfico 2.5 diferenciándose por la forma de asignación de valores de clasificación.

A su vez, sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte

Gráfico 2.5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas			
	Asignar una ponderación relativa a cada factor. 0.0 (No es importante) 1.0 (Muy importante)	Valores de Clasificación 1= Debilidad Mayor 2= Debilidad menor 3= Fuerza menor 4= Fuerza Mayor	Ponderación * Clasificación
Debilidades			
TOTAL		1.00	0.00

Fuente: Elaboración propia basada en DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Traducido por Books and Words Solutions, S.C. 11ª ed. México: Pearson educación, 2008. p 159.

⁹ Ibid., p 157-159

2.1.5.4 Matriz del Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una empresa así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Los pesos y los totales ponderadas de las matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal.

Existe diferencias entre la matriz MPC y la EFE, una de ellas es que los factores críticos de éxito en una MPC son amplios, no incluyen datos específicos y se pueden enfocar en cuestiones internas. Y además son factores que no están agrupados en oportunidades y amenazas, logrando que sus clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales se puedan comparar con la competencia.

Gráfico 2.6. Matriz Perfil Competitivo (MCP)

Factores críticos de éxito	Ponderación	Empresa principal		Competidor 1		Competidor 2	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación

Fuente: Elaboración propia basada en DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Traducido por Books and Words Solutions, S.C. 11ª ed. México: Pearson educación, 2008. p 112.

Una aclaración sobre la interpretación: el hecho de que una empresa reciba una puntuación de 3.2 y otra una de 2.8 en una matriz de perfil competitivo no quiere decir que la primera sea un 20% mejor que la segunda. Los dígitos revelan los fuertes relativos de las empresas, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Los dígitos no son mágicos. El objetivo no es llegar a un simple dígito, sino asimilar y evaluar la información de una manera significativa que ayude en la toma de decisiones.¹⁰

¹⁰ Ibid., p 110-112

2.1.5.5 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Al desarrollar una matriz SPACE o PEYEA como se suele llamar normalmente, se deben considerar los factores que se incluyeron previamente en las matrices EFE e EFI de la empresa.

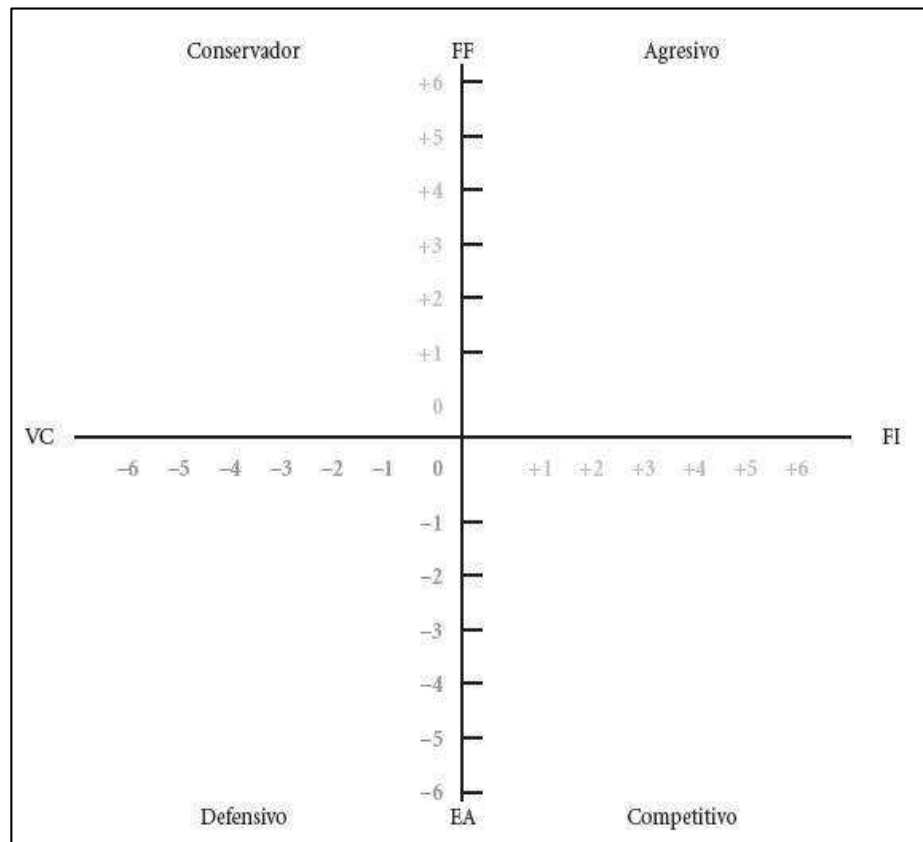
Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]).

Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización

Los pasos requeridos para desarrollar una matriz PEYEA son los siguientes:

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

Gráfico 2.7. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)



Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Traducido por Books and Words Solutions, S.C. 11ª ed. México: Pearson educación, 2008. p 225. Basado del libro H. Rowe, R.Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982, p. 155. Reimpreso con permiso del editor.

2.1.6 Formulación de Estrategias

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “como”, donde se tiene en cuenta el negocio, los clientes, la competencia, el mercado, las capacidades organizacionales y necesarias de la empresa, y la forma de alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. En la formulación de estrategia se debe poseer una actitud emprendedora alta, pues una buena estrategia es inseparable de ello.

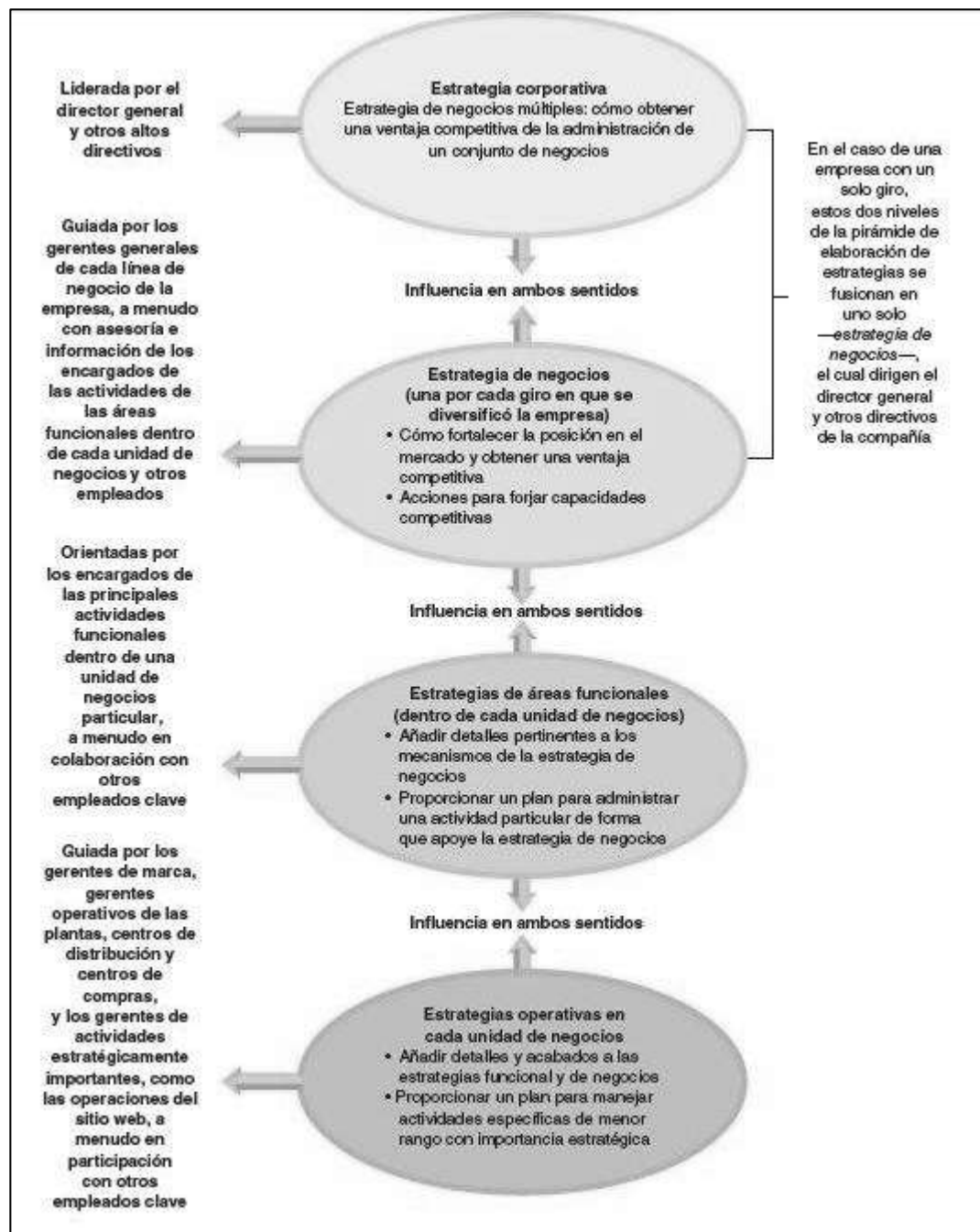
En la mayoría de las empresas planear y ejecutar una estrategia es un esfuerzo de equipo, en el cual todo administrador desempeña una función para el área a su cargo, es decir, se encuentra en diversas posiciones y niveles organizacionales. Es erróneo pensar que la elaboración y ejecución de una

estrategia es algo propio solo de la alta administración, rara vez una formulación de estrategia es exclusiva de este tipo de administración.¹¹

El nivel de la estrategia depende de quien participa en la formulación de esta; en empresas donde existen múltiples líneas de negocios y se debe controlar los diferentes tipos de estrategias, la formulación de estrategia abarca cuatro niveles en la que participan distintas facetas de la estrategia general y se requiere de la colaboración de diferentes administradores, como se muestra en el gráfico siguiente.

¹¹ THOMPSON, Arthur A., PETERAF, Margaret A., GAMBLE, John E., STRICKLAND III, A.J. Op cit., p 33-37

Gráfico 2.8. Jerarquía de elaboración de la estrategia de una compañía



Fuente: THOMPSON, Arthur A., PETERAF, Margaret A., GAMBLE, John E., STRICKLAND III, A.J. Administración Estratégica. 18ª ed. New York: The McGraw Hill Companies, Inc., 2012. p 35

2.1.7 Plan de Acción

Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.¹²

Para llevar a cabo un plan de acción se debe¹³:

1. Establecer un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.
2. Definir las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.
3. Identificar el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Éste debe definirse
4. Especificar la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
5. Señalar el responsable de cada tarea o subactividad.
6. Especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
7. Señalar limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.

Gráfico 2.9. Estructura Plan de Acción.

Proyecto estratégico <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Estrategia básica <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>		Responsable: _____ Unidad estratégica: _____ 1. Indicador de éxito global				
¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados esperados	Quién	Con qué recursos	Posibles dificultades	
2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitación
	Termino Inició	Termino Finalizó				

Fuente: Elaboración propia basada en SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. 10ª ed. Bogotá: 3R Editores, 2010. p 248

¹² SERNA, Humberto. Op cit., p. 73

¹³ SERNA, Humberto. Op cit., p. 247

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Amenaza: Situación desfavorable frente a la que la empresa debe prepararse, eliminándola en caso de ser posible, o al menos tratar de minimizar su impacto negativo.

Análisis DOFA: Herramienta de análisis de la situación actual de una organización, proceso o equipo de trabajo, con miras a obtener un diagnóstico que servirá como base para introducir cambios que mejoren esta situación y que lleven al objeto de análisis a un nivel deseado. Las características que se analizan son aspectos internos como fortalezas y debilidades, y externas como oportunidades y amenazas.

Debilidad: Actividad o atributo interno de una organización que dificulta su éxito.

Eficiencia: Utilización de recursos al menor costo en términos de tiempo, energía y monetario.

Estrategia: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

Factor Clave para el Éxito: Factores que permiten a la organización tener oportunidad de existencia o supervivencia en el mercado.

Fortaleza: Actividad y atributo interno de una organización que contribuye al logro de sus objetivos.

Macro Ambiente: Grandes fuerzas sociales que afectan a todo el micro ambiente, es decir demográficas económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

Micro Ambiente: Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas los proveedores, competidores, intermediarios, clientes.

Misión: Propósito básico de la empresa. Es la concepción implícita del porqué de una organización y debe ser un compromiso compartido por todos los miembros de esta.

Oportunidad: Posibilidad que tiene la organización de alcanzar una posición que le permite obtener mejores resultados que sus competidores, es decir alcanzar una posición competitiva.

Planeación: Consiste en determinar los objetivos de una organización y elegir cursos de acción convenientes para el logro de esos objetivos.

Planeación Estratégica: Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

Proceso: Actividad o conjunto de actividades que emplean insumos, agregan valor y entregan un producto a un cliente.

Valor Agregado: Es la cuantificación del modo en que un proceso transforma un producto o servicio, con el fin de satisfacer una necesidad.

Visión: Es la dirección en la que se orienta la organización, en un contexto interno y externo cambiante. Es la declaración de donde quiere estar la organización en un futuro.

2.3 MARCO EMPRESARIAL

2.3.1 Reseña Histórica

En el año 2013 se creó la empresa Calzado Jubel, una pequeña fábrica de calzado para dama ubicada en la ciudad de Tuluá, con el propósito de elaborar calzado para la mujer de estrato socioeconómico 2, 3 y 4, cumpliendo así con la demanda fémina del mercado regional. Gracias a las oportunidades que brinda el Estado en cuestión de emprendimiento, Calzado Jubel es una empresa formada con recursos del Fondo Emprender. Calzado Jubel se ha dedicado desde el principio a darse a conocer por la calidad, el cumplimiento y el buen servicio de sus productos.

2.3.2 Misión Actual

Producimos y comercializamos calzado para mujer, con un personal capacitado y motivado buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes y el cuidado del medio ambiente.

2.3.3 Visión Actual

Ser reconocido como un producto con altos estándares de calidad para el año 2016

2.3.4 Política de Calidad

Manufacturas Jubel S.A.S. produce y comercializa calzado de mujer garantizando la calidad de los materiales y los procesos productivos, con un personal capacitado y motivado, mantenimiento de la infraestructura, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes y el mejoramiento continuo de nuestros procesos.

2.3.4.1 *Política de Salud Ocupacional*

Manufacturas Jubel S.A.S. es una empresa dedicada a la elaboración y comercio de calzado en materiales sintéticos, comprometida en mantener y mejorar el bienestar de todos sus trabajadores mediante el mejoramiento continuo en la identificación, evaluación y control de sus riesgos mecánicos, fisicoquímicos y físicos. Bajo el liderazgo de la empresa todos los trabajadores de los diferentes niveles son responsables de mantener una cultura de seguridad y salud

ocupacional, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos de acuerdo con las directrices corporativas y la legislación colombiana vigente.

2.3.5 Portafolio de Productos

El portafolio de productos de la empresa “Calzado Jubel S.A.” actualmente maneja tres líneas de productos de diferentes estilos en diversos colores, los cuales son sandalias, baletas y tenis que se comercializaba con la marca **Calzado Chanell** en establecimientos mercantiles y para el canal catálogo con la marca **Calzado Jubel** que va dirigido directamente al cliente. En la actualidad se optó por comercializarse con una sola marca, siendo esta **Calzado Jubel**. Los productos son fabricados con altos estándares de calidad en cualquier canal, se diferencian en el cambio de la marca y la presentación de entrega al cliente.

Fichas De Los Productos

2.3.5.1 Ficha N° 1 “Sandalia Plana”

Tabla N° 2.1 Ficha Técnica Calzado Sandalia Plana

Ficha N° 1	
	Nombre: Sandalia Plana
	Características: Talla: 34 – 40 Material sintético con aplique de piedras Colores: Champagne, Negro y Plata
	Empaque: Caja de cartón. Bolsa de papel con agarraderas
	Garantía: 90 días.

Fuente: Elaboración propia, 2014

2.3.5.2 Ficha N° 2 “Baleta”

Tabla N° 2.2 Ficha Técnica Calzado Baleta

Ficha N° 2	
	Nombre: Baleta Soul
	Características: Talla: 34 – 40 Material sintético con aplique. Colores: Beige / Estelar Champagne y Café / Estelar Ocre
	Empaque: Caja de cartón. Bolsa de papel con agarraderas
	Garantía: 90 días.

Fuente: Elaboración propia, 2014

2.3.5.2 Ficha N° 3 “Tenis”

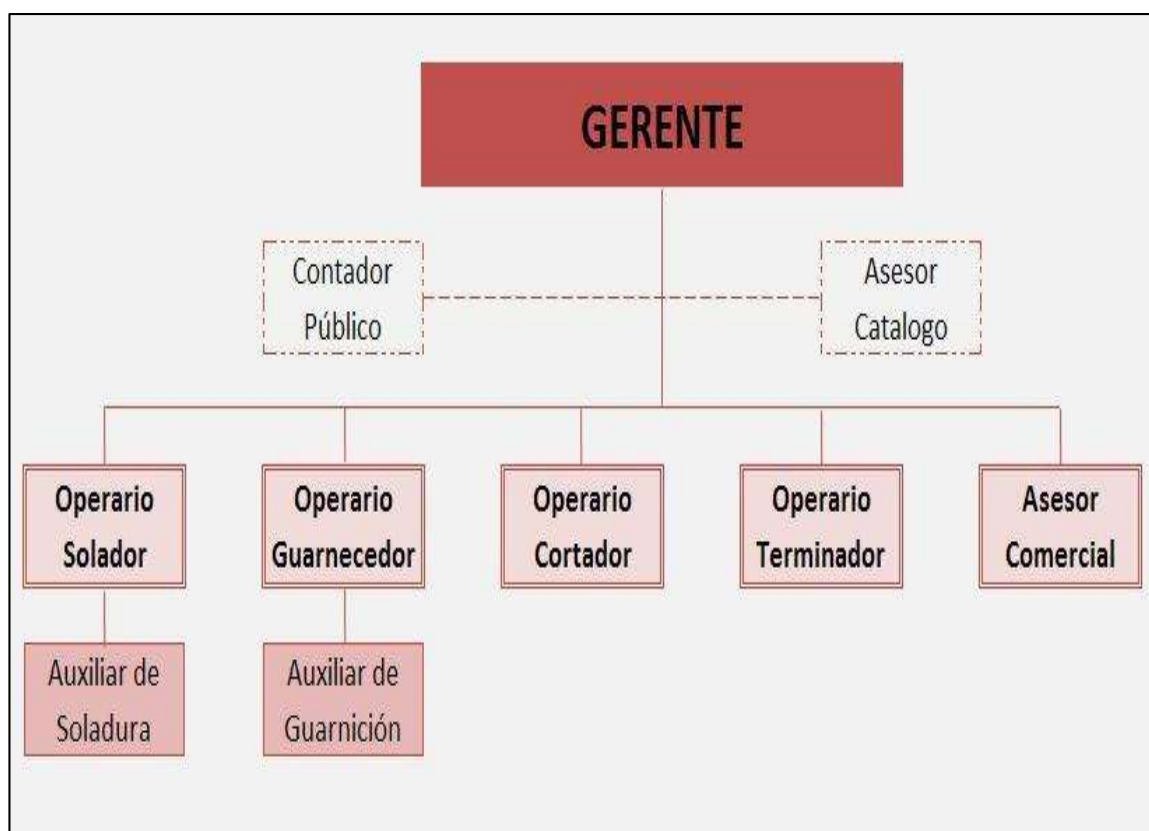
Tabla N° 2.3 Ficha Técnica Calzado Tenis

Ficha N° 3	
	Nombre: Apache Porto
	Características: Talla: 34 – 40 Material sintético Colores: Champagne, Salmón y Miel. Altura: 3cm
	Empaque: Caja de cartón. Bolsa de papel con agarraderas
	Garantía: 90 días.

Fuente: Elaboración propia, 2014

2.3.6 Organigrama

Gráfico 2.10. Estructura Organizacional Actual



Fuente: Gerencia Calzado Jubel

2.4 MARCO GEOGRÁFICO

La empresa “Calzado Jubel” se encuentra ubicada en el Barrio Departamental de la ciudad de Tuluá, Carrera 22 N° 12 – 02.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS ORGANIZACIÓN

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1 Factor Demográfico

El análisis demográfico para la empresa Calzado Jubel, se llevará a cabo en el departamento Valle del Cauca en términos de edad, género femenino, y otros aspectos. De acuerdo a datos obtenidos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) del CENSO realizado en el año 2005 se pueden apreciar los datos en la Tabla 1 que muestra el total de la población femenina del departamento Valle del Cauca del año 2005 con proyecciones al año 2020.

Tabla N° 3.1 Estimaciones de población femenina quinquenal del Valle del Cauca según la edad.

	2005	2010	2015	2020
15-19	193.414	199.335	191.059	187.071
20-24	184.467	191.412	199.015	191.790
25-29	170.413	182.805	191.119	198.371
30-34	157.348	169.080	182.506	190.352
35-39	161.216	156.228	168.715	181.368
40-44	155.121	159.908	155.689	167.239
45-49	130.798	153.544	159.005	153.957
50-54	106.342	128.888	152.044	156.546
55-59	82.578	103.879	126.696	148.810
Total Población Femenina	<u>1.343.702</u>	<u>1.447.089</u>	<u>1.527.863</u>	<u>1.577.524</u>

Fuente: Estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad, DANE

Y de acuerdo a ello, se espera que para el año 2015 el departamento cuente con una población femenina de 1.527.863 que oscila entre los 15 y 59 años de edad. Entre los años 2010 y 2020 habrá un crecimiento de 9.01% poblacional femenina.

En Tabla 2, se muestra una proyección de población femenina entre los años 2005 y 2020 en el mismo rango de edades de la tabla anterior (Tabla 1) en los municipios que son mercado objetivo de la empresa Calzado Jubel.

Tabla N° 3.2 Estimaciones de población femenina quinquenal en los municipios, según rango de edades 15 - 59 años.

Población Femenina	2005	2010	2015	2020
Tuluá	60.984	66.937	71.325	74.342
Buga	37.582	38.096	37.465	35.954
Cartago	39.909	41.523	41.979	41.919
El Cerrito	17.052	18.276	19.038	19.314
Guacarí	9.893	10.745	11.296	11.583
Roldanillo	10.719	10.918	10.770	10.280
San Pedro	4.802	5.297	5.724	5.954

Fuente: Proyecciones de población total por sexo y grupos de edad de 0 hasta 80 y más años (2005 - 2020). DANE

Los datos de la Tabla 3 corresponden al total de habitantes entre los estratos socioeconómicos 1, 2, 3 y 4 del municipio de Tuluá ya que este es su mercado principal, entre los años 2010 – 2013. Y el total de la población femenina dentro el rango de edades 0 - 80 años, del municipio de Tuluá para los mismos periodos de años estudiados (2010 -2013).

Tabla N° 3.3 Población por estratos 1, 2, 3 y 4 del municipio de Tuluá 2010 - 2013

Número de Habitantes				
	2010	2011	2012	2013
Estratos	Total	Total	Total	Total
1	56.876	57.568	57.325	57.820
2	63.782	64.558	66.627	66.870
3	46.884	47.455	48.015	48.606
4	12.880	13.037	13.096	13.550
Total Población Femenina por Año	103.315	104.613	105.922	107.243

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

3.1.2 Factor Político

Este año la comisión primera del Senado de la Republica y ACICAM han dado a conocer el proyecto de ley Anticontrabando para el sector del calzado en Colombia, este proyecto comprende normas de mayor importancia en las cuales se penaliza el delito del contrabando en todas sus formas e implementan mecanismos aduaneros para disminuir este delito. Con esta ley se pretende contar con un mercado nacional transparente y vigoroso, que permita una participación justa en la industria.

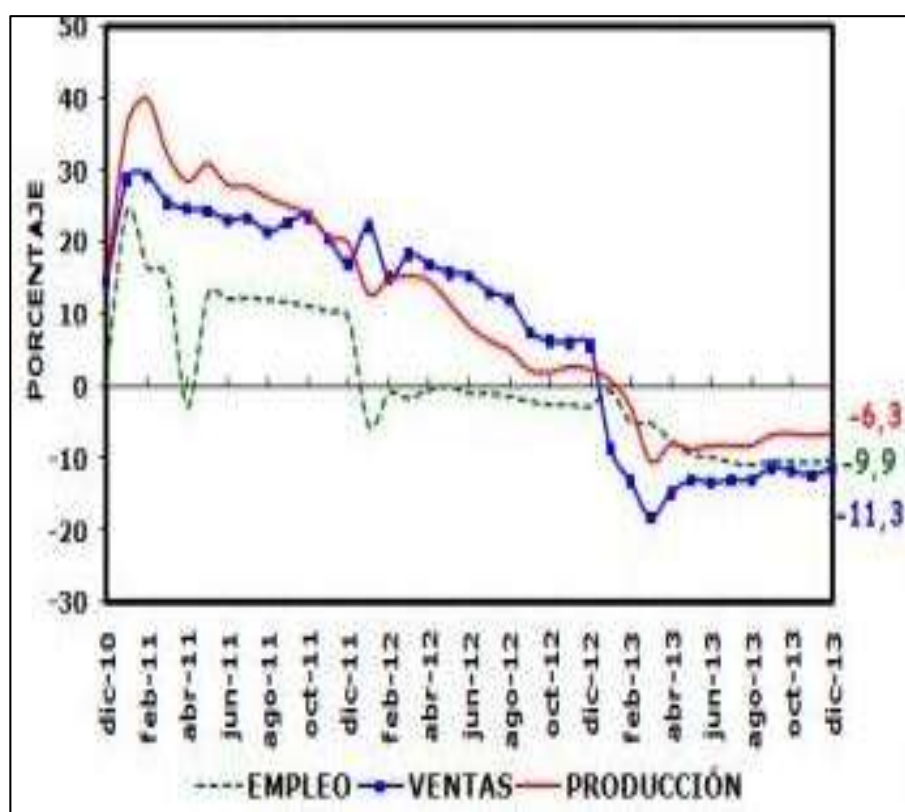
De acuerdo el TLC con los Estados Unidos ratificado recientemente, se presenta para este sector unas oportunidades valiosas, como lo es relativamente la participación muy baja en las exportaciones, a pesar de ser un sector constituido por la cadena de cuero, calzado y marroquinería, poseedores de una amplia experiencia exportadora, con una oferta de productos diversificada, y por lo tanto un potencial favorable para incrementar la cantidad y el valor agregado de sus exportaciones. Pues el sector del calzado tiene un total de 337 partidas arancelarias o productos de los cuales el 18% tenían acceso libre de arancel a los Estados Unidos. El 75% estaban cobijados bajo el ATPDEA con lo cual se mantiene el arancel, pero se estabiliza la situación al dejar de depender de su ratificación anual por parte del congreso norteamericano.

No obstante a ello, el gobierno colombiano recientemente impuso un arancel para la importación de calzado y confecciones con lo que se esperaba dar un respiro a la industria ya que esta afronta grandes problemas, sin embargo los empresarios decidieron protestar y poner en evidencia la problemática que tiene frenada la producción en el país.¹⁴

3.1.3 Factor Económico

La producción y ventas al mercado interno en el sector del calzado en el año 2013, se registró una disminución de -6.3% y -11.3% respectivamente, según la MMM (muestra mensual manufacturera) del DANE, sin embargo se tiene en cuenta que se presentó un cambio de tendencia a partir de marzo del 2013. En cuanto al empleo, este registró un comportamiento negativo del -9.9%.

Gráfico 3.1 Calzado. Producción, ventas y empleo variación año corrido 2013.



Fuente: DANE – MMM 2013

Según encuestas tomadas respecto a las expectativas frente al futuro del sector del calzado con respecto a la producción, ventas y empleo, el 50% de los

¹⁴ <http://www.styleinsumos.com/newsdetalle.php?id=666>

encuestados consideran que la situación permanecerá igual y el otro 50% de los mismos piensan que mejorará.

Gráfico 3.2 Sector Calzado. Principales problemas. Diciembre 2013



Fuente: EOIC. ANDI – ACICAM 2013

El 72% de los empresarios manifiesta un nivel de inventario normal, el 20% alto y el 8% bajo. El 37,5% de los encuestados reporta que en diciembre de 2013, su rentabilidad aumento, el 37,5% que permaneció igual y el 25% que disminuyó.

- **Mercado de calzado en Colombia mueve 3,2 billones de pesos**

Ahora el sector del calzado tiene puestas las esperanzas para crecer a un ritmo de doble dígito, impulsado por el alto consumo de los hogares que se mantendrá y por la tasa de cambio en niveles superiores a los 2000 pesos, esto hace parte del optimismo que reina en la economía del país para este año, según testimonios del investigador de la firma Raddar Fabián García comentó al diario “El Colombiano”, resaltando que lo más importante que se ve ahora es el desarrollo de un nuevo mercado, que desde hace más de dos años registraba un precio promedio decadente, lo que resulta muy beneficioso para el consumidor, pero con un resultado negativo para la industria.

Lo que conlleva a tener cambios en el mercado, pues los consumidores desde ahora creerán que el producto sufrirá un incremento en su valor, “pero hay que cambiar la estructura de compra de los hogares, dada la nueva tendencia que se está presentando, aunque no es tan grande el crecimiento de los precios porque ni siquiera llega al 1%”, indicó García.

“Los colombianos compramos cerca de 70 millones de pares de zapatos al año, para un promedio de 1.5 pares por cada colombiano”, lo que lleva a pensar al investigador en que el cambio que se da en el mercado genera un impacto a la tasa de cambio actual frente los precios de venta, tiene que ver con el incremento, pero no es la única condición. Esto no afecta directamente los precios en el mercado, aclarando que alrededor de un 40% del calzado que se usa en Colombia es importado.

Para el presidente de la junta directiva de Stanton, empresa con más de 400 almacenes en el país Ronald Bakalarz, no se canta victoria después de haber tenido un dólar fuerte durante dos semanas, pero después de tener 25 años un peso fortalecido, asegura que los indicios demuestran que mantendrá por encima de los 2000 pesos, pero que ya se ha quemado varias veces con los picos del dólar.

La expectativa de crecimiento del sector para este año ronda en el 7%, porque la gente está dispuesta a salir a comprar, según las proyecciones de la firma Raddar. Lo que lleva a comprender que el problema radica en el canal de venta utilizado, pues al ser un mercado global todo depende de lo que ofrezca Estados Unidos, China, Canadá y Europa directamente.¹⁵

3.1.4 Factor Tecnológico

Gracias a las mayores ventajas y a los gastos de gestión reducidos y al acceso a una base internacional de clientes es probable que el e-commerce tenga una influencia notable sobre las empresas tradicionales. Por ello, es necesario considerar algunas cuestiones para que el sector del calzado pueda maximizar las oportunidades ofrecidas por el e-commerce, por ejemplo, visualizar el calzado en una pantalla y mejorar la relación calzado-pie sin tener que probar el calzado. Muchas de las hipótesis expuestas por expertos sectoriales como la ACICAM, coinciden en presentar un sector entre otros aspectos, con gran informalidad, baja inversión en tecnologías productivas, deficientes canales de comercialización, poca inversión en TICs. Ante este difícil panorama que incluso afecta a nuestro famoso símbolo sombrero vueltiao, el equipo de trabajo de Webstrategias, sugiere mover dos palancas para sacar lo mejor de la industria: Competir buscando diferenciar la comunicación del producto nacional. Abrir y operar canales comerciales online.

Por fortuna para el gremio del calzado y el cuero, ponerse al día con las estrategias de comunicación y venta en línea para abrir mercados a través de su propia tienda virtual ahora es posible con firmas colombianas especializadas en

¹⁵http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/M/mercado_de_calzado_en_colombia_mu_eve_32_billones_de_pesos/mercado_de_calzado_en_colombia_mueve_32_billones_de_pesos.asp

comercio electrónico como Webstrategias. Aunque una tienda virtual profesional suele ser muy costosa para una sola Pyme, lo cierto es que hay varias formas colaborativas de generar un proyecto de este tipo que van desde fondos públicos para competitividad hasta la asociación de recursos de varias Pymes.¹⁶

3.1.5 Factor Socio-Cultural

Las tendencias de moda para la temporada Otoño-Invierno 2014-2015 están basadas en tres inspiraciones:

- Construcción es una inspiración que plasma lo itinerante de las personas, la exploración de lo urbano y las figuras geométricas que se pueden encontrar en la arquitectura, que aunque algunas veces son difíciles de comprender, no son difíciles de construir pues invitan a la gente a crear de manera constante.
- Tra-dicción esta tendencia, plantea el arraigo a las tradiciones, pues el consumidor actual siente la necesidad de estar tranquilo y se apoya en sus contextos culturales y entornos más cercanos, sin dejar de lado el mezclarse cada vez más con las influencias del mundo. Tribus urbanas como los hipster y los grunch, que se han mantenido a lo largo de los años y a su vez han evolucionado, influyendo para hacer más relevantes estos conceptos culturales.
- Y por último, la inspiración Glam-tico, la cual invita a recordar épocas de los años 50 en donde el glamour y el romanticismo eran el diario vivir de las personas que buscaban tener un equilibrio en sus atuendos entre lo arriesgado y lo tradicional.

El calzado femenino será sutil y elegante, en donde reaparecerán los mocasines, los tacones de salón de punta de pala corta o redonda y los botines.¹⁷

¹⁶ <http://webstrategias.com/tiendas-virtuales-para-el-sector-de-cuero-y-calzado/>

¹⁷ http://www.acicam.org/index.php?option=com_content&view=article&id=33%3Atendencias-de-moda-para-el-sector-de-calzado-cuero-y-marroquineria-temporada-otono-invierno-2014-2015&catid=2&Itemid=122

3.1.6 Guía de Análisis del Macro Ambiente

Teniendo en cuenta como está el sector del calzado, para la empresa “Calzado Jubel S.A.” se encuentran las siguientes variables correspondientes a las amenazas y oportunidades:

Tabla N° 3.4 Análisis de variables del entorno externo

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento de población femenina	O				X
Ubicación geográfica estratégica para la venta de calzado	O				X
Creación de Ley de Anticontrabando	O				X
Tratados de exportación a EEUU	O			X	
Grandes importaciones de calzado Chino	A	X			
Políticas inestables y poco durables en el sector del calzado	A	X			
Disminución de ventas y producción en el mercado interno manufacturero	A		X		
Cambios de tendencias	O			X	
Situación de producción y ventas se mantendrá estable	A		X		
Contrabando no controlado en el sector del calzado	A	X			
Consumo de calzado importado del 40%	A	X			
Aumento de los precios de venta en el sector calzado	O				X
Crecimiento económico en el sector del calzado	O				X
Canales de venta de la competencia	A		X		
Crecimiento del e-commerce en el sector del calzado	O				X
Aumento de informalidad en empresas manufactureras de calzado	A	X			

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Baja inversión en tecnologías productivas	A		X		
Deficientes canales de comercialización	A	X			
Poca inversión en TICs	A		X		
Crecimiento de conocimiento de marketing	O			X	
Crecimiento y sostenibilidad de los canales Online	O				X
Bajo poder de negociación con los proveedores	A	X			
Arancel libre para algunos productos del sector calzado	O				X
Escasez de materia prima	A	X			
Crecimiento de estrategias de comunicación en el sector del calzado	O				X
Tendencias de moda poco convencionales	A	X			
Desarrollo de nuevos diseños del calzado femenino	O				X
Falta de acceso a nuevas tecnologías	A	X			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

AMENAZAS

Como se puede notar en la guía de análisis del macro ambiente, se determinaron que existen amenazas que afectan en mayor cantidad a la empresa en su entorno, y con ello logran el retraso de poder lograr los objetivos planteados para el alcance de la meta pactada en la visión.

En la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se llevará a cabo el análisis de cómo la empresa está reaccionando ante dichas amenazas. Las amenazas de mayor fuerza son las siguientes:

- *Grandes importaciones de calzado Chino*
- *Políticas inestables y poco durables en el sector del calzado*
- *Contrabando no controlado en el sector del calzado*

- *Consumo de calzado importado del 40%*
- *Aumento de informalidad en empresas manufactureras de calzado*
- *Deficientes canales de comercialización*
- *Escasez de materia prima*
- *Tendencias de moda poco convencionales*
- *Falta de acceso a nuevas tecnologías*
- *Bajo poder de negociación con los proveedores*

OPORTUNIDADES

Así mismo también se evidenció en la guía de análisis del macro ambiente, oportunidades que benefician de manera impresionante a la empresa, con ello dándole ventajas para lograr valor agregado frente a la competencia.

En la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se llevará a cabo el análisis de cómo la empresa se está aprovechando de manera idónea las oportunidades que le brinda el sector. Las oportunidades de mayor fuerza son las siguientes:

- *Crecimiento de población femenina*
- *Ubicación geográfica estratégica para la venta de calzado*
- *Creación de Ley de Anticontrabando*
- *Aumento de los precios de venta en el sector calzado*
- *Crecimiento económico en el sector del calzado*
- *Crecimiento del e-commerce en el sector del calzado*
- *Crecimiento y sostenibilidad de los canales Online*
- *Arancel libre para algunos productos del sector calzado*
- *Crecimiento de estrategias de comunicación en el sector del calzado*
- *Desarrollo de nuevos diseños del calzado femenino*

3.2 ANÁLISIS INTERNO

3.2.1 Capacidad Directiva¹⁸

En lo que concierne a esta área, la empresa “Calzado Jubel S.A” cuenta con una dirección altamente conceptual, esto quiere decir que la gerencia tiene la capacidad de percibir situaciones que afecten a la organización, logrando con esto tomar decisiones de la mejor manera en beneficio a la organización misma. Por otro lado, se evidencia el alto compromiso que la gerencia tiene con el crecimiento y funcionamiento de la misma, sin embargo, este compromiso a su vez está causando dificultades, debido a que la mayoría de funciones las está llevando a cabo una sola persona, consiguiendo con esto un atraso o total incumplimiento de objetivos trazados con anterioridad.

A su vez la empresa presenta una cuantía de debilidades, entre ellos la falta de lineamientos estratégicos, los cuales no se encuentran claramente definidos y orientados de manera concisa. Además la manera de comunicación de la empresa no maneja un conducto regular adecuado para su buen funcionamiento, es decir se evidencia la existencia de una barrera entre operarios y empleador, dificultando con esto que los operarios presenten sus inquietudes y sus inconvenientes, indiquen recomendaciones y/o brinden sugerencias de manera serena y permanente.

Por ser una empresa fundada gracias al Fondo Emprender, la empresa “Calzado Jubel S.A.” aun cuenta con el apoyo de entidades institucionales como el SENA, universidades, entre otros, que le aportan conocimiento y seguimiento para el progreso de la misma, logrando con esto que la directiva no se sienta abrumada y opte abandonar el nuevo rol que tiene actualmente como empresario.

3.2.2 Capacidad Competitiva

Teniendo en cuenta de que las mipymes son reservadas en dar cualquier información a un particular, en especial si es un investigador de la competencia, para obtener dicha información se utilizó como técnica investigativa el pseudocliente con lo que se obtuvo todo lo referente al funcionamiento de dichas empresas.

En la ciudad de Tuluá las principales competencia para la empresa “Calzado Jubel S.A.” son Catalina Duque una empresa de la ciudad de Cali, pero sus productos se encuentran a la venta en la ciudad de Tuluá, principalmente en el centro comercial La Herradura con local propio, manejando bajos precios y productos de muy buena calidad, sus diseños son muy parecidos a los que la empresa “Calzado Jubel S.A.” ofrece a la comunidad tuluëña.

¹⁸ Información entregada por Jorge Olmedo Ortiz, Gerente de la empresa “Calzado Jubel S.A.” y encuestas realizadas a los operarios de la misma.

Gráfico 3.3 Producto de Catalina Duque



Fuente: Fans-page Almacén Catalina Duque, 2014

Otro de sus competidores es Fabrica Sarita, es una fábrica que ofrece los mismos productos, pero su venta es al por mayor y al detal, con sistema de crédito de inmediato, esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Tuluá en el barrio 7 de Agosto (Calle 6 N° 25B - 99). No se tiene el conocimiento si esta fábrica les maquila a otras y si se encuentra en grandes superficies como en centros comerciales, pero lo que sí se sabe es que su clientela va en ascenso debido a la modalidad de pago que se puede tener con ellos, modalidad que los hace diferenciar ante los demás.

Gráfico 3.4 Producto de Fabrica Sarita



Fuente: Fabrica Sarita, 2014

Garby Calzado, es otra fábrica de elaboración de calzado que se encuentra ubicada en la ciudad de Tuluá en el barrio San Pedro Claver (Calle 25 N° 5 – 24). Esta empresa se dedica a la elaboración de cualquier tipo de calzado a muy bajos precios, ofreciéndole a su clientela facilidad de pago y calidad del producto.

Gráfico 3.5 Producto de Garby Calzado



Fuente: Garby Calzado, 2014

Por lo tanto, esto afecta considerablemente a la empresa “Calzado Jubel S.A.” debido a que existe saturación de los mismos productos, sin tener ningún tipo de valor agregado, ya que tanto precio como calidad se está ofreciendo en dichas competencias, además de posicionamiento de marca como lo es para el calzado Catalina Duque, como se nombró anteriormente este calzado cuenta con local propio en el centro comercial La Herradura, en cambio el producto de la empresa “Calzado Jubel S.A.” se encuentra en este mismo centro comercial pero con el nombre de su principal intermediario Zapatoca In, logrando con esto solo ventas del producto pero cero posicionamiento de la marca Jubel.

Si bien, la empresa “Calzado Jubel S.A.” posee una gran variedad de proveedores entre ellos se encuentra las empresas Distacones Cali, Tauromoda, Peletería Zulay, Canguros S.A., y Herrajes Naty de la ciudad de Cali, y de la ciudad de Tuluá su proveedor es Troquelados San Crispín, logrando con esto una ventaja a la hora de adquirir materia prima, pero por ser una empresa nueva, aun no tiene un poder de negociación fuerte con los proveedores limitando así la cantidad de compra de la misma.¹⁹

¹⁹ Información entregada por Jorge Olmedo Ortiz, Gerente de la empresa “Calzado Jubel S.A

3.2.3 Capacidad Financiera²⁰

Financieramente la empresa “Calzado Jubel S.A.” ha contado con excelente manejo de los recursos monetarios que le otorgó el Fondo Emprender para la creación de la empresa, sin embargo, la empresa ha presentado inconvenientes en el recaudo de cartera, debido que la empresa no cuenta con políticas claramente establecidas para dicho recaudo, afectando seriamente con esto el crecimiento de la misma.

No obstante, la empresa ha venido ejerciendo tácticas para aumentar sus ingresos por medio de ventas a minoristas en diferentes ciudades del departamento dándose a conocer poco a poco, ya que al principio se cometió el error de dedicarse a fabricar a unos cuantos clientes mayoristas, y no se dio a conocer en el mercado como debía ser.

Cabe resaltar, de que la empresa cuenta con un capital de trabajo limitado, sin embargo esta no se encuentra con problemas de endeudamiento, y sus indicadores de rentabilidad han ido aumentando en el último informe que se presentó del presente año.

3.2.4 Capacidad Tecnológica²¹

La empresa “Calzado Jubel S.A.” en la actualidad cuenta a nivel tecnológico con las siguientes máquinas: Máquina para guarnecer, Horno reactivador, Terminadora de poste, Pegadora de dos bolsas, logrando una ventaja ante las empresa informales que existe en el sector industrial manufacturera de calzado, ya que con esta tecnología promete un producto de mayor calidad, durabilidad y garantizado.

Uno de sus modos de comercialización es utilizando tecnología online, como lo es el manejo de su página web, ofreciendo así ventas a través de está incrementando el porcentaje de clientes. Sin embargo, el manejo de dicha página y redes sociales, no se está haciendo de manera constante y continúa, afectando la calidad de manejo y control de la base de datos que genera la misma. Además el personal no se encuentra capacitado para colaborar en el manejo de esta, cuando se tienen tiempos muertos en el proceso de producción.

²⁰ Ibíd.

²¹ Ibíd.

3.2.5 Capacidad Gestión Humana²²

Actualmente la empresa “Calzado Jubel S.A.” no cuenta con un área, y mucho menos con una persona altamente capacitada en gestión humana, la cual pueda garantizar el acopio idóneo y constante de los operarios requeridos por la empresa, teniendo en cuenta las habilidades individuales y desempeño de cada uno.

Por lo tanto la forma como se ha adquirido el personal operario para la empresa ha sido a través de un reclutamiento externo, donde la empresa pública la vacante, se toman las hojas de vida de los solicitantes, luego se efectúa una entrevista preliminar a los aspirantes al puesto y se verifica y analiza la información de dichas hojas, teniendo en cuenta la experiencia y referencia laboral. Después de la entrevista, se procede a elegir idóneamente y contratar al nuevo empleado, suministrándole la información que requiere para trabajar con agrado y vigor

Cuando existe deserción laboral, el cual es frecuente en esta empresa, teniendo en cuenta que es una organización prácticamente nueva y no debería presentarse este inconveniente, el reclutamiento del personal se realiza inicialmente de manera interno, ya que el personal con el que se cuenta son candidatos idóneos para ocupar el puesto vacante, debido a que están adaptados con la empresa y cuesta menos la capacitación de un nuevo operario. Además la adquisición de un operario capacitado técnicamente es difícil de encontrarse en la región, debido a que muchos de ellos han adquirido la destreza de forma empírica, logrando con ello la informalidad del sector del calzado.

²² Ibíd.

3.2.6 Guía de Análisis del Micro Ambiente

Teniendo en cuenta como está internamente la empresa “Calzado Jubel S.A.” se encuentran las siguientes variables correspondientes a las fortalezas y debilidades:

Tabla N° 3.5 Análisis de variables del entorno interno

AREA O PROCESO	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Directiva	Gerencia con habilidades conceptuales	F				X
Directiva	Acaparamiento de funciones por un solo encargado	D	X			
Directiva	Personal directivo capacitado	F			X	
Competitiva	Bajo nivel de posicionamiento en el mercado	D	X			
Directiva	Lineamientos estratégicos no definidos claramente	D	X			
Competitiva	Calidad del producto	F				X
Directiva	Comunicación poco apropiada	D	X			
Competitiva	Escaso nivel de I & D	D		X		
Directiva	Apoyo de entidades institucionales	F			X	
Gestión Humana	Deserción de operarios frecuentemente	D	X			
Gestión Humana	Contratación de Mano de Obra calificada	F				X
Gestión Humana	Falta de personal capacitado en Gestión Humana	D	X			
Competitiva	Escasez de Intermediarios fuertes	D		X		

AREA O PROCESO	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Directiva	Personal directivo comprometido	F			X	
Financiera	Rotación de inventarios baja	D	X			
Competitiva	Bajo desperdicio de materia prima	F				X
Competitiva	Acceso a proveedores	F				X
Financiera	Altos costos de producción	D		X		
Financiera	Sistema de cobranza deficiente	D	X			
Tecnológica	Nivel de tecnología utilizado en la producción de calzado	F				X
Financiera	Puntual pago a proveedores	F				X
Financiera	Eficiencia en el manejo de activos	F				X
Competitiva	Precios competitivos	F				X
Competitiva	Intermediarios a nivel nacional	F			X	
Financiera	Capital de trabajo bajo	D		X		
Tecnológica	Reparación oportuna de los equipos	D	X			
Competitiva	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	F			X	
Tecnológica	Falta de manejo y control de las ventas por el canal e-commerce	D	X			
Tecnológica	Excelente manejo de las máquinas por parte del personal	F				X

Fuente: Elaboración propia, 2014.

FORTALEZAS

Como se pudo observar en la guía de análisis del micro ambiente, se determinaron cuáles son las fortalezas con mayor fuerza que ayudan a la empresa “Calzado Jubel S.A.” de tener un funcionamiento idóneo y respetable a nivel interno.

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se llevará a cabo de manera cuantitativa, como la empresa está beneficiando y sacándole el máximo provecho a dichas fortalezas. Las fortalezas de mayor fuerza son las siguientes:

- *Gerencia con habilidades conceptuales*
- *Contratación de Mano de Obra calificada*
- *Calidad del producto*
- *Bajo desperdicio de materia prima*
- *Acceso a proveedores*
- *Precios competitivos*
- *Puntual pago a proveedores*
- *Eficiencia en el manejo de activos*
- *Nivel de tecnología utilizado en la producción de calzado*
- *Excelente manejo de las máquinas por parte del personal*

DEBILIDADES

En cuanto a las debilidades se evidenció en la guía de análisis del micro ambiente que si no se presta la suficiente atención a dichas debilidades, la empresa presentará grandes dificultades en el futuro para su buen funcionamiento.

Por ello en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se determinará mediante un análisis que tanto está afectando dichas debilidades al buen funcionamiento de la empresa actualmente. Las debilidades de mayor fuerza son las siguientes:

- *Acaparamiento de funciones por un solo encargado*
- *Lineamientos estratégicos no definidos claramente*
- *Comunicación poco apropiada*
- *Deserción de operarios frecuentemente*
- *Falta de personal capacitado en Gestión Humana*
- *Bajo nivel de posicionamiento en el mercado*
- *Rotación de inventarios baja*
- *Sistema de cobranza deficiente*
- *Reparación oportuna de los equipos*
- *Falta de manejo y control de las ventas por el canal e-commerce*

3.3 ANÁLISIS DOFA

3.3.1 Matriz EFE

Para la elaboración de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se ha procedido a determinar las diferentes oportunidades y amenazas en base al análisis guía del ambiente externo y a un intercambio de información con el gerente de la empresa “Calzado Jubel S.A.”.

El total del peso ponderado para esta empresa es de 2.49, lo cual indica que se encuentra por debajo del promedio ponderado, esto significa que la empresa no está aprovechando debidamente las oportunidades que brinda el entorno y a su vez está tratando de minimizar los peligros que sobrellevan las amenazas.

En esta matriz, la oportunidad más importante que presenta la industria es el *Crecimiento del e-commerce en el sector del calzado* con un peso de 0.09 donde para “Calzado Jubel S.A.” ha incursionado desde sus inicios en esta nueva modalidad de ventas y espera seguir en ella, para así mismo poder llegar a diferentes tipos de clientes y mercados.

Sin embargo las grandes importaciones de calzado Chino, continua siendo una amenaza importante en el sector industrial de calzado, en la cual la empresa debe luchar contra los bajos costos de mano de obra y precio de venta que este producto importado maneja, logrando con ello la inestabilidad de la economía.

De acuerdo a lo planteado, se muestra a continuación la matriz elaborada para la empresa “Calzado Jubel S.A.”:

Tabla N° 3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de población femenina	0.06	4	0.24
Ubicación geográfica estratégica para la venta de calzado	0.05	4	0.2
Creación de Ley de Anticontrabando	0.05	3	0.15
Aumento de los precios de venta en el sector calzado	0.04	3	0.12
Crecimiento económico en el sector del calzado	0.07	4	0.28
Crecimiento del e-commerce en el sector del calzado	0.09	4	0.36
Crecimiento y sostenibilidad de los canales Online	0.08	4	0.32
Arancel libre para algunos productos del sector calzado	0.02	3	0.06
Crecimiento de estrategias de comunicación en el sector del calzado	0.03	3	0.09
Desarrollo de nuevos diseños del calzado femenino	0.01	3	0.03
AMENAZAS			
Grandes importaciones de calzado Chino	0.09	1	0.09
Políticas inestables y poco durables en el sector del calzado	0.03	2	0.06
Contrabando no controlado en el sector del calzado	0.07	1	0.07
Consumo de calzado importado del 40%	0.02	2	0.04
Aumento de informalidad en empresas manufactureras de calzado	0.08	1	0.08
Deficientes canales de comercialización	0.04	2	0.08
Escasez de materia prima	0.06	1	0.06
Tendencias de moda poco convencionales	0.01	2	0.02
Falta de acceso a nuevas tecnologías	0.06	1	0.06
Bajo poder de negociación con los proveedores	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		2.49
	<i>Subtotal Oportunidades</i>		<i>1.85</i>
	<i>Subtotal Amenazas</i>		<i>0.64</i>

Fuente: Elaboración propia, 2014

3.3.2 Matriz EFI

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), sintetiza y evalúa las principales fortalezas y debilidades de las diferentes áreas de la empresa “Calzado Jubel S.A.” al igual que la matriz EFE pero de manera interna.

En la matriz se evidencia que las fortalezas más importantes son la *gerencia con habilidades conceptuales, la contratación de Mano de Obra calificada, los precios competitivos y el nivel de tecnología utilizado en la producción de calzado*. En tanto las debilidades que mayor impacto tiene son el *acaparamiento de funciones por un solo encargado, los lineamientos estratégicos no definidos claramente, el bajo nivel de posicionamiento en el mercado y el sistema de cobranza deficiente*.

El total ponderado es 2.48 lo que indica que se está aproximando lentamente al promedio, manifestando con ello que la empresa puede alcanzar en corto plazo una posición estratégica intermedia en la cual, si aumentan de manera adecuada sus fortalezas y minorizan de manera significativa sus debilidades, puede posicionarse de manera fuerte en el mercado.

De acuerdo a lo planteado, se muestra a continuación la matriz elaborada para la empresa “Calzado Jubel S.A.”:

Tabla N° 3.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
FORTALEZAS			
Gerencia con habilidades conceptuales	0.08	4	0.32
Contratación de Mano de Obra calificada	0.06	4	0.24
Calidad del producto	0.04	3	0.12
Bajo desperdicio de materia prima	0.03	3	0.09
Acceso a proveedores	0.03	3	0.09
Precios competitivos	0.07	4	0.28
Puntual pago a proveedores	0.05	3	0.15
Eficiencia en el manejo de activos	0.04	3	0.12
Nivel de tecnología utilizado en la producción de calzado	0.07	4	0.28
Excelente manejo de las máquinas por parte del personal	0.03	3	0.09
DEBILIDADES			
Acaparamiento de funciones por un solo encargado	0.08	1	0.08
Lineamientos estratégicos no definidos claramente	0.07	1	0.07
Comunicación poco apropiada	0.05	2	0.1
Deserción de operarios frecuentemente	0.04	2	0.08
Falta de personal capacitado en Gestión Humana	0.04	2	0.08
Bajo nivel de posicionamiento en el mercado	0.07	1	0.07
Rotación de inventarios baja	0.03	2	0.06
Sistema de cobranza deficiente	0.08	1	0.08
Reparación oportuna de los equipos	0.02	2	0.04
Falta de manejo y control de las ventas por el canal e-commerce	0.02	2	0.04
TOTAL	1.00		2.48
	<i>Subtotal Fortalezas</i>		<i>1.78</i>
	<i>Subtotal Debilidades</i>		<i>0.7</i>

Fuente: Elaboración propia, 2014

3.3.3 Cruce DOFA

El cruce de DOFA es la matriz que recopila toda la información obtenida en el análisis de los entornos y en el diagnóstico interno, el cual permite identificar variables y así mismo plantear estrategias, con el fin de superar debilidades, mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades y fomentar las fortalezas de una organización.

De acuerdo a lo planteado, se muestra a continuación la matriz elaborada para la empresa “Calzado Jubel S.A.”:

Tabla N° 3.8 Matriz del Cruce DOFA

		Fortalezas		Debilidades			
		F1	Gerencia con habilidades conceptuales	D1	Acaparamiento de funciones por un solo encargado		
			F2		Contratación de Mano de Obra calificada	D2	Lineamientos estratégicos no definidos claramente
			F3		Calidad del producto	D3	Comunicación poco apropiada
			F4		Bajo desperdicio de materia prima	D4	Deserción de operarios frecuentemente
			F5		Acceso a proveedores	D5	Falta de personal capacitado en Gestión Humana
			F6		Precios competitivos	D6	Bajo nivel de posicionamiento en el mercado
			F7		Puntual pago a proveedores	D7	Rotación de inventarios baja
			F8		Eficiencia en el manejo de activos	D8	Sistema de cobranza deficiente
			F9		Nivel de tecnología utilizado en la producción de calzado	D9	Reparación oportuna de los equipos
F10	Excelente manejo de las máquinas por parte del personal	D10	Falta de manejo y control de las ventas por el canal e-commerce				
Oportunidades		ESTRATEGIAS - FO		ESTRATEGIAS - DO			
O1	Crecimiento de población femenina	F1, F2, O1, O2, O5: Realizar ventas a través de canales de distribución en zonas aledañas al municipio de Tuluá.	D2, D6, D10, O6, O7, O9: Realizar publicidad y promociones constantes, a través de los diferentes canales de comunicación online				
O2	Ubicación geográfica estratégica para la venta de calzado						
O3	Creación de Ley de Anticontrabando						
O4	Aumento de los precios de venta en el sector calzado	F4, O6,O7: Fortalecer la participación en los sitios web de la empresa e implementar el programa de postventa.	D1, D3, D4, D5, O2: Crear las áreas administrativas (Talento Humano, Ventas & Mercadeo, Producción) de la empresa para el buen funcionamiento de la misma.				
O5	Crecimiento económico en el sector del calzado						
O6	Crecimiento del e-commerce en el sector del calzado						
O7	Crecimiento y sostenibilidad de los canales Online	F3, F8, O9, O10: Realizar diseños innovadores que permitan satisfacer las necesidades existentes en los clientes.					
O8	Arancel libre para algunos productos del sector calzado						
O9	Crecimiento de estrategias de comunicación en el sector del calzado						

O10	Desarrollo de nuevos diseños del calzado femenino		
Amenazas		ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
A1	Grandes importaciones de calzado Chino	F6, F9, A4, A5: Implementar la modalidad de diseño de calzado con los diferentes grupos de interés, creando con ello un distintivo, y así contrarrestar las fortalezas de la competencia.	D1, D2, D3, A4, A5: Fomentar un sistema menos burocrático en la organización y mejor estructurado para poder trabajar en total sincronización y armonía
A2	Políticas inestables y poco durables en el sector del calzado		
A3	Contrabando no controlado en el sector del calzado		
A4	Consumo de calzado importado del 40%	F2, F10, A8, A9: Capacitación constante a la Mano de Obra, logrando la innovación en los procesos, en la producción y utilización de nuevas tecnologías.	D6, D9, A1, A2, A8: Posicionar la imagen de la empresa como líder en calidad y diseño mediante campañas publicitarias
A5	Aumento de informalidad en empresas manufactureras de calzado		
A6	Deficientes canales de comercialización	F1, F3, A1, A2, A3: Lograr la certificación de calidad tanto del producto como en la atención al cliente.	D4, D5, D10, A6: Fomentar el sentido de pertenencia por la empresa mediante capacitaciones e incentivos.
A7	Escasez de materia prima		
A8	Tendencias de moda poco convencionales		
A9	Falta de acceso a nuevas tecnologías	F5, F7, A6, A10: Mejorar las relaciones con los proveedores y crear convenios de compra de materia prima	D7, D8, A10: Realizar convenios de descuentos por pronto pago tanto para los distribuidores como con los proveedores
A10	Bajo poder de negociación con los proveedores		

Fuente: Elaboración propia, 2014

3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO

3.4.1 Perfil Competitivo de la empresa

Para determinar el nivel en que se encuentra la empresa “Calzado Jubel S.A.” con respecto a la competencia del sector del calzado en la ciudad de Tuluá, se manejará la Matriz del Perfil Competitivo junto a sus tres competidores ya mencionados anteriormente, Calzado Catalina Duque, Fabrica Sarita y Garby Calzado. Dado que estas empresas realizan la misma labor que “Calzado Jubel S.A.”

A continuación se exhiben los factores claves de éxito utilizados para elaborar la matriz del perfil competitivo:

- ✓ Posicionamiento en el mercado
- ✓ Diseño del producto
- ✓ Calidad del producto
- ✓ Precio de venta
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Publicidad

Al observar la Matriz del Perfil Competitivo, se identificó que el factor crítico de mayor importancia para la empresa “Calzado Jubel S.A.” es la calidad del producto, ya que tiene un peso de 0.3; y una debilidad importante como lo es la falta de diseño del producto, por lo que consiguió un peso ponderado de 0.1.

Como lo muestra la matriz, la empresa de calzado Catalina Duque es la más destacada entre todas, como lo indica un total ponderado de 3.5; el promedio en el que se encuentra la empresa “Calzado Jubel S.A.” es de 2.8, esto no quiere decir que sea la peor en comparación a la competencia, es solamente para calcular las diferencias que puede tener una determinada empresa con respecto a otras del mismo sector, y así mismo poder mejorar en sus debilidades.

Tabla N° 3.9 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Donde el impacto se determina de la siguiente forma: (1) Debilidad importante, (2) Debilidad menor, (3) Fortaleza menor y (4) Fortaleza importante.

Factores Críticos de Éxito	Peso	Calzado Jubel S.A.		Calzado Catalina Duque		Fabrica Sarita		Garby Calzado	
		Impacto	Resultado Ponderado	Impacto	Resultado Ponderado	Impacto	Resultado Ponderado	Impacto	Resultado Ponderado
Posicionamiento en el mercado	0.2	2	0.4	4	0.8	2	0.4	2	0.4
Diseño del producto	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Calidad del producto	0.3	4	1.2	4	1.2	3	0.9	3	0.9
Precio de venta	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Servicio al cliente	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Marketing	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8	2	0.4
TOTAL	1.00		2.8		3.5		2.9		2.7

Fuente: Elaboración propia, 2014

3.4.2 Radares de Competitividad

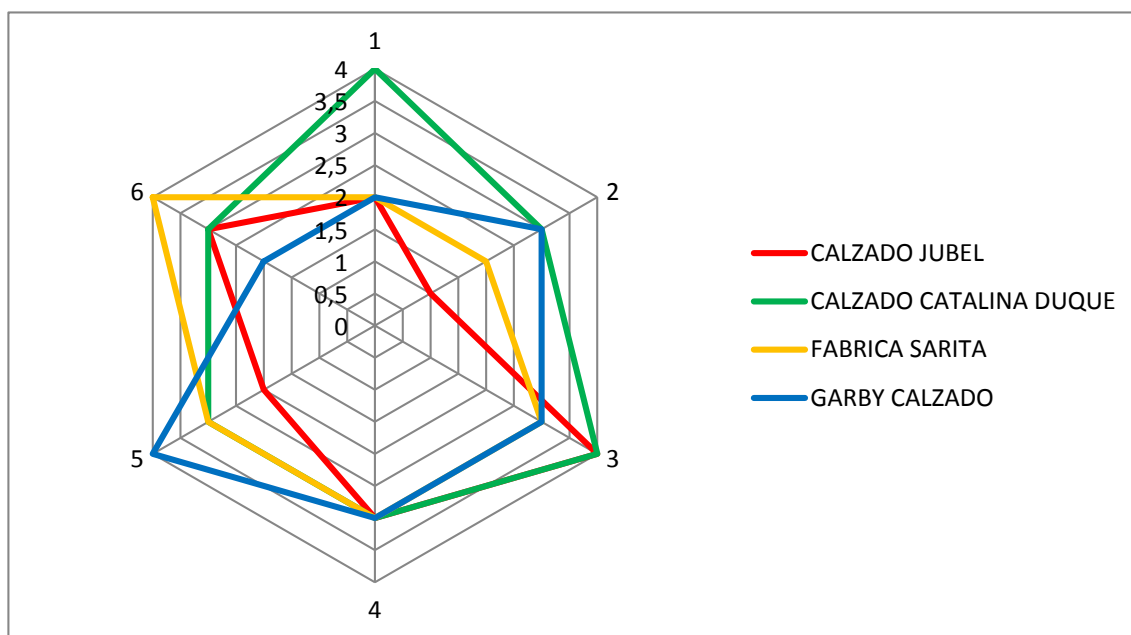
Para realizar un análisis más profundo de una empresa frente a la competencia, se utilizarán radares competitivos, pues estos amplían el espectro de amenazas y oportunidades, con una variedad más amplia de opciones para entender quiénes están en mejor posición, para atender y mantenerse por delante de las cambiantes prioridades del cliente.

Por ello, conforme a la información proporcionada en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) se puede evidenciar a través del radar, que la empresa “Calzado Jubel S.A.” no está marcando la diferencia ante la competencia simplemente participa activamente en el mercado, pero no genera ninguna amenaza para los demás; “Calzado Jubel S.A.” es una empresa que ofrece *calidad en sus productos*, pero se evidencia la necesidad de encaminar acciones de *Posicionamiento en el mercado*, *Servicio al cliente*, así como también en el *Diseño del producto*.

Mientras que la empresa de Calzado Catalina Duque se destaca notablemente en *Posicionamiento en el mercado* y *Calidad del producto*, seguido de *Diseño del producto*, *Servicio al cliente* y *Marketing*. Posteriormente la empresa Fabrica Sarita se destaca en *Marketing* y la empresa Garby Calzado en *Servicio al cliente*.

De acuerdo al análisis, se muestra a continuación el radar competitivo elaborado para la empresa “Calzado Jubel S.A.”:

Gráfico 3.6 Radar Competitivo



Fuente: Elaboración propia, 2014

3.4.3 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Tabla N° 3.10 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	
FUERZA FINANCIERA	VALOR
Rendimiento sobre la inversión	5
Apalancamiento	3
Liquidez	2
Capital de Trabajo	5
Flujos de Capital	4
Riesgo	3
Facilidad para salir del mercado	4
PROMEDIO	3.7
VENTAJA COMPETITIVA	VALOR
Participación en el mercado	-5
Calidad del producto	-2
Lealtad de los clientes	-3
Ciclo de vida del producto	-4
Conocimientos tecnológicos	-3
Control sobre proveedores y distribuidores	-5
Utilización de la capacidad competitiva	-2
PROMEDIO	-3.4
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	VALOR
Cambios tecnológicos	-3
Tasa de Inflación	-2
Variabilidad de la demanda	-4
Escala de precios de productos de competidores	-3
Presión competitiva	-3
Estabilidad política y social	-2
PROMEDIO	-2.83
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR
Accesos a recursos	4
Potencial de Crecimiento	4
Conocimientos Tecnológicos	4
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	4
Demanda	5
Regulaciones del sector	3
PROMEDIO	4.00

Fuente: Elaboración propia, 2014

Conclusión

El promedio para la FF es: $+26/7 = +3.7$

El promedio para la VC es: $-24/7 = -3.4$

El promedio para la EA es: $-17/6 = -2.8$

El promedio para la FI es: $+24/6 = +4.0$

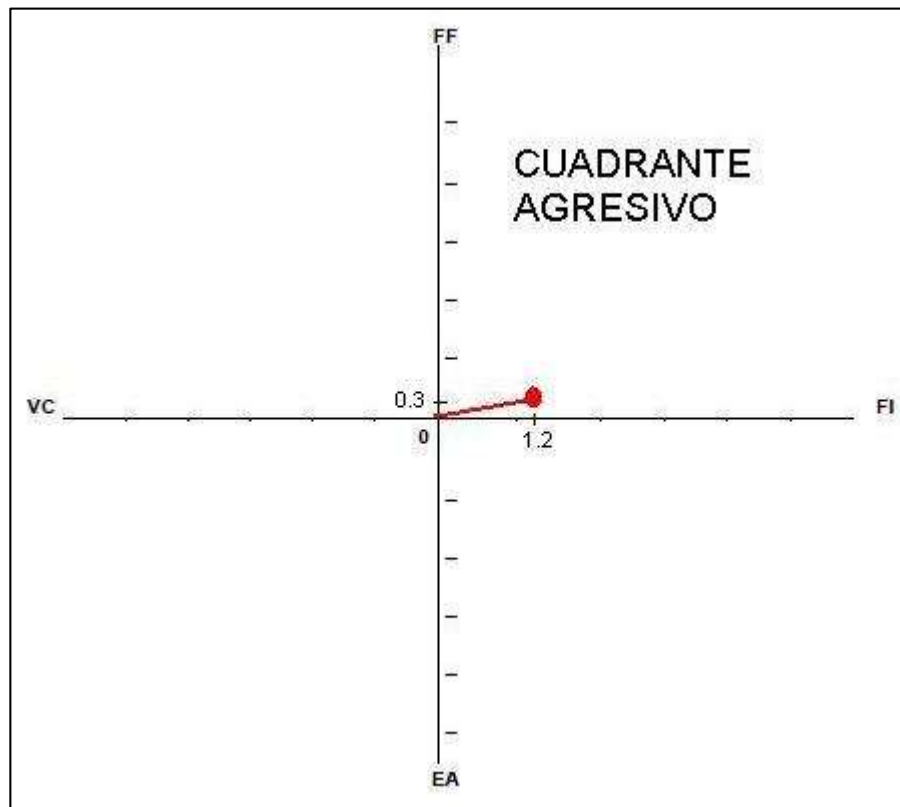
Por lo tanto, el promedio del Eje X es:

$$X = -2.8 + (+4.0) = +1.2$$

Y el promedio del Eje Y es:

$$Y = +3.7 + (-3.4) = +0.3$$

Gráfico 3.7 Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2014

Los resultados de la Matriz PEYEA, muestran que la empresa “Calzado Jubel S.A.” se encuentra en una posición adecuada para utilizar sus fortalezas de manera eficiente aprovechando las oportunidades que le brinda el mercado, evitando amenazas y superando las debilidades presentadas. Por lo tanto las estrategias sugeridas son penetración en el mercado, desarrollo de productos e integración horizontal.

3.5 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN

Con base en lo realizado en dicho trabajo, aplicando las pertinentes matrices, la empresa “Calzado Jubel S.A.” se plantea los siguientes objetivos estratégicos teniendo en cuenta cuatro principales factores que son a nivel financiero, competitivo, de crecimiento y de responsabilidad.

1. Implementar la modalidad de diseño de calzado con los diferentes grupos de interés

- Generación de nuevos diseños de calzado marca "Jubel".
- Contratación de modelador.

2. Delegar funciones en las áreas de Producción y Mercadeo & Ventas

- Crear el área encargada de las actividades de producción.
- Crear el área encargada de las actividades de mercadeo & ventas.
- Realizar evaluaciones de desempeño laboral para ambos cargos.

3. Incrementar el número de ventas y posicionamiento de la marca Calzado Jubel S.A

- Incrementar el número de clientes.
- Contratación e implementación de fuerza de ventas, línea catalogo y línea Online.
- Posicionamiento de la marca Calzado Jubel.

4. Fortalecer el área de personal laboral operativo

- Disminuir la alta rotación de personal.
- Realizar capacitaciones continuas a los trabajadores.

5. Obtener la certificación en la Norma Técnica de Calidad 6001

- Elaborar la planeación y organizar la adquisición de la Norma Técnica Colombiana 6001.
- Sensibilizar los Compromisos Éticos.
- Diseño, Preparación y Desarrollo para la Norma Técnica de Calidad (NTC).
- Evaluar el procedimiento de adquisición y Mejorar los inconvenientes presentados.

Tabla N° 3.11 Objetivo N° 1: Implementar la modalidad de diseño de calzado con los diferentes grupos de interés

Nº	ESTRATEGIA	INDICADOR	METAS				ACCION	FECHA DE ACTIVIDAD		PRESUPUESTO	RESPONSABLE
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4		Inicio	Finalización		
1	Generación de nuevos diseños de calzado marca "Jubel"	N° de nuevos diseños de calzado efectivos	5 personas	10 personas	15 personas	20 personas	Identificar los grupos de interés (Clientes potenciales)	may-15	jun-15	\$ 1.500.000	Gerente General Jefe de Producción Jefe Mercadeo & Ventas
							Generar ideas de calzado de acuerdo a la investigación y desarrollo que se presenta en el sector del calzado	jun-15	ago-15		
							Identificar las mejores ideas, teniendo en cuenta el potencial del mercado, la factibilidad financiera y la compatibilidad con las operaciones.	ago-15	sep-15		
			4	8	12	16	Aprobación de diseños preliminares	sep-15	nov-15		
			(10 unidades de cada diseño preliminar aprobado)				Prueba piloto en el mercado de los diseños preliminares				
			(Dependiendo como se comporte el mercado en la prueba piloto)				Comercialización de nuevos diseños de calzado	dic-15	Se realizará de manera continua (Se recomienda cada año a partir de la fecha)		
2	Contratación de modelador	N° de contrataciones efectivas	1				Definir el cargo de Modelador	jun-15	ago-15	\$ 1.100.000	Gerente General Jefe de Producción
							Definir el perfil de Modelador				
							Definir la forma de reclutamiento y selección a utilizar para el cargo de Modelador				
							Realizar preselección de los candidatos a Modelador				
							Evaluación de los candidatos para el cargo de Modelador				
							Entrevista de los candidatos para el cargo de Modelador				
							Contratación del candidato idoneo para el cargo de Modelador	ago-15	ago-15		
							Integración del nuevo empleado				

Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla N° 3.12 Objetivo N° 2: Delegar funciones en las áreas de Producción y Mercadeo & Ventas

N°	ESTRATEGIA	INDICADOR	METAS				ACCION	FECHA DE ACTIVIDAD		PRESUPUESTO	RESPONSABLE
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4		Inicio	Finalización		
1	Crear el área encargada de las actividades de producción	Nº de contrataciones efectivas	1				Definir el cargo de Jefe de Producción	ene-15	feb-15	\$ 1.300.000	Gerente Gerencial
							Definir el perfil para Jefe de Producción				
							Definir la forma de reclutamiento y selección a utilizar para el cargo de Jefe de Producción	feb-15	may-15		
							Realizar preselección de los candidatos a Jefe de Producción				
							Evaluación de los candidatos para el cargo de Jefe de Producción, por medio de pruebas psicotécnicas	may-15	may-15		
							Entrevista de los candidatos a Jefe de Producción				
							Contratación del candidato idóneo para el cargo de Jefe de Producción	jun-15	jun-15		
							Integración del nuevo empleado				
2	Crear el área encargada de las actividades de mercadeo & ventas	Nº de contrataciones efectivas	1				Definir el cargo de Jefe de Mercadeo & Ventas	ene-15	feb-15	\$ 1.500.000	Gerente Gerencial
							Definir el perfil para Jefe de Mercadeo & Ventas				
							Definir la forma de reclutamiento y selección a utilizar para el cargo de Jefe de Mercadeo & Ventas	feb-15	may-15		
							Realizar preselección de los candidatos a Jefe de Mercadeo & Ventas				
							Evaluación de los candidatos para el cargo de Jefe de Mercadeo & Ventas, por medio de pruebas psicotécnicas	may-15	may-15		
							Entrevista de los candidatos a Jefe de Mercadeo & Ventas				
							Contratación del candidato idóneo para el cargo de Jefe de Mercadeo & Ventas	jun-15	jun-15		
							Integración del nuevo empleado				
3	Realizar evaluaciones de desempeño laboral para ambos cargos	Nº de evaluaciones realizadas de desempeño	4	4	2	2	Elaboración de tabla de cumplimiento de metas	may-15	jun-15	\$ 0	Gerente Gerencial
							Entrega de objetivos por cumplir a cada encargado de dichos cargos	jun-15	dic-18		
							Evaluar cumplimiento de metas planteadas	Se realizará de manera continua (Se recomienda cada trimestre a partir de la fecha)			

Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla N° 3.13 Objetivo N° 3: Incrementar el número de ventas y posicionamiento de la marca Calzado Jubel S.A

N°	ESTRATEGIA	INDICADOR	METAS				ACCION	FECHA DE ACTIVIDAD		PRESUPUESTO	RESPONSABLE
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4		Inicio	Finalización		
1	Incrementar el número de clientes	Cantidad de clientes nuevos	50	100	150	200	Realización de contratación e implementación de fuerza de ventas	jun-15	jun-15	\$ 0	Gerente Gerencial Jefe de Mercadeo & Ventas
2	Contratación e implementación de fuerza de ventas, línea catalogo y línea Online	N° de vendedores contratados para la línea de catalogo	5	10	15	20	Definir el perfil para la nueva Fuerza de Ventas - Línea Catalogo	jun-15	sep-15	\$2.000.000 *Se paga básico de \$300.000 + 5% de comisión por total de ventas	Gerente Gerencial Jefe de Mercadeo & Ventas
							Definir la forma de reclutamiento y selección a utilizar para la nueva Fuerza de Ventas - Línea Catalogo				
							Realizar preselección de los candidatos para la nueva Fuerza de Ventas - Línea Catalogo				
							Evaluación de los candidatos para la nueva Fuerza de Ventas - Línea Catalogo				
							Entrevista de los candidatos a Jefe de Mercadeo & Ventas				
							Contratación de los candidatos idóneos para la nueva Fuerza de Ventas - Línea Catalogo	sep-15	sep-15		
							Integración de la nueva Fuerza de Ventas - Línea Catalogo				
		N° de vendedores contratados para la línea online	1				Definir el perfil para la nueva Fuerza de Ventas - Línea Online	jun-15	ago-15	\$ 1.100.000	Gerente Gerencial Jefe de Mercadeo & Ventas
							Definir la forma de reclutamiento y selección a utilizar para la nueva Fuerza de Ventas - Línea Online				
							Realizar preselección de los candidatos para la nueva Fuerza de Ventas - Línea Online				
							Evaluación de los candidatos para la nueva Fuerza de Ventas - Línea Online				
							Entrevista de los candidatos a Jefe de Mercadeo & Ventas				
							Contratación del candidato idóneo para la nueva Fuerza de Ventas - Línea Online	ago-15	ago-15		
							Integración del nuevo empleado en Fuerza de Ventas - Línea Online				
		N° de capacitaciones realizadas en el año	4	4	4	4	Capacitación del equipo de ventas	jul-15	Se realizará de manera continua (Se recomienda cada trimestre a partir de la	\$ 100.000	Gerente Gerencial Jefe de Mercadeo & Ventas
3	Posicionamiento de la marca Calzado Jubel	N° de canales de publicidad a utilizar	10	10	10	10	Definición de canales de publicidad adecuados	jun-15	dic-18	\$ 800.000	Gerente Gerencial Jefe de Mercadeo & Ventas
							Presupuestar canales de publicidad definidos	jul-15			
							Implementar canales de publicidad	Se realizará de manera continua (Se recomienda cada trimestre a partir de la fecha)			
		N° de tiendas comerciales a visitar anualmente y realizando convenios efectivos	60	120	180	240	Buscar tiendas comerciales considerándolas como clientes potenciales	jun-15	ago-15	\$ 500.000	Gerente Gerencial Jefe de Mercadeo & Ventas
							Definición las tiendas comerciales	ago-15	sep-15		
							Realización de visitas comerciales considerando clientes potenciales	sep-15	dic-18		
							Realización de convenios efectivos con la empresa	sep-15	dic-18		

Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla N° 3.14 Objetivo N° 4: Fortalecer el área de personal laboral operario

N°	ESTRATEGIA	INDICADOR	METAS				ACCION	FECHA DE ACTIVIDAD		PRESUPUESTO	RESPONSABLE
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4		Inicio	Finalización		
1	Disminuir la alta rotación de personal	N° de procesos de selección de personal	1	1	1	1	Optimización el proceso de selección del personal	jun-15	dic-18	\$ 0	Gerente Gerencial Jefe de Producción
		N° de contratación de personal con seguridad	10	20	30	40	Implementación un esquema de contratación que brinde seguridad al personal				
		Porcentaje de reglamento interno de trabajo implementado	85%	90%	95%	100%	Implementación del reglamento interno de trabajo				
		N° de premiación por cumplimiento de objetivos a nivel departamental	2	2	2	2	Premiación por cumplimientos de objetivos a nivel departamental	sep-15	Se realizará de manera continua (Se recomienda cada año a partir de la fecha)	5% de las ganancias por departamento	
		N° de premiación por cumplimiento de objetivos a nivel individual	1	1	1	1	Premiación por cumplimientos de objetivos a nivel individual			3% de las ganancias por objetivo individual	
2	Realizar capacitaciones continuas a los trabajadores	N° de capacitaciones impartidas	3	3	3	3	Contratación de personal capacitado para las capacitaciones.	jun-15	jun-15	\$ 0	Jefe de Producción
		Nivel de satisfacción de acuerdo a las capacitaciones por parte de los trabajadores	85%	80%	90%	95%	Evaluación de rendimientos de los trabajadores de acuerdo a las capacitaciones	sep-15	Se realizará de manera continua (Se recomienda cada semestre a partir de la fecha)		

Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla N° 3.15 Objetivo N° 5: Obtener la certificación en la Norma Técnica de Calidad 6001

N°	ESTRATEGIA	INDICADOR	METAS				ACCION	FECHA DE ACTIVIDAD		PRESUPUESTO	RESPONSABLE
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4		Inicio	Finalización		
1	Elaborar la planeación y organizar la adquisición de la Norma Técnica Colombiana 6001	Planeación Implementada		100%			Planear e identificar el propósito por el cual se va a solicitar la Norma Técnica de Calidad 6001	ene-16	feb-16	Se estimará un presupuesto de acuerdo al costo de la implementación de la Norma Técnica de Calidad	Gerente Gerencial
							Solicitar Asesor en Calidad				
							Definir y documentar los objetivos, requisitos y responsabilidades de cada proceso	feb-16	mar-16		
2	Sensibilizar los Compromisos Éticos	Nivel de sensibilización y compromisos adquiridos		100%			Comunicar y mantener actualizado la estrategia organizacional adquirida	mar-16	abr-16	Se estimará un presupuesto de acuerdo al costo de la implementación de la Norma Técnica de Calidad	Gerente Gerencial Asesor de Calidad
							Realizar reuniones de sensibilización con los trabajadores para implementar la norma de calidad	abr-16	may-16		
							Elaborar acuerdos y compromisos por parte de todos los implicados	may-16	jun-16		
3	Diseño, Preparación y Desarrollo para la Norma Técnica de Calidad (NTC)	Nivel de cumplimiento en documentación		100%			Seguimiento y control de cumplimiento de los compromisos adquiridos	jun-16	jul-16	Se estimará un presupuesto de acuerdo al costo de la implementación de la Norma Técnica de Calidad	Gerente Gerencial Asesor de Calidad
							Socializar el direccionamiento estratégico				
							Instrucción a líderes de proceso y personal de apoyo para la elaboración de la documentación	jul-16	ago-16		
							Documentar los procesos				
							Elaboración, Edición y revisión de documentos	ago-16	sep-16		
4	Evaluar el procedimiento de adquisición y Mejorar los inconvenientes presentados	Nivel de cumplimiento		100%			Aprobación de documentos			Se estimará un presupuesto de acuerdo al costo de la implementación de la Norma Técnica de Calidad	Gerente Gerencial Asesor de Calidad
							Elaborar plan de divulgación de los procesos	sep-16	oct-16		
							Formular programa de auditorías internas				
							Desarrollar capacitación en Auditorías Internas - Auditores formados	oct-16	nov-16		
							Dar tratamiento a los hallazgos de la auditoría - Planes de acción para tratamiento de mejora				
							Realizar revisión de la NTC	nov-16	dic-16		
							Elaborar informe de revisión de la NTC				
							Realizar verificación a la NTC				
							Realizar ajustes al sistema de gestión	dic-16	dic-16		

Fuente: Elaboración propia, 2014

3.6 PLANTEAMIENTO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE ACCIÓN

Con base en lo trazado en el plan de acción para la empresa “Calzado Jubel S.A.” en el periodo de 2015 – 2018, se propone realizar el siguiente seguimiento para llevar a cabo el cumplimiento de dichos objetivos planteados.

Tabla N° 3.16 Plan de Seguimiento y Control

Fuente: Elaboración propia, 2014

CALZADO JUBEL S.A.						
<u>PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL</u>						
Nº	Objetivo A Evaluar	Periodo De Evaluación	% Avance	% Cumplimiento	Observaciones	Informe Final
1	Implementar la modalidad de diseño de calzado con los diferentes grupos de interés	Anual				
2	Delegar funciones en las áreas de Producción y Mercadeo & Ventas	Anual				
3	Incrementar el número de ventas y posicionamiento de la marca Calzado Jubel S.A	Trimestral				
4	Fortalecer el área de personal laboral operativo	Trimestral				
5	Adquirir certificación de NTC 6001	Segundo Año				

CAPÍTULO 4

DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL PLANTEADA

De acuerdo al resultado del diagnóstico organizacional efectuado a la empresa “Calzado Jubel” se hace necesario plantear su direccionamiento organizacional, el cual la integran los valores corporativos, la misión y la visión de la organización, que se hizo conveniente involucrar a toda la organización para su realización y oportuna divulgación.

4.1 Misión Planteada

“Calzado Jubel” produce y comercializa calzado para mujer de la mejor calidad, con un personal calificado y comprometido buscando siempre la satisfacción de sus clientes, orientada al mejoramiento continuo.

4.2 Visión Planteada

Ser reconocidos como una empresa sólida y rentable, líder en fabricación y comercialización online de calzado para mujer con altos estándares de calidad e innovación en sus procesos, contando con un personal comprometido, eficaz y con ética profesional.

4.3 Valores Corporativos Planteada

Para un mejor desempeño, se hace necesario definir valores corporativos para la organización “Calzado Jubel” en términos de calidad y servicio.

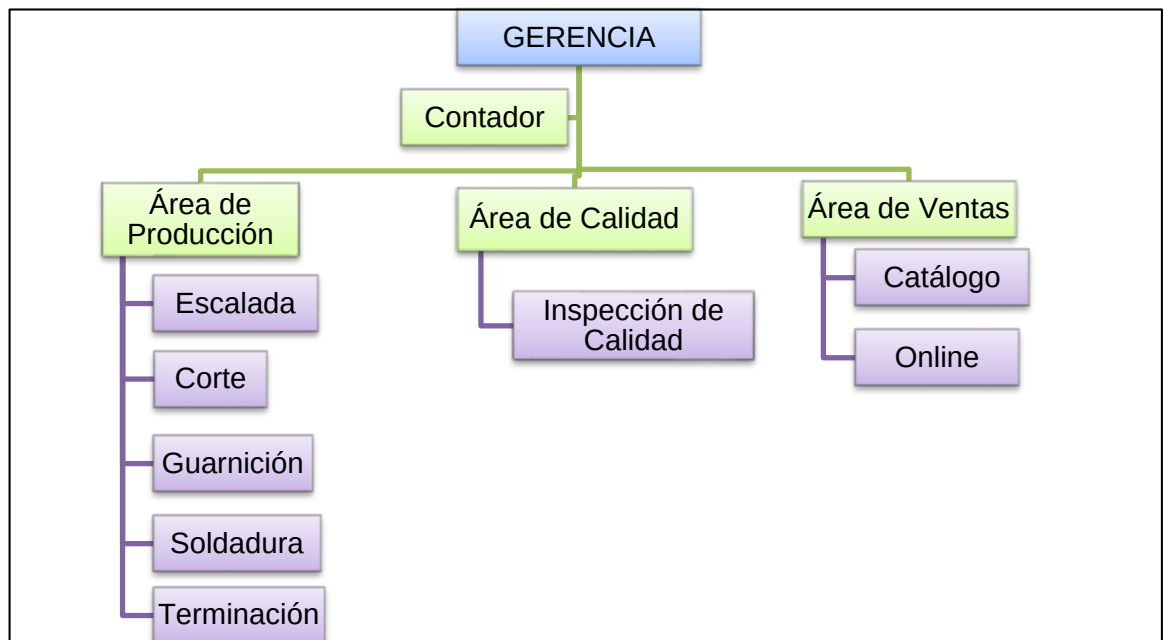
- **Puntualidad:** Establecemos una instrucción de veracidad y compromiso en todas nuestras obligaciones.
- **Justicia:** Brindamos prosperidad a nuestro personal, de acuerdo a sus necesidades y capacidades
- **Responsabilidad:** Buscamos resultados partiendo del autocontrol de los empleados al hacerse cargo de las labores asignadas.
- **Honestidad:** Actuamos con honradez, sinceridad, transparencia y justicia.

- **Compromiso:** Incitamos a los miembros de la organización tener una actitud responsable y acertada en la realización de sus funciones de manera eficiente, generando resultados y beneficios.
- **Solidaridad Humana:** Respondemos con gestiones ante circunstancias de trabajo, promoviendo la cooperación entre todos.

4.4 Organigrama Planteada

Como resultado de la investigación, se hace necesario plantear un organigrama identificando los diferentes departamentos y ubicación de estos, que la empresa “Calzado Jubel” empezará a ejecutar.

Gráfico 4.1 Estructura Organizacional Planteada



Fuente: Elaboración propia, 2014.

El organigrama propuesto tiene el propósito de identificar y dar a conocer de manera clara cuales son los cargos y funciones establecidas que tendrá cada empleado dentro de la organización. Esta estructura es de manera plana, para con ello crear una fuerza laboral flexible basada de la responsabilidad personal, generando con ello motivación, gestión y sentido de pertenencia.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

Conforme al desarrollo del presente proyecto:

- Se logra evidenciar que la empresa “Calzado Jubel S.A.” se encuentra en una posición desfavorable en su entorno, pues no está aprovechando las oportunidades que se le presentan debidamente; esto se pudo comprobar en el resultado total del peso ponderado en la matriz EFE que fue de 2,49 que se encuentra por debajo del promedio. Además la empresa no está marcando la diferencia ante la competencia, por lo tanto se ve arraigada a los diseños y precios que se manejan en el mercado, dejándola con poca participación, limitando el crecimiento y posicionamiento de la marca Jubel.
- La empresa “Calzado Jubel S.A.” cuenta con las mejores herramientas para llevar a cabo la planeación estratégica planteada, como es encaminar acciones que fomenten el posicionamiento en el mercado, el servicio al cliente y su diseño del producto, con el fin de combatir y diferenciarse ante la competencia, logrando con ello el crecimiento y la consolidación de la misma en el mercado tulueño y sus zonas de influencia.
- De acuerdo a lo planteado, “Calzado Jubel S.A.” podrá llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos estipulados mediante el plan de seguimiento y control, que se realizará de manera trimestral y anualmente, logrando así una mejora continua en la organización.

RECOMENDACIONES

- Por parte de la gerencia dar a conocer a todo el personal de “Calzado Jubel S.A.” el plan estratégico para el periodo 2015 -2018 y adquirir el compromiso de cumplimiento de dicho plan.
- Implementar los objetivos estratégicos idóneamente, con el fin de cumplir con las metas estipuladas.
- Recurrir al desarrollo del cliente y a partir de allí desarrollar nuevos productos, marcando un valor de propuesta diferencial ante la competencia.
- Iniciar el proceso de delegar funciones administrativas a nuevas personas, por parte de la gerencia para que esta pueda ejercer su cargo de manera eficiente.
- Preparar planes tácticos de acuerdo a cada área funcional de la empresa para instrumentar el plan estratégico.
- Asegurar que el seguimiento y control del plan estratégico sea conforme a lo establecido. De lo contrario, el gerente y colaboradores tendrán que revisar las estrategias e diseñar nuevos planes tácticos que incorporen un ciclo de planeación.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM) [Online]. Disponible en: http://www.acicam.org/index.php?option=com_content&view=article&id=33%3Atendencias-de-moda-para-el-sector-de-calzado-cuero-y-marroquineria-temporada-otono-invierno-2014-2015&catid=2&Itemid=122

CALZADO CATALINA DUQUE [Online] Disponible en: <http://www.catalinaduque.com>

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Traducido por Books and Words Solutions, S.C. 11ª ed. México: Pearson educación, 2008

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE) [Online]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co>

DIARIO EL COLOMBIANO [Online]. Disponible en: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/M/mercado_de_calzado_en_colombia_mueve_32_billones_de_pesos/mercado_de_calzado_en_colombia_mueve_32_billones_de_pesos.asp

FABRICA SARITA. Ubicada en: Calle 6 N° 25B – 99, barrio 7 de Agosto. Ciudad de Tuluá.

GARBY CALZADO. Ubicada en: Calle 25 N° 5 – 24, barrio San Pedro Claver. Ciudad de Tuluá.

ORTIZ, Jorge Olmedo. Gerente y fundador de Calzado Jubel S.A. 2013

PORTAL WEB STRATEGIAS [Online]. Disponible en:
<http://webstrategias.com/tiendas-virtuales-para-el-sector-de-cuero-y-calzado/>

REVISTA STYLE AMERICA Materiales, Insumos Tecnología [Online].
Disponible en: <http://www.styleinsumos.com/newsdetalle.php?id=666>

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. 10ª ed. Bogotá: 3R Editores, 2010

THOMPSON, Arthur A., PETERAF, Margaret A., GAMBLE, John E.,
STRICKLAND III, A.J. Administración Estratégica. 18ª ed. New York: The
McGraw Hill Companies, Inc., 2012

ANEXOS

ANEXO 1

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2014 – 2018 EMPRESA CALZADO JUBEL

- 1.1 Formato Encuesta Informativa – Misión
- 1.2 Formato Encuesta Informativa - Visión
- 1.3 Formato Encuesta Informativa – Valores Corporativos

1.1 Formato de Encuesta Informativa – Misión

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO 2014 -2018 EMPRESA CALZADO JUBEL

GERENTE: _____

- ¿En qué negocio está la empresa Calzado Jubel?

- ¿Para qué existe la empresa Calzado Jubel? ¿Cuál es el propósito básico?

- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la empresa?

- ¿Quiénes son los clientes de la empresa Calzado Jubel?

- ¿Cuáles son los productos y/o servicios presentes y futuros?

- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa Calzado Jubel?

- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros de la empresa?

- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

- ¿Cuáles son los principios organizacionales de Calzado Jubel?

- ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

1.2 Formato de Encuesta Informativa – Visión

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO 2014 -2018 EMPRESA CALZADO JUBEL

GERENTE: _____

- Si todo tuviera éxito, ¿Cómo sería Calzado Jubel en tres (03) años?

- ¿Qué logros de la empresa Calzado Jubel le gustaría recordar dentro de cinco (05) años?

- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece la empresa Calzado Jubel?

- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?

- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece Calzado Jubel dentro de tres (03) a cinco (05) años?

- ¿Qué talento humano especializados necesitaría Calzado Jubel dentro de tres (03) a cinco (05) años?

1.3 Formato de Encuesta Informativa – Valores Corporativos

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO 2014 -2018 EMPRESA CALZADO JUBEL

OPERARIO: _____

- ¿Cuáles son los valores existentes que comparten los miembros de Calzado Jubel?

- ¿Cuáles son los valores necesarios que no son compartidos por los miembros de Calzado Jubel?

- ¿Cuáles son las manifestaciones que constituyen antivalores?

- ¿Qué valores le gustaría que existiera en la empresa Calzado Jubel?

- | | |
|-------------------------|--|
| - Puntualidad () | - Honestidad () |
| - Calidad () | - Profesionalidad () |
| - Consecuencia () | - Sentido de pertenencia a la organización () |
| - Justicia () | - Responsabilidad ante el trabajo () |
| - Comunicación () | - Amor al trabajo () |
| - Responsabilidad () | - Solidaridad humana () |
| - Originalidad () | - Honradez () |
| - Seguridad () | |
| - Libertad () | |
| - Trabajo en equipo () | |

SIGNIFICADO DE VALORES DE UNA EMPRESA

- **Puntualidad:** Este valor hace referencia a exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes, por ejemplos a la hora de realizar entregas.
- **Calidad:** Se pretende que los productos o servicios ofrecidos sean de excelencia.
- **Consecuencia:** Hace referencia a la coherencia que deben tener los empleadores para con sus trabajadores, como de la empresa con los clientes. En caso de haber compromisos deben ser cumplidos.
- **Justicia:** Este concepto tiene una mayor orientación para sus trabajadores. Se hace referencia a otorgar a cada uno lo que le corresponde, no solo desde el punto de vista salarial sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará desempeñar.
- **Comunicación:** Se toma la comunicación como un valor fundamental, se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sean fluidas y sincera.
- **Responsabilidad:** Tiene varias orientaciones. Por ejemplo si se hace referencia a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad. Algo que también resulta muy importante hoy en día es el compromiso con el medio ambiente. Para ello es necesario cumplir con las leyes determinadas e incluso exceder las mismas para continuar con su preservación.
- **Originalidad:** Refiere a las innovaciones, cambios y creaciones tanto en los bienes y servicios, en las metodologías laborales y estrategias.
- **Seguridad:** este juicio se orienta a generar un vínculo de confianza, que los clientes creen que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.
- **Libertad:** en este caso se intenta que tanto los empleados y los clientes puedan expresarse con total seguridad en caso de tener creencias u opiniones distintas, siempre que sean presentadas con respeto y cordialidad.
- **Trabajo en equipo:** Se intenta la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.
- **Honestidad:** Orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.
- **Profesionalidad:** Respuesta eficaz en la gestión que facilite un servicio de excelencia con conciencia económica, amor al trabajo y la convicción de brindar lo mejor de sí con alto sentido del deber social adquirido.
- **Sentido de pertenencia a la organización:** Demostración de orgullo por los éxitos de la organización a la que pertenece y mostrar preocupación sincera ante las dificultades del colectivo. Tener voluntad para participar en los asuntos colectivos.
- **Responsabilidad ante el trabajo:** Respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.
- **Amor al trabajo:** Demostrar constancia en la labor que realiza, ser esmerado, aplicado, exhibir interés y disposición así como satisfacción por la tarea que realiza.
- **Solidaridad humana:** Identificarse con nuestros clientes. Ser generoso; mantener camaradería sincera ante un problema o situación. Poseer sentimientos internacionalistas. Demostrar igual tratamiento a los clientes extranjeros como nacionales.
- **Honradez:** Demostrar honor y dignidad, integridad en la actuación. Ser lea, incorruptible e imparcial. Rechazar el robo, el fraude u otras formas de corrupción.

ANEXO 2

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

- 2.1** Reglamento Interno De Trabajo Planteado para la empresa
 Calzado Jubel

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO PLANTEADO PARA LA EMPRESA CALZADO JUBEL

CAPÍTULO I

Sometimiento

Artículo 1: El presente es el Reglamento interno de Trabajo prescrito por la empresa MANUFACTURAS JUBEL S.A.S ubicada en Tuluá, Departamento del Valle del Cauca y a sus disposiciones quedan sometidos tanto la empresa como sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo celebrados o que se celebren con todos los trabajadores.

CAPÍTULO II

Condiciones y Admisión

Artículo 2: El ingreso de nuevo personal a la empresa MANUFACTURAS JUBEL S.A.S., se realizará tomando como referencia el Clasificador de Cargos y observando las normas de gestión y selección del personal que se encuentren vigentes. Los trabajadores, están sujetos al régimen de la actividad.

Artículo 3: El personal seleccionado, previo a su ingreso debe proporcionar a la oficina de personal toda la documentación que esta solicite (Fotocopia de cedula, experiencias laborales en que conste el tiempo de servicios, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado, entre otros).

Artículo 4: Al incorporarse al servicio de la empresa MANUFACTURAS JUBEL S.A.S., el nuevo trabajador recibirá con documento sus funciones, el acta de entrega de cargo, la relación de bienes que se le entrega bajo su responsabilidad, así como otras instrucciones y consideraciones a criterio de su jefe inmediato superior.

Artículo 5: El periodo de prueba para alcanzar la protección contra el despido arbitrario es de dos meses, pudiendo pactarse una ampliación de dicho periodo de acuerdo a las normas legales vigentes.

Artículo 6: Todo trabajador recibirá el presente Reglamento Interno de Trabajo, el mismo que será proporcionado por la Gerencia Administrativa o quien haga

sus veces con el fin de dar a conocer sus derechos y obligaciones, firmando constancia de haber recibido, comprometiéndose a cumplir todas las disposiciones del mismo.

CAPÍTULO III

Jornada y Horario de Trabajo

Artículo 7: La jornada ordinaria de trabajo es de ocho (08) horas diarias.

El horario es el siguiente:

-. Lunes a viernes

Mañana: De 08:00am a 12:00m

Tarde: De 02:00pm a 06:00pm

-. Sábados

Mañana: De 08:00am a 12:00m

PARÁGRAFO 1º: Los horarios de trabajo podrán ser fijados, variados y/o adecuados de acuerdo a las actividades principales de la empresa MANUFACTURAS JUBEL S.A.S.

PARÁGRAFO 2º: Todo trabajador deberá iniciar sus labores puntualmente de acuerdo al horario que fije la empresa MANUFACTURAS JUBEL S.A.S. con sujeción a la ley.

PARÁGRAFO 3º: El trabajador que se hiciera presente después del tiempo señalado como tolerancia diaria, no podrá ingresar a la empresa, quedando bajo responsabilidad de los Jefes Inmediatos el cumplimiento de esta disposición, salvo razones justificadas, para cuyo efecto contara con autorización del jefe inmediato. El trabajador que supere la tolerancia mensual establecida, se hará acreedor a una amonestación por escrito. En una segunda oportunidad, se le suspenderá por dos (02) días sin goce de haber.

CAPÍTULO IV

Normas de Control de Asistencia al Trabajo e Inasistencias

Artículo 8: El tiempo efectivo de trabajo se computará mediante registro personal e individual de la hora de ingreso y salida, y en su respectiva “Tarjeta de Control de Asistencia”. Dicha omisión dará lugar a ser considerado como falta.

Artículo 9: Se encuentran prohibidas las conductas siguientes:

1. Marcar tarjetas ajenas
2. Retirar las tarjetas de control de asistencia de su respectivo lugar.
3. Alterar o modificar la hora señalada en los relojes de control, por cualquier trabajador que no cuente con la autorización respectiva.
4. Omitir firmar la tarjeta de control al momento del ingreso o salida.

Artículo 10: Se considera inasistencia injustificada:

1. La no concurrencia del trabajador a sus labores sin mediar causa justificada.
2. Abandonar la empresa antes de la hora de salida, sin autorización.
3. La omisión injustificada de marcar la asistencia al ingreso y/o salida, así como el omitir firmar.
4. El ingreso después de transcurridos quince (15) minutos del tiempo de tolerancia, salvo en casos debidamente justificados y autorizados por quien corresponda.
5. El no haber permanecido en su puesto de trabajo, de acuerdo al informe de su jefe inmediato superior y/o constatación del responsable de control de asistencia.

Artículo 11: Las inasistencias debidamente verificadas serán registradas diariamente por los responsables de su control en el respectivo registro o ficha individual.

CAPÍTULO V

Normas de Permanencia en la Fábrica, Permisos y Licencias

Artículo 12: Los permisos para atender asuntos personales, son autorizados por el jefe inmediato superior y se conceden al personal para ausentarse temporalmente de la empresa, con un máximo de dos (02) días, los que serán descontados de la remuneración del trabajador.

Estos permisos, serán otorgados por los jefes inmediatos mediante papeleta de salida, la misma que será derivada al responsable de control de personal.

Artículo 13: Los permisos de salud son aquellos que se otorgan por quebranto de la salud del trabajador en la empresa, el cual debe ser comunicada al jefe inmediato superior dentro del día y justificado con la constancia de atención medica expedida, caso contrario será considerada como falta injustificada.

Artículo 14: Las licencias, son derechos del trabajador para ser exonerado a su solicitud, de la obligación de concurrir a la empresa por un período mayor a dos (02) días.

Artículo 15: Se otorgarán permisos o licencias con goce de haber, en los siguientes casos:

1. Por fallecimiento de familiares (padres, cónyuge, hijos y hermanos), se otorgarán cinco (05) días. Si el deceso aconteció en lugar distinto al lugar habitual de trabajo, el permiso será de ocho (08) días.
2. Por lactancia materna a una hora diaria, hasta que el hijo tenga un (01) año de edad. Este permiso podrá ser fraccionado en dos tiempos iguales y será otorgado dentro de su jornada laboral.
3. Por matrimonio, se otorgarán hasta cinco (05) días.
4. Por notificación judicial al trabajador, el tiempo que dure la diligencia más el término de la distancia.
5. Por estudios, especializaciones y posgrados, previa solicitud documentada del trabajador y autorización de la gerencia.

Artículo 16: Las licencias por asuntos particulares, sin goce de remuneración se otorgan con el fin de facilitar al trabajador la atención de sus asuntos personales, las cuales podrán ser concedidas hasta por un periodo no mayor a seis (06) meses. Los plazos mayores debidamente sustentados serán autorizados por la gerencia.

En otros casos que se justifique, la empresa podrá otorgar licencias a cuenta del descanso vacacional, en periodos no menores a siete (07) días.

Artículo 17: Las comisiones de servicios son autorizaciones que se conceden al personal para realizar actividades relacionadas con sus funciones fuera de la empresa y aquellas que se conceden por capacitación, con derecho a goce de sus remuneraciones. El documento que ampara la autorización por comisiones de servicios dentro la misma ciudad, es la papeleta de salida firmada por el trabajador y el jefe inmediato superior.

Artículo 18: La comisión de servicio deberá estar sustentada y acreditada con documento expreso, cuando el trabajador tenga que viajar a otra localidad, con derecho a percibir adicionalmente viáticos de acuerdo a escala vigente.

PARÁGRAFO: Entiéndase por viáticos, el dinero que entrega la empresa para cubrir los gastos de alimentación, alojamiento y otros conceptos afines, a diferencia de los gastos de viaje que sirven para cubrir gastos no constituyen viáticos.

CAPÍTULO VI

Modalidad de los Descansos Semanales en Días Feriados y Vacaciones

Artículo 19: Los trabajadores tienen derecho a descanso remunerado por días feriados conforme lo establece la legislación laboral vigente. En caso de feriados no nacionales que por usos y costumbres se festejan en determinados lugares del país, la gerencia podrá autorizar la suspensión de labores a condición de recuperar las horas dejadas de laborar.

Artículo 20: Cuando se requiera los servicios de un trabajador fuera del horario oficial, previo acuerdo y autorización del gerente, el sobretiempo que voluntariamente labore será compensado con el otorgamiento de periodos equivalentes de descanso.

Artículo 21: El derecho de vacaciones se otorga al trabajador conforma a la Ley. El goce físico de vacaciones deberá efectuarse a partir del día 01 al 15 del mes que corresponda de acuerdo al respectivo rol, oportunidad en la cual se pagará una remuneración por concepto de asignación vacacional.

Artículo 22: El gerente deberá remitir la programación anual vacacional del personal en el mes de noviembre de cada año, a efectos de que el área de personal elabore el rol de vacaciones.

CAPÍTULO VII

Derechos y Obligaciones del Empleador

Artículo 23: Dentro de sus facultades legales, la empresa MANUFACTURAS JUBEL S.A.S., podrá:

1. Contratar y despedir al personal de acuerdo al presente reglamento y demás normas legales vigentes.
2. Determinar responsabilidades laborales dentro de los principios de transparencia, equidad y justicia.
3. Evaluar periódicamente en el puesto a sus trabajadores determinando la capacidad e idoneidad, a fin de contar con personal eficiente y eficaz.
4. Programar la jornada y horario de trabajo de acuerdo a las necesidades propias de sus actividades y en armonía con las disposiciones legales pertinentes.
5. Plantear, dirigir, ampliar, restringir, supervisar y controlar las operaciones de la empresa, metas y programas establecidos.
6. Aplicar las sanciones disciplinarias establecidas en el presente reglamento.
7. Realizar acciones de promoción de personal, así como otorgar estímulos al personal que destaque por su grado de identificación con la empresa en la implementación o perfeccionamiento de los sistemas de trabajo.
8. Dar directivas y establecer normas reglamentarias que la Ley le faculte con el objeto de mantener el orden, mejorar la productividad y garantizar la seguridad de la empresa

Artículo 24: Son obligaciones de la empresa MANUFACTURAS JUBEL S.A.S.:

1. Pagar oportunamente las remuneraciones a sus trabajadores en el plazo convenido o establecido por Ley.
2. Prevenir y otorgar las seguridades que la Ley dispone para los trabajadores de la empresa.
3. Capacitar en lo posible al personal a fin de mejorar la calidad laboral.
4. Cumplir con la confección de planillas de remuneraciones y entregar a los trabajadores las boletas o constancias de pago debidamente firmados por los responsables.
5. Llevar en forma actualizada todos los libros laborales que la Ley exige.

6. Difundir los derechos y obligaciones de los trabajadores.
7. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
8. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
9. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad: para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
10. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.
11. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador por su culpa, elude o dilata el examen, cuando transcurridos cinco (05) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
12. Conceder a las trabajadoras que estén en periodo de lactancia los descansos ordenados por el Artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.
13. Suministrarles cada cuatro (4) meses en forma gratuita un par de zapatos y un vestido de labor, teniendo en cuenta que la remuneración mensual sea hasta dos veces el salario mínimo legal mensual más alto vigente. (Artículo 57, C. S. del T.)

CAPÍTULO VIII

Derechos y Obligaciones del Trabajador

Artículo 25: Son derechos de los trabajadores:

1. Recibir su remuneración en forma oportuna y en los plazos convenidos y establecidos por Ley.

2. Percibir oportunamente gratificaciones, asignaciones, vacaciones y otros conceptos.
3. Recibir beneficios que por condiciones de trabajo le corresponde.
4. A no ser discriminados por sexo, religión, raza o grupo cultural específico.
5. Desarrollar sus aptitudes y potencialidades intelectuales en el cumplimiento de sus funciones.
6. Solicitar su participación en programas de capacitación y perfeccionamiento, en relación a las posibilidades de la empresa.
7. Solicitar permisos, licencias y prestaciones enmarcadas en la normatividad interna y legal de la empresa.
8. Ser tratado con respeto por sus compañeros de trabajo y superiores.
9. Participar en los programas culturales y recreacionales que realice la empresa.
10. Acceder a programas de asistencia social que promueva la empresa.
11. A presentar quejas y/o reclamos cuando considere vulnerados sus derechos, debiendo respetar las instancias y canales de comunicación.
12. A ser atendido con carácter reservado en asuntos personales.

Artículo 26: Los trabajadores de la empresa MANUFACTURAS JUBEL S.A.S., tienen las siguientes obligaciones:

1. Respetar los niveles jerárquicos y el principio de autoridad.
2. Concurrir en condiciones presentables, higiénicas y puntualmente a la empresa, de acuerdo a la jornada de trabajo y horario.
3. Registrar personalmente su ingreso y salida de la empresa.
4. Concluir las labores asignadas durante el día y/o mantenerlas en tal forma que puedan continuarlas con eficiencia en la jornada siguiente.
5. Cumplir con las medidas de seguridad e higiene ocupacional establecidas.
6. Acatar y cumplir el Reglamento Interno de Trabajo, directivas, instrucciones, órdenes impartidas por sus superiores y demás normas.

7. Comunicar a su jefe inmediato de cualquier anomalía relacionada con el desarrollo de las actividades de la empresa y principalmente de su trabajo.
8. Usar uniforme de trabajo dentro de la jornada laboral diaria, excepto el personal que no lo haya recibido.
9. Someterse a los exámenes: médico, psicológico, técnico y de evaluación que determine la empresa.
10. Exhibir al personal de seguridad de la empresa, cuando éste se lo solicite, el contenido de los paquetes, maletines, carteras y otros que lleven, tanto al ingreso como a la salida del centro de trabajo.
11. Portar en un lugar visible, el carnet de identificación de trabajo durante su permanencia en la empresa.
12. Demostrar lealtad e identificación con la Empresa, manteniendo confidencialidad de la información y documentos considerados reservados. En caso de infidencia se harán acreedores a las sanciones de Ley.
13. No salir del área de trabajo sin el debido permiso o conocimiento de su superior, bajo sanción disciplinaria.
14. Conservar y restituir en buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitados y las materias primas sobrantes.
15. Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.
16. Prestar la colaboración posible en casos de siniestro o riesgos inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.

CAPÍTULO IX

Normas de Fomento y Mantenimiento de Armonía entre trabajadores y Funcionarios

Artículo 27: La empresa y sus trabajadores realizarán acciones para fomentar la armonía laboral, a fin de mejorar la productividad y rendimiento. Para tal efecto se realizará acciones de capacitación y desarrollo del personal, tendientes a optimizar su rendimiento y calidad de trabajo y/o actualizar sus conocimientos.

Artículo 28: En caso de cese del trabajador, las concesiones económicas otorgadas a cuenta de beneficios sociales y otros, serán deducidas en la liquidación de beneficios sociales a que tenga derecho conforme a Ley.

Artículo 29: Se denomina movimiento de personal a las acciones de desplazamiento de los trabajadores que la dirección de la empresa adopta para atender necesidades de servicio, tales como:

1. Encargaturas, es la asignación temporal de un cargo en remplazo del titular, con funciones adicionales a su cargo.
2. Destaque, es el desplazamiento temporal de un trabajador por necesidad de servicio no mayor a 9 meses. La empresa cumplirá con el pago de gastos de instalación. La renovación del destaque podrá efectuarse para el mismo lugar sin que exista obligación de la empresa de pagar adicionalmente los gastos de instalación.
3. Promoción o ascenso, es el desarrollo progresivo que experimenta un trabajador en la organización al asumir nuevas funciones y mayores responsabilidades, como consecuencia de evaluaciones internas realizadas, significando incremento de remuneración.
4. Cambio de cargo, es la acción de asignar a un trabajador funciones distintas a las que estaba cumpliendo.
5. Cese, es la extinción de vínculo laboral producido por cualquiera de las causales establecidas por ley.
6. Asignación, es el pago adicional a la remuneración del trabajador que otorga la empresa en determinadas fechas, establecida por pacto colectivo y/o norma jurídica.

Todo acto de desplazamiento de personal debe estar debidamente coordinado, sustentado técnicamente en función a las actividades operativas de la Empresa y contar con la aprobación de los Órganos competentes.

CAPÍTULO X

Prohibiciones Especiales para la Empresa y los Trabajadores

Artículo 30: Se prohíbe a la empresa MANUFACTURAS JUBEL S.A.S.:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores, sin autorización previa escrita de éstos para cada caso o sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:
2. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se le admita en el trabajo o por otro motivo cualquiera que se refiera las condiciones de este.
3. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.
4. Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciere además de incurrir en las sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones, e indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa.
5. Así mismo, cuando se compruebe que el empleador en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de estos será imputable a aquél y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.
6. Despedir sin justa causa comprobada a los trabajadores que les hubieren presentado pliego de peticiones desde la fecha de presentación del pliego y durante los términos legales de las etapas establecidas para el arreglo del conflicto

Artículo 31: Se prohíbe a los trabajadores de la empresa MANUFACTURAS JUBEL S.A.S.:

1. Sustraer de la empresa los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o drogas enervantes.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con la autorización legal puedan llevar los celadores.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.
5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo o excitar a su declaración o mantenimiento, sea que participe o no en ellas.

6. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
7. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado (artículo 60, C. S. del T.).
8. Ejecutar cualquier acto que ponga en peligro su seguridad, la de sus compañeros de trabajo, la de sus superiores, o la de terceras personas, edificios, maquinas, vehículos, y demás elementos de la empresa; Introducir sustancias o elementos peligrosos a los locales de la empresa.
9. Confiar a otro trabajador la ejecución del trabajo asignado sin permiso expreso de la empresa.
10. Salir de las instalaciones de la empresa con paquetes sin hacer ver su contenido de las personas encargadas, salvo que presente autorización del jefe inmediato superior.
11. Operar maquinas o vehículos o utilizar equipos o herramientas sin ordenes previas para hacerlo.
12. Esconder trabajo defectuoso o no informar de él inmediatamente a sus superiores.
13. Cambiar turno de trabajo sin autorización de la empresa.
14. Abandonar, aun por leve tiempo el sitio de trabajo sin permiso del jefe inmediato superior, sin que haya fuerza mayor o motivo plenamente justificado.
15. Hacer horas extras sin autorización de la empresa.
16. Dormir en el trabajo.
17. Revelar secretos o datos reservados del patrono o de la Empresa.
18. Desacreditar a sus superiores o a la empresa, o a sus productos dentro o fuera del trabajo.
19. Negarse en cumplimiento de sus funciones sin causa justificada a cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular le impartan sus superiores.

CAPÍTULO XI

De la Disciplina

Artículo 32: El objetivo de las medidas disciplinarias, es el corregir y evitar la reincidencia en faltas o irregulares conductas incurridas por el trabajador. Es política de la Empresa dar oportunidad al trabajador para corregir sus actitudes, salvo que éstas por su gravedad ameriten la aplicación inflexible de las disposiciones legales y el presente Reglamento.

Artículo 33: La empresa ha establecido cuatro (04) clases de sanciones disciplinarias para casos de infracciones de normas internas o legislación vigente, estas son:

1. Amonestación Verbal.
2. Amonestación Escrita.
3. Suspensión del trabajo sin goce de haber; con conocimiento de la Autoridad Administrativa de Trabajo.
4. Despido por falta grave.

PARÁGRAFO: El orden de enumeración de estas sanciones no significa que deben aplicarse prelativa o sucesivamente.

Artículo 34: Las sanciones serán impuestas teniendo en cuenta los criterios siguientes:

1. Naturaleza de la falta,
2. Antecedentes del Trabajador.
3. Reincidencia.
4. Circunstancias en las que se cometió la falta.
5. Grado de responsabilidad del trabajador en la Empresa.
6. El perjuicio causado.

Artículo 35: La amonestación verbal es la aplicación preventiva a la falta, la misma que no reviste gravedad, podrá ser aplicada por el Jefe inmediato del trabajador.

Artículo 36: La amonestación escrita, es la sanción correctiva de faltas que revisten regular gravedad, o por reincidencia de faltas leves. Será aplicada por la gerencia, con previa opinión del jefe inmediato superior del trabajador, con copia al file personal.

Artículo 37: La violación de las normas legales y disposiciones de la empresa que revisten seriedad, justifican la sanción de suspensión del trabajador hasta por quince (15) días laborales como máximo, sin goce de haber. Será aplicada por la gerencia, con previa opinión del jefe inmediato superior.

CAPITULO XII

Dependencias Encargadas de Atender los Asuntos Laborales y su Tramitación

Artículo 38: El trabajador que tuviera alguna disconformidad, tratará de resolver el asunto con su jefe inmediato superior dentro de un ambiente de comprensión y buena voluntad.

Artículo 39: Si el trabajador no queda satisfecho podrá acudir a la gerencia. En caso de persistir el problema están en libertad de acudir a las autoridades de trabajo.

Artículo 40: Se deja establecido que ninguna reclamación individual o colectiva, es razón para abandonar el puesto u ocupación, debiendo ser atendida fuera de las horas de trabajo, salvo casos muy urgentes y que justifiquen solicitar permiso al jefe inmediato superior.

Artículo 41: Las reclamaciones o gestiones realizadas ante las autoridades de trabajo o judiciales, extingue automáticamente el procedimiento de los reclamos internos conocidos por la empresa.

CAPITULO XIII

Normas de Higiene y Seguridad en el Trabajo y Prevención de Accidentes

Artículo 42: La empresa en cumplimiento de la legislación laboral vigente, así como por propia iniciativa, adoptará las medidas máximas de seguridad en el trabajo a fin de preservar la vida y la salud de sus trabajadores.

Artículo 43: Durante la labor diaria todo trabajador está obligado a protegerse a sí mismo y sus compañeros de trabajo contra toda clase de acciones y condiciones inseguras.

Artículo 44: Las zonas de trabajo deben mantenerse limpias de materiales, desperdicios, entre otros, en resguardo de la salud y seguridad de los demás trabajadores.

Artículo 45: Queda terminantemente prohibido manchar las instalaciones y hacer inscripciones en las mismas. Es obligación de los trabajadores colaborar en la conservación e higiene del lugar de trabajo.

Artículo 46: Todo accidente de trabajo por leve que sea, deberá ser comunicado al superior inmediato, por la persona que lo sufra o lo presencie.

Artículo 47: Todo trabajador deberá comunicar inmediatamente a sus superiores sobre cualquier lugar o condición insegura o peligrosa; para la adopción de las medidas correctivas.

Artículo 48: Los baños y servicios higiénicos están instalados en resguardo de la salud e higiene de todos los trabajadores de la empresa, por lo que su correcto uso y conservación son obligatorios.

Artículo 49: El personal está obligado a cuidar sus pertenencias, por tanto, la empresa no asumirá responsabilidad en los casos de deterioro o pérdida.

Artículo 50: La Empresa proporcionará a sus trabajadores los elementos de protección personal de acuerdo a la operación que realicen; y dotará de los equipos y dispositivos de control necesarios para evitar accidentes.

Artículo 51: Es política de la empresa velar por la buena salud de su personal. En consecuencia, la empresa coordinará y programará con las entidades de salud los exámenes médicos pertinentes. Asimismo brindará al trabajador las facilidades para su asistencia al centro de salud o consultorio.

Artículo 52: La empresa se reserva la facultad de dictar las disposiciones generales o específicas relativas a la higiene y seguridad en las circunstancias y oportunidad que lo considere conveniente.

CAPITULO XIV

Disposiciones Finales

Artículo 53: La Empresa procederá a emitir, de acuerdo a sus necesidades, las normas y procedimientos explicativos que sin apartarse del espíritu de la disposición reglamentaria, indiquen claramente la dinámica y forma de dar cumplimiento.

Artículo 55: La Empresa podrá modificar o derogar el presente Reglamento Interno de Trabajo, cuando así lo requiera y lo permitan las disposiciones legales vigentes.

