

**APLICACIÓN DE MODELO MMGO A LA EMPRESA: *LARCS LTDA*
EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO FEMENINO**

LIZETH BAQUERO LATORRE

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2013**

**APLICACIÓN DE MODELO MMGO A LA EMPRESA: LARCS LTDA
EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO FEMENINO**

LIZETH BAQUERO LATORRE

**Trabajo Dirigido para optar por el título de
Administrador de Empresas**

**Tutor Académico
Ing. NELSON MORENO MONSALVE M.Sc.**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2013**

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	7
PARTE I.....	8
INTRODUCCIÓN	8
1. PROBLEMATICA.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1 Situación Actual	9
1.2 Situación Deseada	10
2. OBJETIVOS.....	11
2.1 Objetivo General.....	11
2.2 Objetivos Específicos.....	11
3. MARCO DE REFERENCIA.....	12
3.1 MIPYMES en Colombia.....	12
3.2 Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería.....	14
3.3 LARCS LTDA.....	16
PARTE II.....	18
4. MARCO METODOLOGICO.....	18
4.1 Modelo De Modernización De La Gestión Organizacional – MMGO.....	18
4.2 Análisis PESTEL.....	19
4.3 Matriz DOFA.....	20
4.4 Balanced ScoreCard BSC.....	20
4.5 Modelo De Gestión Humana Para Pymes Innovadoras.....	21
4.6 Estrategia 4P.....	22
5. ANALISIS SITUACIONAL DE LARCS LTDA.....	23
5.1 Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional MMGO.....	23
5.1.1 Análisis Situacional de LARCS LTDA.....	25
5.1.2 Potencialidades LARCS LTDA.....	26
5.1.3 Problemas LARCS LTDA.....	27
5.1.4 Recomendaciones para LARCS LTDA.....	28
5.2 Análisis PESTEL.....	29
5.3 Matriz DOFA.....	34
5.4 Informe De Resultados.....	35
PARTE III.....	38

6: RUTA DE CAMBIO.....	38
6.1 PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LARCS LTDA	38
6.1.1 Unidad Visionaria	40
6.1.2 Cadena De Valor.....	45
6.1.3 Mapa Estratégico de LARCS LTDA	46
6.1.4 Balanced Score Card para LARCS LTDA.....	47
6.2 PROPUESTA DE GESTIÓN HUMANA PARA LARCS LTDA: “CONTRATANDO PARA EL ÉXITO”	53
6.2.1 Aplicación De La Herramienta Contratando Para El Éxito	57
6.2.3 Fase I: Plan Talentos.....	58
6.2.2 Fase II: Lo Que Sabemos 2013	61
6.2.3 Fase III: Nuestro día LARCS LTDA.....	65
6.2.4 Resultados esperados después de la aplicación de la herramienta: Contratando para el Éxito en LARCS LTDA	66
6.3 PROPUESTA DE AUMENTO DE PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO PARA LARCS LTDA.....	67
6.3.1 Análisis de Calzado como Producto LARCS LTDA.....	67
6.3.2 Análisis de Oferta y Demanda en el Mercado de LARCS LTDA.....	72
6.3.3 Estrategia de Precio para LARCS LTDA.....	82
6.3.4 Estrategia de Promoción para LARCS LTDA.....	83
6.3.5 Estrategia de Plaza para LARCS LTDA.....	84
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
7.1 Conclusiones de la aplicación del modelo MMGO para LARCS LTDA.....	86
7.2 Recomendaciones para LARCS LTDA.....	87
BIBLIOGRAFIA.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS.....	90
ANEXO 1	91
ANEXO 2	93
ANEXO 3	94

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1: Nivel Educativo en Colombia, de acuerdo a GEM COLOMBIA y visto como una Oportunidad de Avanzar	14
Figura 2: Crecimiento PIB y participación en PIB industrial del sector Curtido y preparado de cueros, productos de cuero y calzado	15
Figura 3: Calzado comercializado por LARCS LTDA.....	17
Figura 4: Informe integral de resultados del modelo MMGO	24
Figura 5: Proceso del Capital Humano dentro de LARCS LTDA.....	41
Figura 6: Relación entre LARCS LTDA y sus proveedores.....	42
Figura 7: Capacidad Productiva de LARCS LTDA	43
Figura 8: Cadena de Valor de LARCS LTDA.....	45
Figura 9: Mapa estratégico de LARCS LTDA	46
Figura 10: Perspectiva Financiera a cumplir de LARCS LTDA.....	48
Figura 11: Perspectiva Clientes a cumplir para LARCS LTDA	49
Figura 12: Perspectiva Procesos Internos a cumplir para LARCS LTDA.....	50
Figura 13: Perspectiva Personas a cumplir para LARCS LTDA.....	51
Figura 14: Cuadro de Mando Integral para LARCS LTDA	52
Figura 15: Plan de Acción para Gestión Humana.....	53
Figura 16: MODELO EVALUATIVO CALZADO LARCS LTDA	69
Figura 17: Empresas Productoras de Calzado en Colombia.....	72
Figura 18: Distribución por valor en Activos de las Empresas de Calzado Femenino en Bogotá	73
Figura 19: Distribución de Competidores Extranjeros	74
Figura 20: ¿En qué Gastan las Mujeres?	76
Figura 21: Capacidad Productiva de las empresas de calzado femenino del sector Restrepo en Bogotá .	77
Figura 22: Evolución de Las exportaciones de Calzado de 2010 a 2012.....	79
Figura 23: Consumo de Calzado en Cuero a Nivel Mundial	80
Figura 24: Análisis Comparativo del comportamiento del calzado Colombiano	81
Figura 25: Proyección del Sector Mundial del Calzado entre 2011 y 2020	81

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Resultados Esperados.....	13
Tabla 2: Clasificación de áreas de la empresa según modelo MMGO	25
Tabla 3: Matriz de Hallazgos PESTEL	30
Tabla 4: Matriz DOFA, forma gráfica de diagnosticar problemas de LARCS LTDA	34
Tabla 5: Informe Global de Resultados de los Modelos Aplicados.....	35
Tabla 6: Perfil del Empleado LARCS LTDA Clasificado por Competencias.....	55
Tabla 7: Medición del plan LO QUE SABEMOS 2013	63
Tabla 8: Tabla de Incremento Salarial por Desempeño	64

RESUMEN EJECUTIVO

La aplicación del modelo MMGO en la empresa *LARCS LTDA* pretende identificar las áreas críticas de la compañía y establecer una ruta de cambio que logre direccionarla hacia metas basadas en pro de su crecimiento.

Para alcanzar dicho objetivo se realizaron a manera de diagnóstico, estudios de entorno en el que se desenvuelve la empresa y su situación actual en todas las áreas, logrando con ello un análisis interno y externo de forma que se pudiera medir en qué nivel se encontraba *LARCS LTDA* para competir en el mercado actual.

Una vez se pudo concretar cuáles eran las potencialidades y debilidades de la empresa se planteó una ruta de cambio en donde el principal elemento para generar un punto de giro en la empresa era el direccionamiento estratégico, ya que si se conoce cuál es la meta a alcanzar se trabajará organizadamente en pro de la misma, y esta es la propuesta que se pretende establecer en *LARCS LTDA*, la cual debe ir acompañada de un plan de acción para el único activo invaluable en cualquier compañía, el talento humano, y una caracterización del mercado actual de *LARCS LTDA* para conocer oportunidades y amenazas a la hora de obtener clientes potenciales.

La propuesta de cambio a la empresa *LARCS LTDA* contempla herramientas básicas para no incurrir en gastos altos para la compañía, es decir, se propone establecer un Cuadro de Mando Integral donde se puedan controlar los resultados, un sistema de evaluación al desempeño de los empleados para medir procesos de gestión humana y una caracterización del mercado donde el gerente de la compañía pueda tomar decisiones con mayor precisión. Todo este plan estratégico se realiza en pro de combatir el principal problema de *LARCS LTDA*, su baja participación en el mercado por el avance de la competencia ya que la empresa no cuenta con un plan de direccionamiento estratégico establecido.

PARTE I

INTRODUCCIÓN

La necesidad de aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional MMGO a la empresa *LARCS LTDA* nace de la curiosidad de directivos de la empresa por conocer su situación actual en cuanto a competitividad se refiere, por tal motivo se toma la decisión de inscribirse al proyecto de la vicerrectoría de investigaciones de la universidad EAN, G3-Pymes, el cual contribuye a diagnosticar y plantear algunas soluciones a problemas que según el nivel de urgencia que presenten se considere necesario solucionar.

Con la participación de la empresa *LARCS LTDA* en el proyecto G3Pymes se busca mejorar mediante una ruta de cambio basada en los resultados del modelo MMGO, los procesos críticos de la empresa, esto con el fin de incrementar su nivel de competitividad además de fortalecer conocimientos que una pyme colombiana considera de poca importancia.

Durante la aplicación del modelo MMGO se puede evidenciar calificaciones de cada componente, estas son necesarias para saber qué problemas requieren mayor atención y donde hay que trabajar primero, sin embargo en la propuesta que se hace para la empresa *LARCS LTDA* se trabajarán primero algunos componentes que son base para dar solución a los demás, estos reciben el nombre de pentágono de excelencia, por tal motivo componentes en peor situación y con menores calificaciones no hacen parte de la ruta de cambio propuesta puesto que se solucionarán problemas de nivel 1 como primera medida, buscando con ello un resultado favorable a nivel integral partiendo desde una base sólida.

Por otro lado, se busca romper el paradigma tradicional de las empresas familiares colombianas, donde solo es escuchado el propietario y donde el valor empírico vale más que las tendencias del mercado, es decir, mejorar procesos de la empresa basándose en tecnología y herramientas básicas pero productivas, fortaleciendo el nivel productivo de la empresa, sus indicadores financieros y la competitividad de sus empleados para posicionarse favorablemente dentro del mercado actual.

1. PROBLEMÁTICA

1.1 Situación Actual

LARCS LTDA, es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de calzado femenino, la cual viene desarrollando dichas actividades desde hace 10 años, cumple con todos los requisitos legales para el correcto desarrollo de su objeto social, el señor Laurentino Castelblanco, propietario de la empresa es quién ha estado a cargo de la dirección de la misma desde que esta empezó.

A lo largo de la vida activa de *LARCS LTDA* las decisiones han recaído sobre el dueño y representante legal, quién se basa en su experiencia afirmando que este no le fallará. Dicho factor tiene un valor invaluable a la hora de tomar acciones en una situación planteada, sin embargo no es la forma correcta de hacer las cosas puesto que el mercado actual se rige por exigencias haciéndolo más competitivo. Hoy por hoy el mercado compite por innovación, factor que perjudica a *LARCS LTDA*, la cual continúa compitiendo por calidad y servicio, cualidades que el consumidor del presente considera implícitas dentro del producto a consumir, es decir que la empresa no está brindando mayor garantía a sus clientes pero si está permitiendo que la competencia tome ventaja y ocupe mayor participación en el mercado.

Por otro lado, *LARCS LTDA* considera viables las estrategias de promoción dentro de sus actividades comerciales pero no realizan seguimiento de las mismas para evaluar los resultados que se obtienen, con ello lo único que se logra es comercializar mayor cantidad de productos en una fecha establecida sin reflejar mayores incrementos en otras áreas de la empresa, con ello se evidencia que la empresa quiere ser rentable pero aun desconoce cuáles son sus metas a alcanzar.

De acuerdo con ello, es posible afirmar que los principales problemas de *LARCS LTDA* radican en el proceso de toma de decisiones, el avance de la competencia y la falta de seguimiento a las actividades de mercadeo realizadas, por ende el problema que se propone resolver dentro de *LARCS LTDA* es la pérdida de participación en el mercado por el avance de la competencia ya que la empresa no cuenta con un plan de direccionamiento estratégico establecido.

1.2 Situación Deseada

LARCS LTDA, busca ser una organización efectiva que participe activamente en la industria del calzado y que responda a las necesidades de sus stakeholders, para así en 5 años estar posicionada en almacenes de cadena y zapaterías reconocidas en Bogotá, partiendo de productos con diseños propios, exclusivos y modernos que respondan a las necesidades de las usuarias y los clientes, superando las expectativas y creando un lazo de fidelidad y confianza con la marca.

Para alcanzar tal objetivo será necesario fijar objetivos claros de corto y mediano plazo que permitan visualizar a la empresa la ubicación que pueden llegar a tener, además incentivar la participación de los empleados dentro de un marco laboral de tal forma que contribuya a la innovación del producto final, y por último identificar la oferta y demanda del mercado donde la compañía se desenvuelve, ya que pueden existir vías de acceso que aun no hayan sido incursionadas, siendo esta la oportunidad de mejorar ingresos y captar mayor parte del mercado.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar una ruta de cambio para la empresa *LARCS LTDA*, enfocada a mejorar las áreas de direccionamiento estratégico, gestión Humana y gestión de mercadeo.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional, mediante la aplicación del modelo MMGO, que permita identificar fortalezas y oportunidades en cada área dentro y fuera de *LARCS LTDA*.
- Establecer el direccionamiento estratégico de *LARCS LTDA* para fijar objetivos de corto, mediano y largo plazo, los cuales serán controlados bajo indicadores de gestión que permitan ver resultados de metas propuestas.
- Reestructurar los procesos de gestión humana utilizados en *LARCS LTDA*, con el fin de incrementar la motivación y el compromiso de las personas que laboran en los procesos productivos de la compañía.
- Caracterizar el mercado objetivo de *LARCS LTDA*, por medio de la identificación de su oferta y demanda para aplicar estrategias que incrementen su porcentaje de participación.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MIPYMES en Colombia

En Colombia existen alrededor de 23.000 MIPYMES, micros, pequeñas y medianas empresas, las cuales generan el 76% del nivel de empleo en Colombia, el 45% del objeto social de las MIPYMES es la manufactura de diferentes productos de primera necesidad y el 40% de los salarios que se reportan al estado pertenecen a las actividades laborales de MIPYMES en Colombia, *LARCS LTDA* tiene sus actividades tanto productivas como comerciales en la ciudad de Bogotá donde se encuentran ubicadas el 96.4% de la totalidad de MIPYMES y el 70% de los empleos en Bogotá sean generados por MIPYMES (Cantillo, 2012), este tipo de factores hacen que *LARCS LTDA* se vea enfrentada a un alto nivel competitivo a nivel local, dificultando el éxito de la labor comercial.

A pesar de ser activas las MIPYMES en Colombia, cuentan con dos problemas a los que se deben ver enfrentadas diariamente, uno de ellos es la forma de financiación de sus negocios, ya que carecen de recursos para invertir en maquinaria y materia prima, por tal motivo recurren a la mano de obra directa y a materia prima económica; por otro lado está la asociatividad, porque el estado ha olvidado lo importante que es para una empresa en crecimiento asociarse y juntar fuerzas para posicionarse y abarcar una porción del mercado, dicha labor está delegada a empresas privadas que se preocupan por el crecimiento propio y no del país como tal, por tal motivo nacen algunos entes que patrocinan de forma económica y organizacional a las MIPYMES colombianas, ente esas están el Departamento Nacional de Planeación, Colciencias y el Sena, empresas que trabajan en pro del crecimiento del producto interno bruto Colombiano y contribuyen activamente en la creación y apoyo de empresas que permitan alcanzar el objetivo propuesto.

El servicio nacional de aprendizaje SENA ofrece varias ayudas a MIPYMES en formación y crecimiento, por medio de una herramienta conocida como EL FONDO EMPRENDER, fondo que trata de reunir las mejores ideas de negocio para patrocinarlas de forma que cuando una persona desarrolle una idea innovadora realizada en un producto o servicio que satisfaga una necesidad clara en la sociedad, el SENA apoya financieramente a la empresa para la inversión de materias primas, planta y equipo con el fin de poner en marcha una nueva MIPYME en Colombia. La ayuda económica que el SENA brinda a la nueva empresa deberá ser saldada o

con inicio de pago a lo largo del primer año productivo y de funcionamiento de la misma, de tal forma que sea viable la creación de la empresa y su rápido crecimiento (SENA, 2012).

Este tipo de planes están acompañados por el apoyo de DNP y Colciencias, denominados como ángeles inversionistas quienes se encargan de obtener publicidad gracias a la colaboración que inyectan a nuevos proyectos y empresas prometedoras, este plan se complementa por una gestión estratégica donde se plantean objetivos a mediano plazo, objetivos enfocados en la cantidad de empresas cubiertas dentro de planes de financiación y en general las empresas que han sido subsidiadas, por ejemplo:

Tabla 1: Matriz de Resultados Esperados

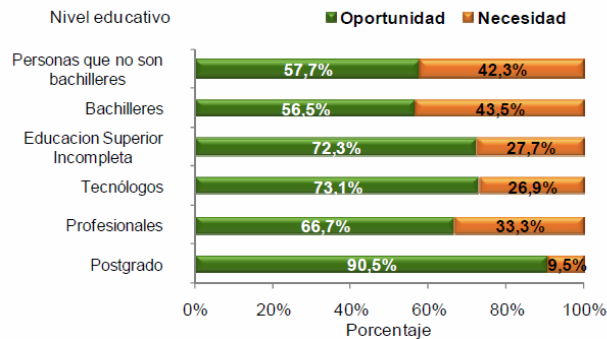
Nombre indicador	Unidad de medida	Tipo de indicador	Línea base	Meta cuatrienio
Nuevas redes de ángeles inversionistas conformadas	Número de redes	Resultado	2	12
Nuevas empresas motivadas por oportunidad creadas por el Fondo Emprender	Número de empresas	Resultado	240	2.350

Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012)

Este programa fue creado en el año 1999 con el fin de incrementar el nivel competitivo en Colombia y el desarrollo tecnológico productivo en las labores de manufactura, desde entonces se han conformado algunas redes de ángeles inversionistas que han contribuido con dicha labor, pero hasta ahora las personas están conociendo el fondo emprender y el significado como tal de emprendimiento, este avance es un factor positivo al hablar de competitividad pero un reto al intentar conseguir más ángeles inversionistas que quieran patrocinar sin algún ingreso económico a cambio. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

Dicho programa también se encuentra fortalecido con labores educativas que permiten garantizar calidad en la mano de obra que se realiza, haciendo que el talento humano tenga el valor necesario dentro de las MIPYMES y no haya nada que diferenciar entre el talento humano de una microempresa y de una gran empresa. Además una persona entre más alto sea su nivel educativo más interés tiene por crear empresa, y es allí donde radica la responsabilidad del SENA, en capacitar y dar estudio a las personas siendo esta la vía de motivación más pertinente para incrementar la productividad del país y por ende su PIB. Esta afirmación se puede ver reflejada en la siguiente gráfica:

Figura 1: Nivel Educativo en Colombia, de acuerdo a GEM COLOMBIA y visto como una Oportunidad de Avanzar



(Global Entrepreneurship Monitor, 2012)

Estrategias como esta pueden beneficiar a *LARCS LTDA* sustancialmente si la empresa desarrolla innovación en sus productos, sin embargo la compañía debe reaccionar de forma inmediata a las volátiles exigencias del sector (Revista Dinero, 2013), ya que se desenvuelve en el área local donde mayor presencia e intervención tienen las pymes en Colombia, siendo esta la oportunidad de ser reconocida como una empresa competitiva, atractiva para los inversionistas, confiable y de buena calidad para los consumidores (usuarios y clientes).

3.2 Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería

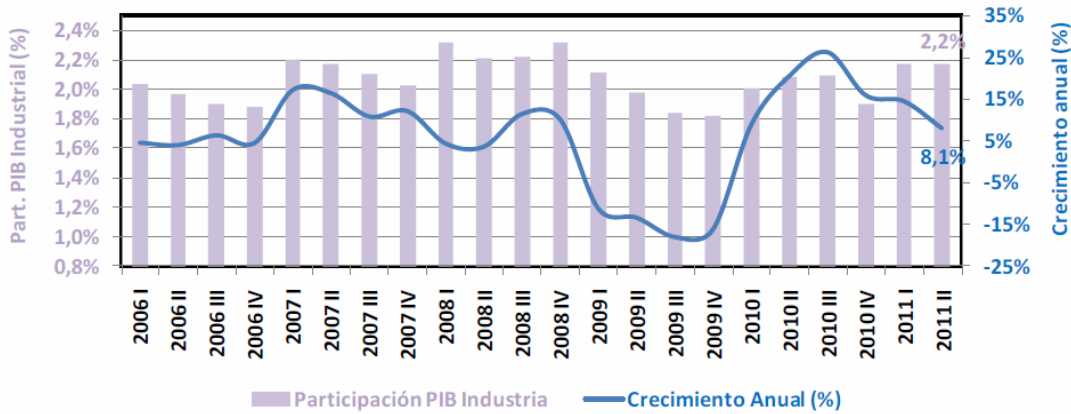
LARCS LTDA, se desenvuelve en el sector de cuero, calzado y marroquinería en Colombia, sector que abarca más del 12% de la actividad económica nacional, dicha participación ha estado en aumento durante los últimos dos años, en 2010 con 18% justo después de la crisis económica del 2009, y en 2011 con un 20.7% de crecimiento, esta notoria recuperación se debe al crecimiento de las exportaciones y la reactivación de la economía nacional como parte fundamental del avance general del sector, tanto así que se logró el aprovechamiento de todos y cada uno de los residuos que la actividad de cuero deja, como la creación de juguetes para mascotas y artesanías. (ProExport Colombia 2012, 2012)

Ahora bien, la oferta y obtención de la materia prima en este sector es bastante inestable, ya que es dependiente de la cantidad de carne que se pueda consumir y esto genera que la producción de calzado y marroquinería sea cada vez más competitiva, por tal motivo surgen

varios inconvenientes para las pymes en Colombia, como por ejemplo el contrabando, la competencia deshonestas, la informalidad de empresas pequeñas pero sobre todo el alto posicionamiento de grandes empresas en Colombia las cuales tienen su proveedor de cuero fijo y leal, factor que genera confianza en el consumidor final y por ende fidelidad y una venta segura. Sin embargo este factor que para las pymes puede ser un inconveniente para el mercado Colombiano es un reto y una oportunidad de ser más competitivos, ya que con la firma de tratados de libre comercio con diferentes países el reto es competir por precio con países asiáticos y por calidad e innovación con países americanos y de la eurozona. (Departamento Nacional de Planeación, 2012)

Por otro lado el sector de cuero, calzado y marroquinería en Colombia genera más de 100.000 empleos anualmente, algunos directamente con la producción y otras de manera indirecta con el sector, sin embargo esta cifra puede cambiar a la hora de medir el nivel de informalidad en Colombia, nivel que cada vez es más alto y que genera ingresos sustanciales para las personas que lo ejercen. De igual forma, gran parte del fortalecimiento que ha tenido el sector se debe al crecimiento en la actividad exportadora del mismo, que ha marcado una tendencia económica nacional con un incremento del 19%. (Portafolio, 2012)

Figura 2: Crecimiento PIB y Participación En PIB Industrial Del Sector Curtido y Preparado De Cueros, Productos De Cuero Y Calzado



Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012)

3.3 *LARCS LTDA*

A partir de una entrevista realizada al señor Laurentino Castelblanco es posible afirmar que *LARCS LTDA*, es una empresa productora de calzado femenino para todo tipo de ocasión menos deportivo, tiene más de 10 años comercializando sus productos en el mercado, productos basados en la moda actual que hicieron de *LARCS LTDA* una empresa competitiva, tanto así que logró posicionarse en listados reconocidos como Colombia Enterprise, Portal de Cuero, etc... (Castelblanco, 2011)

Es una sociedad limitada, dirigida y representada por Laurentino Castelblanco, quien esta empapado de toda la información necesaria para el correcto procedimiento en la producción de calzado, además de estar preocupado por las tendencias del mercado y aplicarlas en sus modelos. Cumple con los requerimientos legales que establece el gobierno, sabe establecer el precio adecuado para el producto comercializado, ya que cuenta con el conocimiento necesario debido a su amplia experiencia fortalecida en viajes y consultas frecuentes.

Se encuentra ubicada en el sitio de mayor producción de calzado a nivel local, el barrio el Restrepo ofrece gran variedad de calzado, se puede decir que de allí surgen ciertos modelos e innovaciones en calzado, eso le permite a la empresa tener de primera mano la información necesaria para ser competitivo en el mercado, además tiene la oportunidad de ser propositivo, buscando con ello un mayor reconocimiento por el cliente y haciéndola blanco de la competencia por incrementar sus valores agregados.

Los productos que comercializa *LARCS LTDA* son estilos formales y casuales, proponen un calzado que pueda ser útil para varias ocasiones ofreciendo comodidad y buena presentación para sus usuarias, estas características están enmarcadas en principios de calidad y durabilidad. *LARCS LTDA* compite actualmente en su mercado con dos líneas de calzado femenino, el calzado formal que tiene diseño elegante con materiales cómodos y resistentes, y el calzado casual con diseño de calle y con los mismos materiales cómodos y resistentes que caracterizan la marca *LARCS LTDA*, por ejemplo:

Figura 3: Calzado Comercializado por LARCS LTDA



Fuente: (Castelblanco A. , 2012)

El principal material en sus productos es el cuero y suelas en caucho, la totalidad del calzado es hecho a mano, las únicas máquinas que se utilizan en producción es una rebajadora, para eliminar los excesos y afinar los acabados, y una máquina de coser para adherir forros. Los demás procesos se realizan de forma manual y se hace control de calidad sobre el producto antes de ser lanzado al mercado.

LARCS LTDA cuenta con una alianza estratégica con una firma conocida como Calzados Smith, quienes en modo de alquiler, facilitan parte del stand donde se pueden promocionar los productos de LARCS LTDA, de modo que el consumidor final tenga fácil acceso a los productos y la empresa pueda obtener mayor participación en el mercado adquiriendo nuevos clientes y posteriormente fidelizándolos, esto en pro de mejores resultados tanto económicos como relacionales para la empresa.

Vincula a sus colaboradores en el área de ventas por medio de contratos por prestación de servicios, les brinda incentivos económicos cuando alcanzan los objetivos mensuales en ventas. En cuanto a los colaboradores en el área de producción se manejan contratos por horas laboradas.

La principal estrategia de LARCS LTDA, está basada en estar a la vanguardia de la moda urbana femenina, llegando a los clientes por medio de arrendamientos en locales de marcas reconocidas y haciendo promociones en fechas especiales. Dicha estrategia ha dado resultados económicos para la empresa pero aun se desconoce si son suficientes pues no la empresa no cuenta con un plan de direccionamiento estratégico.

PARTE II

4. MARCO METODOLÓGICO

A lo largo de la gestión realizada en *LARCS LTDA* se aplicaron varias herramientas útiles para diagnosticar y generar cambios dentro de la empresa, con el fin de medir el clima interno (por área) y externo (mercado) en el que se desenvuelve *LARCS LTDA*, para ello se utilizarán 4 herramientas de diagnóstico, como lo son el modelo de la Universidad EAN MMGO, el análisis PESTEL y una herramienta que sintetizará toda la información recopilada denominada matriz DOFA.

4.1 Modelo De Modernización De La Gestión Organizacional – MMGO

El modelo MMGO es una herramienta desarrollada por la universidad EAN que busca encaminar y guiar a las pymes colombianas hacia estrategias futuras basadas en competitividad e innovación, dicha herramienta clasifica todas las áreas de la empresa en estadios de 1 a 4 que miden el nivel de desarrollo y competitivo con el que cuenta la empresa en cada una de ellas. El estadio 1, es el nivel en que el conocimiento de procesos y herramientas para hacer del producto o servicio uno más competitivo está pero no se implementa, es decir no hay registro ni seguimiento de lo que se hace. En el estadio 2, se implementan las herramientas pero no se tienen los resultados esperados, es una calificación regular a los procesos de la empresa. El estadio 3, es el nivel bueno que debe tener una empresa, donde se utilizan las herramientas arrojando resultados positivos, es una calificación buena de la labor ejercida por la compañía. Por último, el estadio 4, es el nivel ideal de cada empresa, donde se tiene trazabilidad en los procesos y la empresa está encaminada al éxito por medio de productividad e innovación, factores claves en la competencia actual. Una vez se tengan los resultados de la aplicación del modelo, este permite diagnosticar el problema a resolver por medio de un camino que se iniciará con el aspecto de calificación más baja. (EAN, Universidad, 2010)

Este modelo contribuye activamente en el proceso de diagnóstico y observación por áreas en las empresas, en esta ocasión se utilizará para verificar cuales son los aspectos a fortalecer en *LARCS LTDA* además de establecer cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía, permitiendo que la persona que aplique el modelo pueda dar algunas recomendaciones en pro del cumplimiento de metas propuestas, metas que también pueden ser establecidas de

acuerdo a los resultados obtenidos de esta herramienta de diagnóstico, siendo esta una oportunidad de mejora global para la compañía.

4.2 Análisis PESTEL

Este análisis es una herramienta útil para el direccionamiento estratégico de una empresa, ya que permite visualizar los factores externos desde el ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que pueden afectarla y así estar preparado para mitigar sus efectos en las labores diarias de la compañía. Es utilizada para guiar a una empresa desde su dirección según los ciclos del mercado y el comportamiento de sus clientes. Los resultados obtenidos una vez aplicada esta herramienta en *LARCS LTDA* serán utilizados para establecer la postura estratégica de la empresa contemplando las variables que pueden afectar el correcto funcionamiento de la misma y los beneficios que se pueden obtener de los cambios en el mercado.

En la aplicación de este análisis es posible encontrar seis componentes que incluyen cantidades infinitas de factores pero es importante conocer cuales realmente perjudican o benefician a la empresa en estudio, por ejemplo:

- Componente Político: situación gubernamental, regulaciones de comercio, regulaciones de personal, apoyo a la actividad empresarial, políticas impositivas, entre otras.
- Componente Económico: Tasas y tipos de interés, oferta monetaria, indicadores nacionales relevantes y su evolución, ciclo económico nacional, etcétera.
- Componente Social: Desempleo, evolución demográfica, educativa y cultural de los usuarios y clientes, cambios en estilo de vida, indicadores consumistas, entre otros.
- Componente Tecnológico: Desarrollo de nuevos productos, tendencias y adaptaciones tecnológicas, análisis costo - beneficio, ciclo de vida de maquinarias actuales (obsolescencia y actualidad), etcétera.
- Componente Ecológico: Regulaciones y leyes ambientales, incidencia de la actividad económica de la empresa en el medio ambiente, utilización de materiales no perjudiciales, entre otras.
- Componente Legal: Legislaciones de personal, legislaciones de actividad económica, leyes de protección y apoyo a MIPYMES, constituciones legales de empresas, etcétera.

Al momento de aplicar esta herramienta es indispensable tener en cuenta el tipo de cliente y usuario al que el producto o servicio que la empresa comercializa va dirigido y se realiza antes

de realizar la matriz DOFA puesto que esta herramienta brinda información de amenazas y riesgos que podrán ser utilizadas en la propuesta de direccionamiento estratégico de una empresa. (Millán Cuervo, 2012)

4.3 Matriz DOFA

Esta matriz es un instrumento útil para la formulación de un plan de direccionamiento estratégico, ya que ilustra fácilmente la situación actual de la empresa desde factores internos que generan o destruyen valor como lo son las fortalezas y debilidades, así como factores externos que previenen a la empresa a situaciones inesperadas como lo son las oportunidades y amenazas (Stainer, 2010). Durante la gestión en *LARCS LTDA* esta herramienta será utilizada para condensar la información obtenida durante el diagnóstico de la empresa siendo esta la mejor forma de ubicar la dirección correcta; es decir, con la aplicación de esta herramienta en el proceso de diagnóstico de *LARCS LTDA* se pretende determinar la ventaja competitiva de la compañía y las estrategias necesarias para competir al ritmo que demanda el mercado.

4.4 Balanced ScoreCard BSC

Este modelo permite integrar estratégicamente 4 perspectivas (finanzas, clientes, procesos internos, personas) que ilustran la totalidad de la empresa para ser medidas por medio de indicadores que muestren el avance o el estado general de la empresa, estas pueden ser modificadas en pro de alcanzar la visión de la compañía; es decir este modelo balancea los procesos actuales para brindar un futuro exitoso.

El BSC parte de la cadena de valor de la empresa, esta es el diagrama que permite observar la labor en procesos de una empresa, los beneficios que ofrece y el valor como tal que le genera al consumidor final, de allí es posible medir el grado de innovación y competitividad con el que la empresa cuenta.

Para diagramar la cadena de valor de una empresa es necesario evaluar sus tres capitales fundamentales, capital humano, capital relacional y capital estructural, dicha evaluación podrá ser medida por medio de actividades primarias y secundarias que la empresa considere viables.

Por último, se dará un resultado que a simple vista permita ver donde quiere ir la empresa, que metas se propone alcanzar y que utilizará para alcanzarlas, esto condensado en el mapa estratégico de la compañía. (NivenI, 2003)

4.5 Modelo De Gestión Humana Para Pymes Innovadoras

El modelo GHCO hace que las Pymes comprendan la importancia de tener altos niveles de creatividad e innovación para tener una vida activa dentro del mercado actual, es decir que puedan tener un proceso de crecimiento satisfactorio con fácil adaptación a cambios y que puedan sobrevivir a ellos; la base de éxito para alcanzar esta meta es contar con personal capacitado, motivado y por ende comprometido con alcanzar la misión y visión de la compañía, pero que a su vez sienta que alcanza sus metas y objetivos personales; en conclusión, “un trabajador comprometido es un trabajador efectivo, pero sin participación no hay compromiso”.

El modelo de gestión humana que se aplicara en *LARCS LTDA* está conformado por tres aspectos fundamentales:

- **Despliegue y Seguimiento a la unidad Visionaria:** Es el plan informativo que debe hacer la empresa para que la totalidad de empleados sepa hacia dónde va la empresa y cuál será su contribución dentro de la misma.
- **Vinculación, Promoción y Bienestar de Empleados:** Es el plan de crecimiento que tiene un empleado dentro de la compañía, donde se medirá su nivel de satisfacción, motivación y compromiso en sus labores dentro de la misma. Es indispensable implementar el concepto de trazabilidad durante todos los procesos del empleado para alcanzar el objetivo planteado en esta etapa del modelo.
- **Cultura Organizacional:** Es el aspecto donde se ven reflejados los resultados de la aplicación de las dos etapas anteriores, es importante que en esta fase del modelo el empleado sea escuchado y esos aportes sean contemplados dentro de modificaciones posteriores.

La aplicación del modelo se ve fortalecida con los aportes de cada uno de los empleados y con la constante relación entre jefe y funcionario (Pérez Uribe, 2003).

Con la aplicación de este modelo al interior de *LARCS LTDA* se busca establecer un proceso de selección y crecimiento de empleados dentro de la misma, en donde el gerente comprenda que la trayectoria de un empleado es un aspecto invaluable que puede aportar beneficios y valores agregados a la empresa sin invertir mayor cantidad de dinero.

4.6 Estrategia 4P

La estrategia 4P permite visualizar el mercado en que la empresa debe desenvolverse y así mismo hacer un plan de acción para incursionarlo, por medio de esta estrategia es posible diagnosticar cual es el mercado ideal para el producto y como se le debe dar a conocer al cliente final, para alcanzar dichas premisas es indispensable hacer un análisis donde se especifiquen características, fortalezas y debilidades acerca de las siguientes variables:

- **Producto:** es el valor diferencial que ofrece el bien comercializado, debe marcarse la característica principal con la cual el producto competirá en el mercado.
- **Precio:** es el valor que el mercado meta de la compañía debe asumir por adquirir el producto, es necesario identificar correctamente el cliente potencial del bien.
- **Plaza:** es el lugar donde se puede encontrar el bien, debe ser un sitio asequible y frecuentado por el cliente potencial.
- **Promoción:** es la forma en que se da a conocer el producto, debe contener lenguaje claro para el consumidor.

Para realizar una caracterización del mercado adecuada y productiva para la empresa basada en la estrategia 4P es necesario establecer las propiedades del producto, resaltando si este genera valor y recomendando estrategias para fortalecer sus oportunidades de mejora, así como un análisis de oferta desde la intervención que tienen los competidores y un análisis de la demanda desde las necesidades que tiene el cliente. Una vez esto haya sido analizado podrá ser posible identificar los océanos azules y rojos en el mercado en el que el producto en estudio competirá, y así conocer con qué precio, en que estrategia de promoción y en que plaza debe ser comercializado para alcanzar las metas propuestas por la compañía (Pull Marketing, 2011).

Al aplicar esta estrategia en *LARCS LTDA* se pretende conocer a profundidad el mercado del calzado en cuero casual y formal para mujer, encontrar oportunidades de ingreso al mismo y obtener la mayor porción de este; teniendo en cuenta las amenazas e innovando para no caer en una rutina de competencia similar a los productos que satisfacen la misma necesidad que el producto en estudio.

5. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LARCS LTDA

Para realizar el análisis situacional de *LARCS LTDA* es necesario evaluarla en 3 escenarios diferentes: internamente, externamente y frente a la competencia. Por tal motivo, se ha aplicado tres modelos de diagnóstico diferentes: [1] Modelo de Modernización a la Gestión Organizacional MMGO, [2] Análisis PESTEL, [3] Matriz DOFA. A continuación se presentan los resultados obtenidos por cada uno de ellos.

5.1 Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional MMGO

La aplicación del modelo de modernización de la gestión organizacional MMGO en la empresa *LARCS LTDA* permitió visualizar de forma integral la situación actual de la empresa en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve, de acuerdo con el informe integral a continuación expuesto, es posible afirmar que la empresa se encuentra en estadio 2, con una calificación de 35.15 es decir, cuentan con procesos en construcción, junta directiva o de socios poco funcional, gerencia que escucha algunos de sus colaboradores, pocos avances en contratación de profesionales, ausencia de instrumentos modernos en gestión, nivel básico de producción, mercado meta claro, contabilidad formalizada y principios de planeación financiera, estrategias implantadas pero no documentadas, cumplimiento estricto en el marco legal y elementos adecuados de diseño de producto. (EAN, Universidad, 2010).

La aplicación de este modelo se realizó junto con la gerencia general de la compañía en estudio, explicándole completamente el modelo en cada una de sus áreas, teniendo en cuenta los objetivos que se querían alcanzar y la importancia de la veracidad de las respuestas que él mismo (gerente) brindara para poder obtener un diagnóstico efectivo de su compañía. Una vez fueron expuestos los requerimientos necesarios para realizar un correcto diagnóstico mediante la herramienta MMGO se procedió a realizar el análisis por área en compañía del Gerente de la empresa, quien se aseguró de dar la respuesta certera de cada uno de los cuestionamientos acerca del funcionamiento de *LARCS LTDA*, mostró evidencias de la realización de sus tareas, procesos operativos y comerciales, análisis financieros realizados, actividades con los empleados, visitas a la competencia y su análisis empírico de dichas visitas, su programa de reciclaje, entre otros; evidencias que permitieron dar una calificación puntual a las labores realizadas por *LARCS LTDA*, garantizando que la aplicación del modelo MMGO estaría correcta y corresponde a la situación actual de la empresa en estudio, a continuación se encuentra el informe integral de resultados el cual muestra gráficamente las condiciones por área representadas en su puntuación final:

Figura 4: Informe Integral de Resultados del Modelo MMGO



Fuente: Modelo MMGO

De acuerdo con el informe integral anteriormente expuesto se muestra a continuación el detalle de la situación actual de *LARCS LTDA* por estadios que posteriormente permitirán identificar áreas críticas, para ello se realiza la siguiente tabla en donde se observa la clasificación de cada uno de los componentes evaluados según su estadio, dicho estadio se establece de acuerdo a la calificación obtenida una vez aplicado el modelo. Esta clasificación no garantiza que las áreas a intervenir sean las pertenecientes a estadio 1, pero si permite visualizar de forma global cuales son las oportunidades de mejora que tienen mayor importancia de acuerdo al momento de vida por el que atraviesa *LARCS LTDA*, este nivel de importancia es definido gracias a los componentes por área que están descritos en el modelo MMGO, los cuales muestran el alcance que tiene cada área en estudio y en el desarrollo de diagnóstico puntual con *LARCS LTDA* permitieron ver la capacidad que tenía cada área para afectar positivamente alguna otra área de tal forma que esta se convirtiera en área base para gestionar resultados que se vieran reflejados en varios procesos de la compañía.

Tabla 2: Clasificación de áreas de la empresa según modelo MMGO

Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
<ul style="list-style-type: none"> • Exportación • Importación • Logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento Estratégico • Cultura Organizacional • Estructura Organizacional • Producción • Gestión Financiera • Gestión Humana • Asociatividad • Comunicación e Información • Innovación y Conocimiento • Responsabilidad Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno Económico • Mercadeo 	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 2 anteriormente expuesta, es posible observar que la mayoría de áreas se ubican en estadio 2, ratificando el diagnóstico global de la empresa anteriormente afirmado. Dicho estadio no es un nivel pésimo para una Pyme pero tampoco es ideal, es decir existen herramientas con que trabajar pero falta el modelo a aplicar modelo que puede estar dirigido a una sola área pero que puede afectar positivamente procesos pertenecientes a otras áreas, esta afirmación se ve reflejada en 4 aspectos fundamentales dentro del proceso de diagnóstico aplicado, estos son: análisis situacional de la empresa, problemas, potencialidades y recomendaciones que pueden contribuir con alcanzar metas propuestas, a continuación se muestran los hallazgos encontrados durante la aplicación del modelo MMGO distribuidos en los 4 aspectos anteriormente mencionados:

5.1.1 Análisis Situacional de LARCS LTDA

Gracias a la aplicación del modelo MMGO es posible diagnosticar la situación actual de LARCS LTDA de la siguiente manera:

- El proceso de toma de decisiones y el análisis sectorial acerca del comportamiento del producto en estudio se hacen de manera anecdótica pero este tipo de decisiones se rigen por herramientas más asertivas que pueden proporcionar soluciones exitosas.
- No hay un organigrama que defina cargos y funciones lo cual dificulta la correcta acción de verificación y seguimiento de labores.

- No hay contratación ni crecimiento por competencias de los empleados y no es posible verificar los resultados obtenidos porque los sistemas de información aplicados son básicos y no arrojan respuestas asertivas a procesos realizados.
- *LARCS LTDA* no hace investigaciones de mercados, se basan en lo que ven en la competencia y asumen lo que las mujeres requieren en cuanto a calzado se refiere, pero no tienen estudios o investigaciones, que permitan establecer donde y porque radican los gustos femeninos en un zapato.
- Manejan estrategias de merchandising como promociones en fechas especiales y se preocupan por saber cómo los ven los clientes, pero no hay seguimiento ni documentación de los resultados que arrojaron dichas estrategias, por ende no hay más evidencia de lo que se realizó que la variación económica que se tuvo por el momento.
- *LARCS LTDA* tiene un nivel bajo de contratación y selección de personal, este está basado en un proceso referencial, es decir no tienen parámetros establecidos para la selección del personal, el empleado no tiene oportunidad de crecimiento dentro de la compañía y su contrato es por prestación de servicios.
- La empresa conoce el concepto de logística y asociatividad pero lo aplica de manera informal y básica, actualmente tiene una alianza en calidad de arrendamiento con Calzados Smith, dicha alianza ha dado resultados propuestos.
- *LARCS LTDA* cuenta con trayectoria en el mercado en el cual compete, se encuentra activa y productiva dentro del sector en el cual se desenvuelve, está abierta a explotar oportunidades con otras compañías que ofrezcan beneficios, todo lo comparte dentro del marco legal vigente generando confianza, no solo por el respeto que maneja ante las políticas legales y los valores que le inculca a sus negociaciones, sino también por el cumplimiento y puntualidad de las entregas del producto.
- *LARCS LTDA* no ve la necesidad de ejercer comercio exterior dentro de sus actividades diarias, puesto que los resultados obtenidos después de un empírico análisis de costo beneficio no arrojaron una ganancia significativa para la empresa.

5.1.2 Potencialidades *LARCS LTDA*

De acuerdo con la situación actual de *LARCS LTDA* anteriormente diagnosticada, es posible afirmar que los puntos positivos con los que cuenta y de donde obtiene mayor provecho son:

- La experiencia del gerente y dueño de la empresa contribuye al buen funcionamiento de la misma, ya que genera confianza en los grupos de interés.

- *LARCS LTDA* sabe desenvolverse en el sector, conoce rutas de acceso a mercados y puntos débiles de competidores, que aunque no aprovecha, son parte de las decisiones tomadas.
- *LARCS LTDA*, cuenta con un plan de distribución y ventas, maneja alianzas estratégicas con marcas reconocidas y cuenta con personal capacitado en ventas.
- Conoce las fechas especiales en que su cliente es más susceptible a comprar aprovechando la oportunidad para dar a conocer y posicionar la marca en la mente de su consumidor final.
- Los empleados también son tratados con respeto y se inculcan valores.
- La capacidad de entrega y producción de *LARCS LTDA* es un factor positivo puesto que se cumple con los pedidos a tiempo y correctamente.
- Tiene un control básico de niveles de inventarios y ventas.
- Las sugerencias que tiene el cliente hacia el producto son analizadas.
- Manejan políticas de reducción de desperdicios en materia prima con lo cual contribuyen al medio ambiente además de reducir costos.

5.1.3 Problemas *LARCS LTDA*

De acuerdo con la situación actual de *LARCS LTDA* anteriormente diagnosticada, es posible afirmar que los puntos a solucionar y que requieren de atención significativa son:

- *LARCS LTDA* carece de un sistema de planeación que le permita controlar las operaciones tanto productivas como comerciales
- *LARCS LTDA* no considera importante la gestión documental dentro de los procesos
- No hace seguimiento a los resultados obtenidos durante promociones en fechas especiales.
- *LARCS LTDA* carece de estrategias de promoción, crecimiento y reconocimiento para el empleado.
- *LARCS LTDA* carece de un organigrama de cargos donde se especifiquen las labores que se deben desempeñar en cada puesto.
- A la hora de seleccionar nuevo personal no tiene en cuenta competencias sino sus referencias laborales y personales.
- No hay estrategia corporativa por ende no hay alineación entre las áreas y labores.
- La gestión de calidad es realizada por los mismos empleados.
- Carencia de un plan estratégico en gestión humana que permita ver capacidades y competencias de cada empleado.

- *LARCS LTDA* no cuenta con indicadores que evidencien resultados, siendo este uno de los principales motivos por los cuales se toman malas decisiones.

5.1.4 Recomendaciones para *LARCS LTDA*

Una vez identificadas las oportunidades de mejora y las fortalezas de la compañía se procede a recomendar algunas estrategias que contribuirán con el correcto desarrollo y crecimiento de la misma:

- Establecer un plan estratégico que proporcione beneficios a corto, mediano y largo plazo, este deberá ser equilibrado mediante un sistema de información que genere alerta oportuna en diferentes áreas de forma que la empresa pueda reaccionar cuando las metas no se estén alcanzando, este sistema puede ser una herramienta básica que genere grandes cambios tanto productivos como estratégicos dentro de la organización y se puede ver reflejado en varios procesos de la compañía, es decir que así esté dirigido para potencializar el área de direccionamiento estratégico de la empresa, sus resultados serán favorables para la gestión en general de la misma, convirtiendo la gestión de direccionamiento estratégico en un área base de mejora para la compañía en estudio.
- Para los empleados actuales, fomentar un plan de capacitación y desarrollo en donde los empleados roten por todos los cargos tanto en el área de producción como la comercial, de manera que se incrementar su nivel de motivación y sentido de pertenencia. Además, resaltar la importancia de la medición de resultados y realizar este proceso con una periodicidad establecida, factor que potencializa el área de comunicación e información mientras la estrategia recomendada está dirigida a la gestión humana *LARCS LTDA* convirtiendo al área de mercadeo en un área base de mejora para la compañía en estudio
- Se propone hacer una caracterización del mercado que permita visualizar como se puede entrar y mantener en un mercado, analizando desde el producto para que satisfaga la necesidad de la mujer actual, el precio que posicione al producto en un buen nivel pero que pueda ser asequible al cliente, la plaza donde el cliente tenga frecuente contacto con el producto y fácil acceso a este, y una promoción activa del producto para generar fidelidad del cliente, además de identificar océanos azules y rojas siendo esta la oportunidad de encontrar nuevos mercados, gestión que potencializará áreas de la compañía como importación y exportación así la estrategia propuesta esté direccionada hacia la gestión de mercadeo de *LARCS LTDA*, convirtiendo al área de mercadeo en un área base de mejora para la compañía en estudio

5.2 Análisis PESTEL

Dentro de las labores realizadas por la empresa “*LARCS LTDA*” influyen variables que afectan tanto positiva como negativamente el correcto proceso de producción y comercialización del producto final, estas variables influyen en el objetivo principal de la empresa actualmente, el cual consiste en ser una organización eficiente y eficaz que aporte a la industria del calzado y que responda a las necesidades de sus stakeholders.

De la mano de la gerencia general de la compañía en estudio fue posible encontrar las variables que afectarían el correcto funcionamiento de *LARCS LTDA*, mediante la experiencia obtenida por su gerente general, Laurentino Castelblanco y las novedades legales, políticas y económicas del sector se puede afirmar cuales son las principales situaciones que la empresa debería prever, ya que a pesar de no poderlas evitar debía estar preparada para la influencia que estas tendrían en su operación tanto productiva como comercial, a manera de alternativas de mitigación. Durante la aplicación de esta herramienta, fueron consideradas experiencias anteriormente sobrepasadas por la empresa en diferentes aspectos estudiados, teniendo en cuenta que *LARCS LTDA* es una empresa con más de 10 años en el mercado y con varios intentos de aumentar su capacidad productiva para llegar a mercados inexplorados por ellos hasta el momento. A su vez, fueron consideradas situaciones de carácter público actual a las que *LARCS LTDA* debe verse enfrentada y debe acatar para continuar con su actividad comercial; de este modo se podrían identificar estrategias para solventar dichas novedades en variables mencionadas pero también es posible encontrar oportunidades de mejora e incluso oportunidades de incursión en mercados, dichas oportunidades se verán aplicadas en la ruta de cambio propuesta, afectando el área de mercadeo.

De acuerdo con ello se tuvo en cuenta las siguientes variables relevantes, en las cuales es posible encontrar tanto situaciones de carácter público como situaciones de carácter puntual de la empresa, pero en ambos casos son situaciones que afectan desde el exterior (entorno) a *LARCS LTDA*, por tal motivo no pueden ser controladas.

A continuación se describen las variables encontradas y la incidencia positiva o negativa que pueden llegar a tener dentro de los procesos operativos y administrativos de la empresa en estudio (ver Anexo1):

Tabla 3: Matriz de Hallazgos PESTEL

ASPECTO	VARIABLE
Político	Apoyo en recursos para pymes Reforma Tributaria Proyecto de Ley 41 de 2011 y Proyecto de ley 65 de 2011
Económico	Crecimiento del sector Calzado Demanda del calzado femenino Incremento en Tasas de Interés. Inflación
Social	Análisis de gustos y preferencias Participación en revistas de calzado Participación en ferias de comercialización de productos de cuero
Tecnológico	Avances en tecnologías de calzado Maquinaria e infraestructura que reduzca costos y tiempos de entrega Sistema de Información para Negocio
Ecológico	Políticas de Responsabilidad Social Ambiental Utilización y residuales sólidos Conservación de Servicios Públicos
Legal	Facturación e IVA Código Laboral Vigente Comunicación con el Consumidor

Fuente: Elaboración Propia.

Acorde a la industria en la que se desenvuelva una empresa es posible dominar, controlar o simplemente mitigar situaciones y factores que van ligados al correcto desarrollo tanto productivo como comercial de una organización, por tal motivo la matriz de prioridad de situaciones permite visualizar el campo donde se está desarrollando la compañía y resaltar las variables que hay que tener en cuenta con mayor relevancia dentro de la actividad laboral de la empresa.

En el caso de *LARCS LTDA*, es de suma importancia estar empapados de información y cambios en factores relevantes como los siguientes:

- ✓ Demanda del calzado femenino
- ✓ Políticas de Responsabilidad Social Ambiental
- ✓ Facturación e IVA
- ✓ Crecimiento del sector Calzado
- ✓ Análisis de gustos y preferencias
- ✓ Avances en tecnologías de calzado
- ✓ Maquinaria e infraestructura que reduzca costos y tiempos de entrega

- ✓ Apoyo en recursos para pymes
- ✓ Proyecto de Ley 41 de 2011 y Proyecto de ley 65 de 2011

Estos factores pueden ser su punto a favor o en contra de acuerdo a como los desarrollen a lo largo de la actividad laboral de la empresa, puesto que sin alguno de ellos es difícil alcanzar metas exitosas propuestas, por ejemplo:

Demanda de Calzado Femenino: Afecta positivamente a la empresa siempre y cuando esta crezca, de lo contrario la empresa se verá en la situación de bajar precios o recurrir a estrategias de mercadeo que no sean fluctuantes para su operación. No hay forma de controlar dicho factor pero si se puede incentivar con la moda del momento, cada vez que hay nueva colección se incrementa la demanda.

Políticas de Responsabilidad Social Ambiental: LARCS LTDA, trabaja con artículos naturales como el cuero pero afectan el proceso natural del producto, por tal motivo generan inconformidades en el tema ambiental que rige a Colombia actualmente, a pesar de estar a la vanguardia de los parámetros que se exigen, si dicho factor cambia afecta negativamente a la empresa porque el cuero es su principal materia prima.

Facturación e IVA: Este factor afecta negativamente a la empresa si el gobierno establece un cambio en esta regulación de impuestos, puesto que la competencia en ocasiones comercializa los productos sin factura para evitar el pago del impuesto, por ende sus productos entran a ser más económicos y los de LARCS LTDA menos competitivos así sean estos los que cumplen legalmente en el mercado.

Crecimiento del sector Calzado: LARCS LTDA se ve afectada por este factor negativamente, ya que el sector es cada vez más grande pero no con la misma calidad con la que ellos compiten, por tal motivo se incursiona en una “guerra del centavo” para la cual LARCS LTDA no está preparada.

Análisis de Gustos y Preferencias: Este factor es de suma importancia para la empresa porque finalmente es el que establece lo que el cliente quiere, por tal motivo es necesario realizar el estudio con frecuencia para ver cambios y estar a la vanguardia de los requerimientos del mercado.

Avances en Tecnologías de Calzado: LARCS LTDA trabaja con materiales de calidad pero primarios, es decir que no implantan tecnología en lo que utilizan a diario (no cuentan con

suelas especiales u hormas de salud), por tal motivo la competencia puede llegar a tomar ventaja de esta falencia.

Maquinaria e infraestructura que reduzca costos y tiempos de entrega: La empresa cuenta con maquinaria básica y algo antigua, por tal motivo la competencia puede tomarle ventaja en cuanto a rapidez de fabricación que en algunos casos es lo que el consumidor exige.

Apoyo en recursos para pymes: Actualmente hay entidades como el SENA que ayudan a empresarios para su financiación e inversión en tecnologías de punta con tal de obtener productos de clase mundial, para *LARCS LTDA* esta es una gran oportunidad de potencializar su producto final.

Proyecto de Ley 41 de 2011 y Proyecto de ley 65 de 2011: De acuerdo a la posibilidad de fijar el Salario Mínimo Mensual Legal Vigente, cabe la posibilidad que los empleados que actualmente laboran para *LARCS LTDA* exijan un reajuste en su salario, o encuentren mejores opciones laborales, y esto afecta negativamente a la empresa porque finalmente *LARCS LTDA* depende en su mayoría de la mano de obra de sus empleados.

Una vez aclaradas las razones de afectación por parte de los factores en estudio hacia la empresa *LARCS LTDA* es importante comentar los factores externos que hacen parte del porcentaje incontrolable con el que debe vivir la empresa, estas variables aunque son difíciles de manejar deben ser contempladas dentro de planes de acción que permitan mitigar el efecto negativo que se pueda llegar a tener sobre la organización, en el caso *LARCS LTDA* estas son:

- ✓ Utilización y residuales sólidos
- ✓ Conservación de Servicios Públicos
- ✓ Comunicación con el Consumidor
- ✓ Inflación
- ✓ Incremento en Tasas de Interés

Dichos factores pueden ser manejados de tal forma que su impacto no afecte a la empresa sustancialmente, la idea es tener un plan de contingencia que permita mitigar las reacciones negativas de la empresa frente a situaciones incontrolables causadas por estos factores, por ejemplo:

Utilización de Residuales Sólidos: *LARCS LTDA* utiliza todo el tiempo materiales sólidos, los residuos de estos materiales actualmente son enviados a la basura, si la empresa conociera la

cantidad de dinero que se pueden ahorrar reciclando los sobrantes de la producción diaria, probablemente lo harían con el fin de reducir costos y desperdicios e incrementar ganancias ocasionales.

Conservación de Servicios Públicos: Para la empresa es indispensable el uso de servicios públicos, el gasto que hacen mensualmente en ellos es inevitable y supremamente alto, sin embargo desconocen que hay algunos procesos que no requieren de agua completamente limpia por ejemplo, es cuestión de revisar que se está haciendo mensualmente con los recursos obtenidos.

Comunicación con el Consumidor: Con el fin de evitar sanciones legales, es importante revisar muy bien y ver la matriz costo beneficio antes de lanzar al mercado cualquier estrategia de promoción del producto, además de aclarar con total seguridad cada uno de los puntos que se puedan presentar, para no perder imagen con el cliente ni mucho menos tener inconvenientes de índole legal con ellos.

Inflación: LARCS LTDA se ve afectada por la inflación en cuestiones de precio y poder adquisitivo de los clientes, porque así como le va a costar más producir al consumidor le costará más comprar, y el producto a pesar de ser un producto de primera necesidad pasará a un segundo plano.

Incremento en Tasas De Interés: De acuerdo con la entrevista realizada al Dr. Guillermo Botero, presidente de la Federación Nacional de Comerciantes, en donde afirmó que en la medida en que el Banco de la República comienza a subir las, el crédito al consumidor se encarece. Si bien sólo las ha subido punto y medio, las tasas de consumo ascendieron 10 puntos, pues estaban en 19 por ciento y ya se ubican en cerca del 29 por ciento. Un incremento de ese tipo, en un país de una inflación con 3% es un costo alto que no hace atractiva las ventas. Si bien en Colombia hay un aumento de las ventas de bienes de consumo durable y semidurable (como autos, computadores, material de construcción, calzado y electrodoméstico), requieren financiación y desestimulan al comerciante (Revista Portafolio, 2013), es decir que el consumo de productos por medio de crédito es la tendencia que está a la vanguardia actualmente, por tal motivo LARCS LTDA deberá incentivar el pago en efectivo para sus productos. Ahora bien, la responsabilidad de la empresa empieza en el momento en que decida implantar las acciones pertinentes para mitigar las posibles acciones de los factores anteriormente mencionados, ya que no puede tener el control pertinente sobre estos.

5.3 Matriz DOFA

Una vez realizado un diagnóstico interno (MMGO) y un análisis externo (PESTEL) de la empresa *LARCS LTDA*, nace la necesidad de condensar toda la información anteriormente obtenida facilitando para la gerencia general encontrar donde están los problemas a solucionar, los factores a fortalecer y las oportunidades para aprovechar. Por ello, de la mano con Laurentino Castelblanco se hizo un análisis de cada una de las variables y áreas estudiadas anteriormente, de forma que fuera posible dar prioridad de resolución a los riesgos mayores de la compañía y brindar mayores recursos para alcanzar los diferentes desafíos que se le presentaran, convirtiendo a esta herramienta en pieza clave para respaldar el informe de resultados. A continuación se evidencian los resultados analizados:

Tabla 4: Matriz DOFA, forma gráfica de diagnosticar problemas de LARCS LTDA

		POTENCIALIDADES	LIMITACIONES
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO		<ul style="list-style-type: none"> • Conoce y sabe realizar su producto • Cuenta con capacidad instalada (talento humano) para satisfacer a sus clientes. • Tiene interés en hacer crecer su producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • No realiza seguimiento a las actividades de promoción que realiza, • Un empleado solo se decía a su área, no hay integralidad. • No existen metas para alcanzar.
	ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> • Tiene algún conocimiento de la necesidad a satisfacer en sus clientes. • El capital humano cuenta con la experiencia requerida para producir y comercializar. • La junta directiva de la empresa es pequeña y tienen los mismos ideales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No involucra factores de innovación en el producto terminado. • No hay crecimiento del empleado dentro de la empresa. • El factor “experiencia” tiene demasiado valor dentro del proceso de toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la aplicación de los modelos es posible afirmar que el mayor **RIESGO** (Fortalezas y Amenazas) que tiene *LARCS LTDA* radica principalmente en la falta de direccionamiento estratégico, puesto que no hay metas propuestas ni trazabilidad en los procesos realizados. Mientras que su mayor **DESAFÍO** (Oportunidades y Debilidades) radica en hacer parte activa del crecimiento del mercado, para ello debe conocer en su totalidad el comportamiento del producto y de su consumidor.

5.4 Informe De Resultados

De acuerdo con ello, es posible afirmar que los problemas a resolver de acuerdo a su nivel de importancia son los siguientes, se procederá a resolver en primera instancia los problemas de NIVEL 1 que a pesar de no ser clasificados como estadio 1 son base para dar respaldo a los demás problemas y tiene prelación:

Tabla 5: Informe Global de Resultados de los Modelos Aplicados

<p><u>Problemas de Nivel 1</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Mercadeo • Cultura Organizacional • Gestión Humana
<p><u>Problemas de Nivel 2</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Organizacional • Gestión financiera • Innovación • Comunicación e Información • Entorno Económico • Producción
<p><u>Problemas de Nivel 3</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asociatividad • Responsabilidad Social • Logística • Exportaciones • Importaciones

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos durante la aplicación de los modelos mencionados en LARCS LTDA fue posible concretar junto con la gerencia general que los componentes base (como fueron catalogados a lo largo de este proyecto) con mayor necesidad de ser trabajados son Direccionamiento Estratégico, Mercadeo y Gestión Humana, que a pesar de no ser los componentes con menor puntuación, requieren mayor atención y planes de trabajo ya que son base para otros componentes y dan inicio a una solución (ruta de cambio) para encaminar la empresa correctamente, una vez empiece el plan de trabajo se espera tener el mismo resultado en otras áreas de la empresa que tengan menor calificación que los trabajados como primera medida, estas serán atendidas por orden según su nivel de importancia, para así dar un

equilibrio dentro de todas las áreas diagnosticadas. A continuación se dará la explicación acerca de los motivos por los cuales fueron seleccionadas las 3 áreas de intervención:

1. **Direccionamiento Estratégico:** Actualmente la empresa en estudio no cuenta con un plan estratégico documentado y asertivo, las decisiones gerenciales se toman basadas en las practicas que realizan empresas dedicadas a la misma actividad comercial de *LARCS LTDA*, no existe un sistema de finalidades (unidad visionaria) por ende los objetivos de los empleados no están alineados con los de la organización, pero si existen valores corporativos que se utilizan durante procesos de selección y se recuerdan con frecuencia aunque no se documenta la gestión realizada con dichos valores; el proceso de toma de decisiones no tiene una estrategia establecida y se realiza basado en experiencias comerciales pasadas.

De este modo, es posible afirmar que la empresa en estudio busca resultados monetarios pero sin estrategias, siendo esta la oportunidad de generar un cambio que impactará favorablemente las demás áreas de la compañía con el fin de establecer estrategias que permitan alcanzar objetivos propuestos e instaurando el concepto de trazabilidad en los procesos.

2. **Gestión Humana:** El área de gestión humana en la empresa en estudio obtuvo una calificación de **35.99** debido a su nivel de contratación, inducción y manejo laboral, sin embargo *LARCS LTDA* no cuenta con la totalidad de procesos operativos de gestión humana y se encuentra y su nivel de ejecución básico, disminuyendo la participación del empleado sobre la labor realizada, su motivación en el cargo e impidiendo la alineación de los objetivos personales con los objetivos de la organización, haciendo de esta área una oportunidad de mejora potencial para la compañía. Siendo así, es indispensable trabajar sobre el activo más importante para cualquier empresa, su capital humano, cambio que se verá reflejado positivamente en otras áreas de la misma puesto que el nivel de participación de un empleado es directamente proporcional a su nivel de compromiso y por ende arrojará mejores resultados para *LARCS LTDA*.

3. **Gestión de Mercadeo:** El área de mercadeo obtuvo una puntuación de **55.65** ubicándose en estadio 3, sin embargo esta puntuación se debe a sus estrategias de ventas, comunicación y distribución que a pesar de ser empíricas han arrojado resultados favorables para la compañía durante su tiempo de vida activa en el mercado en el que se desenvuelve,

mientras que la labor de investigación de mercados y planeación y control de mercadeo es prácticamente nula, ya que *LARCS LTDA* no muestra interés por conocer oportunidades de incursionar nuevos mercados ni mucho menos por estar al tanto de la necesidad que realmente quieren satisfacer las mujeres pertenecientes a su nicho de mercado. De allí nace la necesidad de potencializar el área de mercadeo haciendo de esta una herramienta profesional con bases sólidas para el proceso de toma de decisiones, logrando con ello ubicar la ocasión ideal para identificar océanos azules como oportunidades de crecimiento y evitando océanos rojos como la competencia desleal.

Una vez descritos los motivos por los cuales fueron escogidas las áreas de intervención es viable mantener que los resultados esperados están basados en mayor compromiso de los empleados con sus labores realizadas, además de reconocimiento por parte del cliente hacia la marca y el producto final y por último pero más importante implementar direccionamiento estratégico en los procesos tanto productivos como comerciales de la empresa.

Por lo anteriormente mencionado es posible afirmar que si se realiza una ruta de cambio basada en el mayor activo de la empresa, su talento humano, se van a lograr resultados que se establezcan de acuerdo a los cambios realizados en las labores de los empleados, esta ruta de cambio debe ir acompañada de un proceso de concientización para la parte administrativa acerca del papel tan importante que juega el direccionamiento estratégico en todos los proyectos que la empresa emprenda, además un diagnóstico del mercado que dará el toque estratégico dentro del nuevo plan a efectuar con el fin de aumentar su participación en el mercado en el que se desenvuelve.

PARTE III

6: RUTA DE CAMBIO

Después de identificar las oportunidades de mejora que tiene la empresa en estudio *LARCS LTDA* se llevará a cabo la ruta de cambio que alcanzara los 3 objetivos planteados durante la aplicación del ejercicio MMGO, es decir, esta ruta de cambio está compuesta por:

1. Como primera medida se establecerá el direccionamiento estratégico fijando objetivos medibles que permitan llegar a resultados propuestos, este objetivo se alcanzará por medio de un Cuadro de Mando Integral.
2. Posteriormente, se realizará una reestructuración a los procesos de gestión humana por medio de la estrategia Contratando para El Éxito, con el fin de incrementar la motivación y el compromiso de las personas que laboran en los procesos productivos de la compañía.
3. Finalmente, se caracterizará el mercado en el que se desenvuelve la empresa en estudio para identificar oferta, demanda, competencia, océanos rojos y el océano azul en pro de aumentar su porcentaje de participación en el mismo.

A continuación se presentan las estrategias y herramientas utilizadas en pro del crecimiento y mejora de *LARCS LTDA*.

6.1 PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA *LARCS LTDA*

El primer paso en la ruta de cambio propuesta para *LARCS LTDA*, es la construcción del Direccionamiento Estratégico por tal motivo se propone establecer el siguiente plan conformado por Misión, Visión, Objetivos, Estrategias y Valores Corporativos, Cadena de Valor, Mapa Estratégico y una herramienta básica de medición de resultados como el Balanced Score Card.

En conjunto con la gerencia general, el señor Laurentino Castelblanco, se establece la postura estratégica propuesta a continuación la cual está basada en las necesidades que tiene la empresa, necesidades que fueron identificadas gracias a las herramientas de diagnóstico anteriormente utilizadas. Se dará inicio a la unidad visionaria para posteriormente ejecutar su plan de difusión y acción.

MISIÓN

“Ser una organización efectiva que aporte beneficios a la industria del calzado y que responda a las necesidades de sus stakeholders abarcando el 10% del mercado actual, mientras aumenta el valor productivo y minimiza los gastos operacionales sin perder la calidad que caracteriza al producto”.

VISIÓN

“En 5 años tener posicionada de manera exitosa la marca “LARCS LTDA” en 5 almacenes de cadena y zapaterías reconocidas en Bogotá, a partir de productos con diseños propios, exclusivos y modernos que respondan a las necesidades de las usuarias y los clientes, superando las expectativas y creando un lazo de fidelidad basado en confianza con la marca.”

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Mantener a los actuales obtenidos, tanto desde el punto de vista cuantitativo como en volumen de compras.
- Incrementar las compras de los clientes obtenidos, aumentando las ventas por lo menos en un 10% anual.
- Reposicionar la marca corporativa LARCS LTDA, con la tendencia de valor agregado que será visibles en la nueva línea de producto y su lista de precios.
- Mejorar continuamente el nivel cualitativo en las áreas de control de calidad y canales de distribución.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- Ampliar los canales de distribución, para así llegar más fácilmente al mercado meta (comercial e industrial).
- Analizar comportamiento de compra para establecer proyecciones de ventas anuales basadas en la orientación al cliente.
- Mejorar los diseños de zapatos basados en la experiencia y opinión de clientes frecuentes y empleados.
- Establecer el concepto de innovación de acuerdo a los aportes brindados por los empleados con trayectoria dentro de la compañía aumentando el nivel de motivación y compromiso en todo el equipo de trabajo.

VALORES CORPORATIVOS

- I. La honestidad y lealtad dentro de las labores realizadas a diario y demás actividades donde se vean involucrados los stakeholders.
- II. La responsabilidad, el orden y la disciplina en el proceso de producción y comercialización el producto.
- III. La disposición permanente para generar innovación y desarrollar creatividad en cada producto elaborado.
- IV. El compromiso con la calidad y la actitud de servicio en el ámbito organizacional.
- V. La exigencia y la excelencia en la labor encomendada, con el proveedor, con el consumidor final y el colaborador interno.
- VI. La conciencia, participación activa y cultura ciudadana en el ámbito social y ecológico del mercado local.

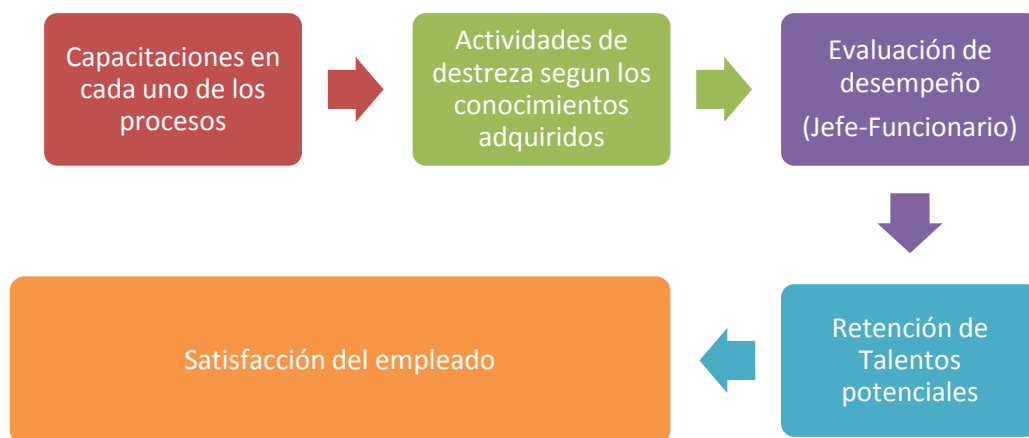
6.1.1 Unidad Visionaria

Una vez establecido el plan estratégico para la empresa es necesario hacer de este una herramienta medible, por tal motivo se procede a diseñar la cadena de valor. Para LARCS LTDA es importante resaltar como primera medida los recursos con los que cuenta y a los que se les puede explotar para obtener de ellos mayor provecho, estos son: Capital Estructural, Capital Humano y Capital Relacional, estos irán acompañados de actividades primarias y secundarias que permitan visualizar cuales son las competencias que generaran valor al consumidor final y harán de la empresa una empresa competitiva dentro del mercado.

A. Capital Humano LARCS LTDA cuenta con personal con experiencia que le permite estar seguro del producto que comercializa, seguridad que es transmitida al consumidor final, factor que contribuye activamente con la fidelización del cliente y está enfocado a una estrategia que dé sus resultados en un futuro.

Se propone dar inicio a esta estrategia brindando capacitaciones a todo el personal perteneciente a la empresa, realizar actividades que puedan medir las capacidades de los colaboradores en cada una de las áreas, evaluar el desempeño y retener los talentos potenciales para cada una de áreas de la empresa, todo ello teniendo en cuenta la satisfacción de cada uno de los empleados, ya que un trabajador satisfecho es un trabajador comprometido.

Figura 5: Proceso del Capital Humano dentro de LARCS LTDA

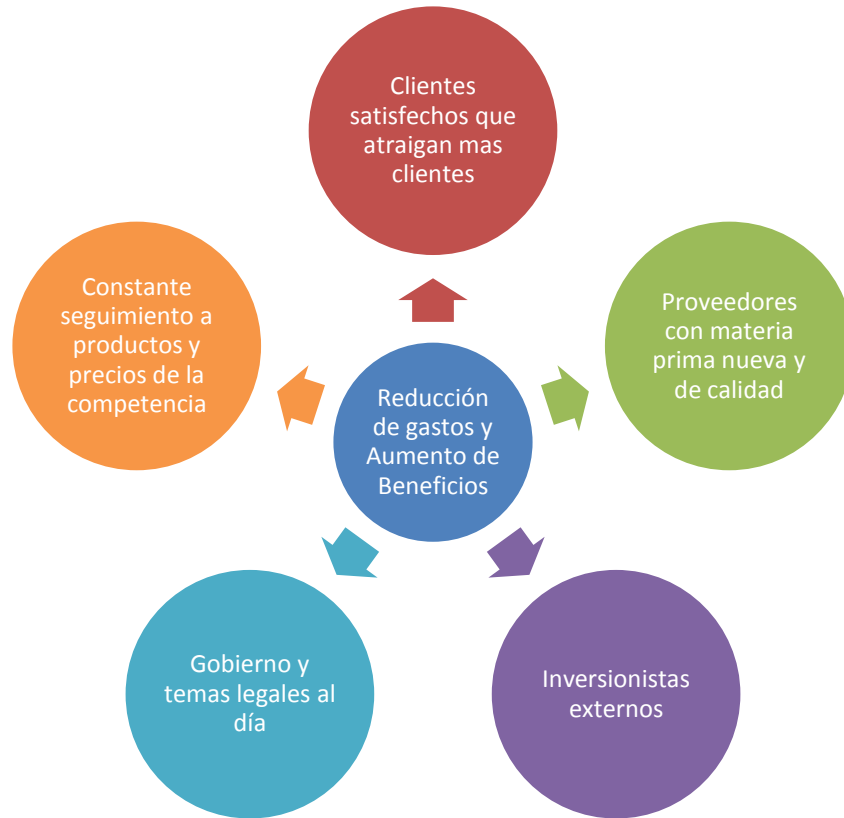


Fuente: Elaboración Propia

B. Capital Relacional LARCS LTDA cuenta con proveedores con los que tiene una relación basada en la confianza, lo cual brinda cierta seguridad en la obtención de materias primas pero al mismo tiempo una disminución en el nivel innovador del producto final debido a la poca atención prestada en materiales nuevos.

Con base en los elementos anteriormente planteados es posible proponer una estrategia de análisis de sector para visualizar oportunidades de reducción de gastos y aumento de beneficios, dicha estrategia tendría como objetivo lograr una relación basada en lealtad, satisfacción y cercanía con los grupos de interés de la empresa, esto mediante un análisis de ofertas (proveedores e inversionistas) y demandas (clientes y competencia) del sector en el que se desenvuelve LARCS LTDA.

Figura 6: Relación entre LARCS LTDA y sus proveedores



Fuente: Elaboración Propia

C. Capital Estructural LARCS LTDA cuenta con valor tecnológico en procesos productivos básicos como pegado, ribeteado y cosido, también cuenta con un alto valor intelectual gracias a la mano de obra directa que sus empleados ejercen en la elaboración del producto final, por ultimo cuentan con un significativo valor de información gracias a que desarrollan sus actividades productivas en el sector del Restrepo, el sector con mayor nivel de productividad en calzado a nivel local.

Con base en estas tres fortalezas, valor tecnológico, valor intelectual y valor de información, es posible alcanzar la satisfacción total del cliente por tal motivo se propone explotar la capacidad productiva de LARCS LTDA de la siguiente manera:

Figura 7: Capacidad Productiva de LARCS LTDA



Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, una vez identificadas las herramientas y los factores a explotar dentro de los diferentes procesos de *LARCS LTDA*, es necesario establecer actividades primarias y actividades secundarias que permitan visualizar cuales son las competencias que generaran valor al consumidor final y harán de la empresa una empresa competitiva dentro del mercado.

D. Actividades Primarias Las actividades necesarias para que *LARCS LTDA* pueda dar valor a sus clientes son:

- Logística Interna: aprovechamiento total de materias primas para reducir desperdicios y reciclaje de materia prima sobrante.
- Producción y Operaciones: mantener la maquinaria actual porque reduce tiempos y brinda calidad de trabajo al empleado pero estar en constante revisión de dichas maquinas.
- Logística externa: evitar stockout y direccionar el producto donde lo necesita el cliente.
- Marketing y Ventas: colocar los modelos, las formas de pago y la ubicación del producto en redes sociales y medios de comunicación masiva.

- Servicio: manejar una política de garantía y una estrategia de descuento por recompra.

E. Actividades Secundarias Las estrategias propuestas para *LARCS LTDA* deberán estar apoyadas por:

- Infraestructura de la empresa: hacer mantenimiento a maquinaria con frecuencia establecida (cada 3 meses) y ofrecer elementos de protección personal para los funcionarios que la operan.
- Gestión De Recursos Humanos: lograr una organización por competencias por medio de un proceso evaluativo dentro de revisiones trimestrales.
- Desarrollo de Tecnología: adoptar las principales tendencias que están en el mundo para ser líderes en diseño e innovación del sector del Restrepo.
- Abastecimiento: manejar un nivel de stock estable por modelo de calzado para cubrir requerimientos de clientes, hacer presencia en principales eventos de calzado.

6.1.2 Cadena De Valor

Con base en el análisis de la unidad visionaria de *LARCS LTDA*, se diseñó la cadena de valor identificando los procesos misionales y de apoyo. La figura 13 ilustra la cadena de valor.

CADENA DE VALOR
AUMENTANDO EL VALOR PRODUCTIVO MIENTRAS SE MINIMIZAN LOS GASTOS
OPERACIONALES

Figura 8: Cadena de Valor de *LARCS LTDA*

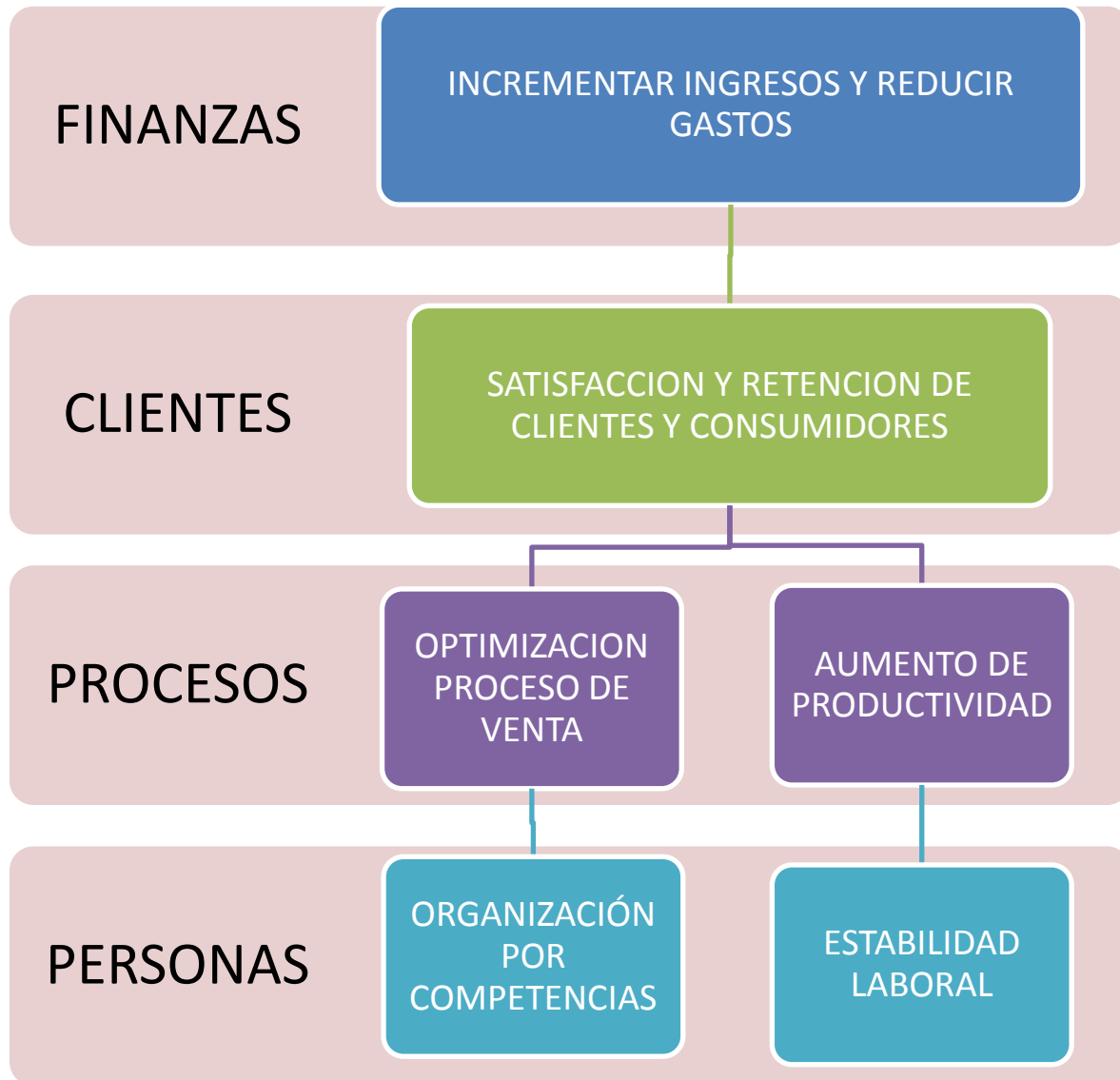


Fuente: Elaboración Propia

6.1.3 Mapa Estratégico de LARCS LTDA

Basándonos en el análisis de la unidad visionaria de LARCS LTDA y la cadena de valor anteriormente establecida es posible sintetizar los requerimientos de la compañía por medio de la figura 14, la cual ilustra el mapa estratégico de LARCS LTDA.

Figura 9: Mapa estratégico de LARCS LTDA



Fuente: Elaboración Propia

6.1.4 Balanced Score Card para LARCS LTDA

A partir de los objetivos planteados en el mapa estratégico para las diferentes perspectivas, se diseñó el CMI para LARCS LTDA ya que la compañía necesita una herramienta que le permita tomar decisiones de manera ágil y asertiva, basada en la ejecución de la estrategia planteada: aumentando el valor productivo mientras se minimizan los gastos operacionales, involucrando a los empleados incentivando su participación de forma que contribuyan con el proceso de enfoque y comunicación de la estrategia de la empresa, siendo esta una labor conjunta y transversal.

Tomando como base la propuesta de direccionamiento estratégico planteada para LARCS LTDA, es posible establecer que el objetivo principal de la empresa (misión) será:

“Ser una organización efectiva que aporte beneficios a la industria del calzado y que responda a las necesidades de sus stakeholders abarcando el 10% del mercado actual, mientras aumenta el valor productivo y minimiza los gastos operacionales sin perder la calidad que caracteriza al producto”

Este objetivo se ve materializado en las siguientes metas a alcanzar:

6.1.4.1 Finanzas

¿Qué debe hacer LARCS LTDA para ser vista por sus stakeholders como una empresa exitosa? ¿Cómo puede LARCS LTDA incrementar ingresos y reducir gastos?

Figura 10: Perspectiva Financiera a cumplir de LARCS LTDA

OBJETIVO ESTRATEGICO	META	FECHA CUMPLIMIENTO	CRITERIO DE LOGRO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	ESTRATEGIAS E INICIATIVAS
<u>INCREMENTAR INGRESOS Y REDUCIR GASTOS</u>						
<u>Incrementar Ingresos</u>	Firmar 1 nuevo contrato semestral en calidad de concesion con una empresa grande de calzado	SEMESTRE VENCIDO	# de contrato firmados	#contratos firmados/# contratos esperados	MERCADEO	Gestión Integral
	Aumentar el doble de la cantidad de clientes potenciales actuales	DICIEMBRE DE 2014	# clientes actuales	# de clientes actuales/# de clientes esperados	ASESORES COMERCIALES	Gestion de Clientes con Apoyo de Mercadeo
<u>Reducir Gastos Operacionales</u>	Reciclar materia prima sobrante	DICIEMBRE DE 2014	Cantidad de dinero invertido en materia prima	cantidad de dinero invertido en materia prima/cantidad esperada de dinero invertido en materia prima	PRODUCCION	Optimización de Cartera y Compra
	Obtener el mejor provecho de la maquinaria y equipo actual	DICIEMBRE DE 2014	Cantidad de zapatos producidos	cantidad de zapatos producidos/cantidad esperada de zapatos producidos	PRODUCCION	Optimización de Inventarios

Fuente: Elaboración Propia.

6.1.4.2 Clientes

¿Cómo debe ser vista LARCS LTDA ante sus clientes potenciales para alcanzar la misión propuesta? ¿Qué debe hacer LARCS LTDA para lograr la satisfacción y retención de sus clientes y consumidores?

Figura 11: Perspectiva Clientes a cumplir para LARCS LTDA

OBJETIVO ESTRATEGICO	META	IND CUMPLIMIENTO	CRITERIO DE LOGRO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	ESTRATEGIAS E INICIATIVAS
<u>SATISFACCION Y RETENCION DE CLIENTES Y CONSUMIDORES</u>						
<u>SATISFACCION DEL CLIENTE</u>	Calidad del Servicio Prestado durante la Compra	DICIEMBRE DE 2014	Cantidad de entregas exitosas	cantidad de entregas exitosas / total de entregas	ASESORES COMERCIALES	alineacion de expectativas de clientes con capacidades de trabajo en equipo
	Cientes efectivos (Frecuentes)	MES ACTUAL VENCIDO	# de Clientes Efectivos	# Clientes Efectivos actuales / # clientes efectivos mes anterior	ASESORES COMERCIALES	Capacidad de orientacion y desarrollo de clientes
<u>SATISFACCION Y RETENCION</u>	Participación en el Mercado	DICIEMBRE DE 2014	% Participación en el mercado	% participación en el mdo actual / % participacion en el mdo año anterior	GESTION INTEGRAL	cumplimiento en objetivos de distribución y seguimiento de resultados
<u>RETENCION DE CLIENTES</u>	Nivel de recordación de Marca	DICIEMBRE DE 2014	Top of Mind	calificación Top of Mind	MERCADEO	Comunicación efectiva en el punto de venta y medios
	Desarrollo y Lanzamiento de diseños en calzado	DICIEMBRE DE 2014	Rotación de inventario por diseño	cantidad de pares por diseño vendidos / cantidad de pares por diseño esperados	PRODUCCION	Análisis y Evaluación de capacidad productiva e innovación

Fuente: Elaboración Propia.

6.1.4.3 Procesos Internos

¿Cuáles son los procesos que deben ser excelentes para satisfacer en su totalidad los requerimientos de los stakeholders? ¿Qué debe hacer LARCS LTDA para optimizar su proceso de venta y aumentar su productividad?

Figura 12: Perspectiva Procesos Internos a cumplir para LARCS LTDA

OBJETIVO ESTRATEGICO	META	FECHA CUMPLIMIENTO	CRITERIOS DE LOGRO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	ESTRATEGIAS E INICIATIVAS
OPTIMIZAR PROCESO DE VENTA Y AUMENTAR PRODUCTIVIDAD						
OPTIMIZAR PROCESO VENTA	Disponibilidad del producto	MES ACTUAL VENCIDO	Cantidad de días al mes con productos agotados	Cantidad de productos vendidos (misma referencia) / Cantidad de productos fabricados (misma referencia)	PRODUCCION	Manejo óptimo de Inventarios y seguimineto al proceso de distribución
	Distribución Efectiva	MES ACTUAL VENCIDO	Cantidad de unidades vendidas por punto de venta	Cantidad de unidades vendidas por punto / cantidad de unidades proyectadas por punto	FINANZAS	Sinergia entre comercial y producción, negociación efectiva entre puntos de venta y LARCS LTDA
	Equilibrio en Costo de Materia Prima	CIERRE POR ORDEN DE FABRICACION	Variación del costo de materia prima estándar	Valor invertido en materia prima / valor a invertir en materia prima proyectado	FINANZAS	Evaluación al cierre de cada ejercicio de producción, análisis de resultados y ejecución de plan de acción
AUMENTAR PRODUCTIVIDAD	Efectividad Mano de Obra	MES ACTUAL VENCIDO	Cantidad de pares elaborados y horas hombre utilizadas	Cantidad de pares elaborados / # horas hombre invertidas	PRODUCCION	Remuneración de acuerdo a productividad
	Volúmen de Producción	MES ACTUAL VENCIDO	Pares de zapatos producidos	Cantidad de pares producidos / Cantidad de pares producidos proyectados	PRODUCCION	Alineación de objetivos comerciales, mantenimiento de maquinaria y trabajo en equipo
	Mantenimiento de Maquinaria	MES ACTUAL VENCIDO	# horas hombre utilizadas	# horas hombre invertidas / # horas hombre proyectadas	PRODUCCION	Entrenamiento en manutención de maquinaria y revisiones periódicas

Fuente: Elaboración Propia.

6.1.4.4 Personas (Aprendizaje Y Crecimiento)

¿Qué debe hacer LARCS LTDA para desarrollar su capacidad de alcanzar la misión propuesta? ¿Cómo puede ofrecer LARCS LTDA estabilidad laboral para sus empleados y establecer un modelo de organización por competencias en sus labores diarias?

Figura 13: Perspectiva Personas a cumplir para LARCS LTDA

OBJETIVO ESTRATEGICO	META	FECHA CUMPLIMIENTO	CRITERIO DE LOGRO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	ESTRATEGIAS E INICIATIVAS
ESTABILIDAD LABORAL Y ORGANIZACIÓN POR COMPETENCIAS						
<u>ORGANIZACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS</u>	Alto desempeño en competencias requeridas	DICIEMBRE DE 2014	Modelo evaluativo de estrategia Contratando Para el Éxito (Lo Que Sabemos) LQS	Desempeño Produccion	EMPLEADO	Descripcion de Cargos Actualizada, Cumplimiento plan de remuneración y cumplimiento proceso de selección establecido
				Desempeño Comercial		
				Desempeño Administrativo		
<u>OFRECER ESTABILIDAD LABORAL A LOS EMPLEADOS</u>	Disminuir en 80% la rotación de empleados	DICIEMBRE DE 2014	#empleados nuevos	#empleados nuevos / #empleados nuevos antiguos	GESTION HUMANA	Cumplir con estrategia de gestión humana
	capacitar al 100% de los empleados	DICIEMBRE DE 2014	# de empleados Capacitados	# de empleados capacitados / #total de empleados	GESTION HUMANA	Capacitaciones por proceso con frecuencia establecida

Fuente: Elaboración Propia.

6.1.4.5 Cuadro de Mando Integral BSC para LARCS LTDA

Figura 14: Cuadro de Mando Integral para LARCS LTDA

LARCS LTDA							
OBJETIVO ESTRATEGICO	META	FECHA CUMPLIMIENTO	CRITERIO DE LOGRO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	ESTRATEGIAS E INICIATIVAS	
FINANZAS							
Incrementar Ingresos	Firmar 1 nuevo contrato semestral en calidad de concesion con una	SEMESTRE VENCIDO	# de contrato firmados	#contratos firmados/# contratos esperados	MERCADEO	Gestión Integral	
	Aumentar el doble de la cantidad de clientes	DICIEMBRE DE 2014	# clientes actuales	# de clientes actuales/ # de clientes	ASESORES COMERCIALE	Gestion de Clientes con Apoyo de Mercadeo	
Reducir Gastos Operacionales	Reciclar materia prima sobrante	DICIEMBRE DE 2014	Cantidad de dinero invertido	cantidad de dinero invertido en materia	PRODUCCION	Optimización de Cartera y Compra	
	Obtener el mejor provecho de la maquinaria y equipo actual	DICIEMBRE DE 2014	Cantidad de zapatos producidos	cantidad de zapatos producidos/cantidad esperada de zapatos producidos	PRODUCCION	Optimización de Inventarios	
SATISFACCION Y RETENCION DE CLIENTES Y CONSUMIDORES							
SATISFACCION DEL CLIENTE	Calidad del Servicio Prestado durante la	DICIEMBRE DE 2014	Cantidad de entregas	cantidad de entregas exitosas / total de	ASESORES COMERCIALE	alineacion de expectativas de clientes con capacidades de trabajo en equipo	
	Clientes efectivos (Frecuentes)	MES ACTUAL VENCIDO	# de Clientes Efectivos	# Clientes Efectivos actuales / # clientes	ASESORES COMERCIALE	Capacidad de orientacion y desarrollo de clientes	
SATISFACCION Y RETENCION	Participación en el Mercado	DICIEMBRE DE 2014	% Participación en el mercado	% participacion en el mdo actual / % participacion en el mdo año anterior	GESTION INTEGRAL	cumplimiento en objetivos de distribución y seguimiento de resultados	
RETENCION DE CLIENTES	Nivel de recordación de Marca	DICIEMBRE DE 2014	Top of Mind	calificación Top of Mind	MERCADEO	Comunicación efectiva en el punto de venta y medios	
	Desarrollo y Lanzamiento de diseños en calzado	DICIEMBRE DE 2014	Rotación de inventario por	cantidad de pares por diseño vendidos /	PRODUCCION	Análisis y Evaluación de capacidad productiva e innovación	
OPTIMIZAR PROCESO DE VENTA Y AUMENTAR PRODUCTIVIDAD							
OPTIMIZAR PROCESO VENTA	Disponibilidad del producto	MES ACTUAL VENCIDO	Cantidad de días al mes con	Cantidad de productos vendidos	PRODUCCION	Manejo óptimo de Inventarios y seguimineto al proceso de distribución	
	Distribución Efectiva	MES ACTUAL VENCIDO	Cantidad de unidades vendidas por	Cantidad de unidades vendidas por punto / cantidad de unidades	FINANZAS	Sinergía entre comercial y producción, negociación efectiva entre puntos de venta / LARCS / 7761	
	Equilibrio en Costo de Materia Prima	CIERRE POR ORDEN DE FABRICACION	Variación del costo de materia prima estándar	Valor invertido en materia prima / valor a invertir en materia	FINANZAS	Evaluación al cierre de cada ejercicio de producción, análisis de resultados y ejecución de plan de accion	
AUMENTAR PRODUCTIVIDAD	Efectividad Mano de Obra	MES ACTUAL VENCIDO	Cantidad de pares elaborados	Cantidad de pares elaborados / # horas	PRODUCCION	Remuneración de acuerdo a productividad	
	Volúmen de Producción	MES ACTUAL VENCIDO	Pares de zapatos producidos	Cantidad de pares producidos / Cantidad de pares	PRODUCCION	Alineación de objetivos comerciales, mantenimiento de maquinaria y trabajo en equipo	
	Mantenimiento de Maquinaria	MES ACTUAL VENCIDO	# horas hombre utilizadas	# horas hombre invertidas / # horas hombre proyectadas	PRODUCCION	Entrenamiento en manutención de maquinaria y revisiones periódicas	
ESTABILIDAD LABORAL Y ORGANIZACIÓN POR COMPETENCIAS							
ORGANIZACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS	Alto desempeño en competencias requeridas	DICIEMBRE DE 2014	Modelo evaluativo de estrategia Contratando Para el Éxito (Lo	Desempeño Produccion Desempeño Administrativo	EMPLEADO	Descripción de Cargos Actualizada, Cumplimiento plan de remuneración y cumplimiento proceso de selección establecido	
	Disminuir en 80% la rotación de empleados	DICIEMBRE DE 2014	# empleados nuevos	# empleados nuevos / # empleados nuevos		GESTION HUMANA	Cumplir con estrategia de gestión humana
OFRECER ESTABILIDAD LABORAL A LOS EMPLEADOS	Capacitar al 100% de los empleados	DICIEMBRE DE 2014	# de empleados Capacitados	# de empleados capacitados / # total	GESTION HUMANA	Capacitaciones por proceso con frecuencia establecida	

Fuente: Elaboración Propia.

Las metas anteriormente planteadas serán medidas en el periodo de cierre contable del año en curso, es decir que es importante contar con 12 meses para ver los resultados propuestos (ver anexo 2). Sin embargo será necesario contar con un equipo de empleados que se encarguen de difundir los objetivos a alcanzar y de realizar la medición de resultados respectiva, por tal motivo se abre paso a la propuesta de gestión humana para LARCS LTDA.

6.2 PROPUESTA DE GESTIÓN HUMANA PARA *LARCS LTDA*: “CONTRATANDO PARA EL ÉXITO”.

Una vez establecida la postura estratégica de *LARCS LTDA* es necesario saber cómo poder alcanzar las metas propuestas y la principal herramienta para ello es el talento humano de la compañía. Es un hecho que dicho activo intangible es la cara de la compañía frente al consumidor final y quienes al finalizar la labor serán los responsables de lograr los objetivos esperados, es por ello que se debe destacar la relevancia de elegir personas capaces de representar lo que la empresa quiere transmitir por medio de sus productos a comercializar.

LARCS LTDA necesita determinar el desarrollo de las personas que laboran en la empresa para incentivar su autonomía, compromiso, participación y creatividad, además examinar el ambiente que la empresa propicia para el empleado; el modelo GHCO, que se ha adaptado a una herramienta denominada “Contratando Para El Éxito”, permite visualizar estos aspectos en tres ámbitos diferentes: Gerencia Estratégica de Gestión Humana, Procesos Operativos de Gestión Humana y Cultura Organizacional.

Figura 15: Plan de Acción para Gestión Humana



Fuente: Elaboración Propia.

Contratando para el Éxito es una herramienta que permitirá ver el proceso de un empleado desde el momento en que se vincula a la compañía, tendrá un responsable y será necesario documentar todos los procesos y cambios que atraviesa el empleado, además estos se deben evidenciar por medio de los indicadores establecidos en el BSC propuesto anteriormente.

Cada una de estas etapas contribuirá para el correcto desarrollo del empleado dentro de la compañía, evidenciándose en el compromiso que este tendrá con sus labores diarias y en el resultado que todo el equipo tendrá una vez el tiempo establecido se haya cumplido.

La selección del personal debe ser una actividad estructurada y planificada que permita identificar y evaluar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de personas de forma congruente con el conjunto de actividades requeridas para el desempeño de una cierta tarea. Es decir, el proceso de selección de personal permitirá identificar que aspirante se ajusta de manera idónea a las necesidades generales de *LARCS LTDA* y quién a largo plazo contribuirá con el correcto desarrollo del plan estratégico planteado.

Con esta estrategia se busca alcanzar los siguientes beneficios para la compañía:

- Clientes Satisfechos
- Mejor imagen de la compañía frente al cliente y la competencia
- La persona adecuada en el cargo indicado
- Mayor compromiso por parte de los colaboradores
- Satisfacción del empleado con la labor que desempeña
- Disminución en índice de rotación
- No se incurre en gastos innecesarios

Sin embargo, el fin que se pretende alcanzar aplicando esta herramienta dentro de *LARCS LTDA* es mejorar la calidad de empleados que se incorporen a la empresa para contribuir en el correcto desarrollo y alcance de las metas propuestas, para ver a profundidad el tema del recurso humano necesario se fijaran los siguientes objetivos en la aplicación de la herramienta:

- Asegurar que la contratación de los empleados esté de acuerdo al perfil requerido por *LARCS LTDA*.
- Brindar al responsable del área de gestión humana en *LARCS LTDA* procesos que disminuyan el margen de error en la selección y por ende en los resultados operativos.
- Establecer distintas etapas que permitan evaluar de forma integral el crecimiento y desempeño de cada empleado dentro de *LARCS LTDA*.

- Detectar en diferentes etapas de desempeño de cada empleado sus fortalezas y debilidades para priorizar sus necesidades.

Estos objetivos podrán ser alcanzados por medio de las diferentes herramientas evaluativas que Contratando para el Éxito ofrece en cada uno de sus procesos y situaciones concretas, de tal forma que se identifiquen conductas para inferir la presencia de las competencias buscadas, para ello es necesario establecer el perfil del empleado que requiere LARCS LTDA desde su área productiva y su área comercial, a pesar de ser dos perfiles diferentes estos tienen en común las competencias genéricas que constituyen una condición indispensable para pertenecer a LARCS LTDA, mientras que las competencias específicas son las que diferencian un cargo de otro, a continuación se establece el perfil del empleado en LARCS LTDA:

Tabla 6: Perfil del Empleado LARCS LTDA Clasificado por Competencias

PERFIL DEL EMPLEADO
COMPETENCIAS GENÉRICAS
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Trabajo en Equipo:</u> Es capaz de compartir con otras personas escuchando y valorando sus aportes, esforzándose por realizar contribuciones positivas y manteniendo buenas relaciones personales. • <u>Comunicación:</u> Es capaz de mantener conversaciones fluidas y respetuosas, haciéndose entender con claridad y comprendiendo el mensaje transmitido. • <u>Compromiso:</u> Es capaz de adherirse a los valores y requerimientos de LARCS LTDA cumpliendo con sus objetivos y aportando positivamente a su labor. • <u>Enfoque en Resultados:</u> Es capaz de superar los objetivos propuestos agregando valor a su labor. • <u>Iniciativa:</u> Es capaz de realizar tareas (que contribuyan positivamente a su labor) antes de que se lo soliciten.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
EMPLEADO DEL ÁREA COMERCIAL	EMPLEADO DEL ÁREA PRODUCTIVA
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Actitud Positiva y Proactiva:</u> Es capaz de afrontar las situaciones con optimismo basado en la iniciativa. • <u>Flexible a la necesidad del cliente:</u> Es capaz de demostrar sentido de urgencia para resolver requerimientos de clientes. • <u>Reconoce el perfil del cliente:</u> Es capaz de comunicarse de distintas formas según la necesidad del cliente. • <u>Amabilidad y servicio al cliente:</u> Es capaz de dirigirse al cliente amablemente utilizando lenguaje ameno y cortés, sin dejar a un lado el valor persuasivo para alcanzar índice ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Trabaja de manera rápida y efectiva:</u> Es capaz de realizar los procedimientos de producción optimizando tiempos y reduciendo márgenes de error. • <u>Habilidades Manuales:</u> Es Capaz de alcanzar manualmente un proceso destinado a una maquina. • <u>Energía:</u> Es capaz de mantenerse activo realizando sus labores con ímpetu reaccionando rápidamente a estímulos. • <u>Mantiene altos estándares:</u> Es capaz de esforzarse por superar estándares establecidos y generando un concepto de excelencia en su labor. • <u>Responsabilidad con la calidad y la producción del calzado:</u> Es capaz de seguir instrucciones y procesos operativos correctamente respetando la normatividad de LARCS LTDA.

Fuente: Elaboración Propia

Es decir que una vez establecido el perfil del funcionario que requiere LARCS LTDA se podrá garantizar que contará con empleados con las siguientes características:

- Priorice los objetivos del equipo sobre los objetivos individuales
- Capacidad de expresión con claridad y de escucha activa con sus compañeros
- Demostración de interés por su labor
- Capacidad de toma de decisiones anticipándose a las adversidades basado en su criterio, experiencia y sentido común.

El cambio más importante que se verá reflejado en la operación de *LARCS LTDA* ya que se buscarán personas que no solo cumplan con competencias genéricas sino que se detectaran perfiles predominantes en servicio o producción, esto se podrá detectar en el momento de la selección del personal o en su crecimiento dentro de la empresa, por tal motivo es tan importante generar el concepto de trazabilidad durante el desempeño de cada uno de los empleados. Cabe resaltar que si el proceso propuesto a continuación no se cumple a cabalidad o no es realizado en su totalidad podría generar algunas desventajas para la compañía como aumento de costos, menor aprovechamiento de tiempo y esfuerzo de la compañía.

Ahora, que ya está definido porqué es importante implantar un plan de gestión humana como Contratando para el Éxito dentro de *LARCS LTDA*, que beneficios traerá consigo, que objetivos se busca alcanzar y una vez definido el perfil del empleado y los resultados esperados de este, se procederá a poner en práctica la herramienta de la siguiente forma:

6.2.1 Aplicación De La Herramienta Contratando Para El Éxito

1. Para cada empleado habrá una carpeta con la documentación descrita en la fase I de la herramienta Contratando Para el Éxito, **Plan Talentos**. En dicha carpeta deberá permanecer la documentación desde el inicio del vínculo laboral con la compañía y cualquier novedad que se presente durante este. Es de suma importancia que se archive también la descripción de cargo para el cual el empleado fue contratado, esto con el fin de ver cumplimiento de tareas y medir desempeños. Para los funcionarios activos de la compañía, se debe realizar una actualización de su proceso a la situación actual que presentan en la empresa y estos deben participar en todas las fases de la herramienta Contratando para el éxito desde el momento de su aplicación es decir: Lo que sabemos, Plan Talentos y Nuestro Día *LARCS LTDA*.
2. Durante un mes se hará una campaña de concientización (esto será una única vez mientras se establece la herramienta Contratando para El Éxito) para dar a conocer la estrategia corporativa de *LARCS LTDA* basado en la fase II de la herramienta Contratando Para El Éxito, **Lo Que Sabemos**, allí se establecerán metas y objetivos individuales que serán medidos cada 90 días. Los resultados que allí se obtengan serán archivados en la carpeta del empleado y son fundamentales para lograr ascensos o incrementos salariales.

3. Una vez al año se realizará una actividad de integración donde el empleado podrá expresarse libremente, esta es la fase III de la herramienta Contratando para el Éxito, **Nuestro Día LARCS LTDA**, la cual se realiza con el fin de generar un ambiente de trabajo adecuado e incrementar el nivel de compromiso del empleado por medio de la participación.

Con la aplicación de esta herramienta se logrará concientizar al empleado de los beneficios que tiene al trabajar con *LARCS LTDA* y esté se desempeñará mejor, es decir el sentido de pertenencia con la empresa aumentará viéndose reflejado en los resultados de la organización.

6.2.3 Fase I: Plan Talentos

Plan Talentos es la fase I que servirá para mejorar y documentar todos los procesos básicos de gestión humana dentro de *LARCS LTDA*, su principal objetivo es ver el crecimiento de cada empleado dentro de la compañía desde el momento de su vinculación, promoción y los beneficios recibidos. Se basa en formatos de documentación que irán a la carpeta del empleado fortaleciendo los procesos de gestión humana realizados y está basado en el instrumento de medición: Lo Que Sabemos, que es la fase II del modelo Contratando Para El Éxito.

Actualmente en *LARCS LTDA* no existe evaluación del desarrollo del personal ni tampoco ejecución de procesos básicos de gestión humana, una vez planteada la estrategia corporativa de la compañía nace la fase I de la herramienta Contratando Para El Éxito, "Plan Talentos" buscando el crecimiento, desarrollo y compromiso de los empleados con la empresa por medio de un proceso trazable que se evidencia en los registros de cada empleado, estos registros son archivados en la carpeta del empleado para fácil obtención de información y utilización de la misma; esta fase se basa en tres aspectos (vinculación, promoción y bienestar) y tiene en cuenta los siguientes instrumentos:

A. Vinculación:

- Descripción de puestos de trabajo
- Reclutamiento, Selección y contratación
- Inducción
- Capacitación y Entrenamiento

B. Promoción:

- Evaluación de desarrollo
- Oportunidades de crecimiento y compensación

C. Bienestar:

- Salud ocupacional (accidentes de trabajo, exámenes médicos)
- Actividades de bienestar (fechas especiales y beneficios por trabajar en LARCS LTDA)

Aplicación Fase I: PLAN TALENTOS (Ver Anexo 3)

Para empleados Nuevos:

1. Publicación de oferta en medios de comunicación
2. Realizar entrevista grupal entre los aspirantes que mejor se acomoden al cargo.
3. Enviar carta de agradecimiento a los aspirantes que después de la entrevista grupal no continúen en el proceso.
4. Realizar entrevista individual a cada aspirante apto.
5. Una vez escogido el candidato ideal, se realiza verificación de referencias.
6. Se envía al aspirante seleccionado a tomarse exámenes médicos de ingreso, posteriormente se firma contrato y se radican las afiliaciones a la seguridad social.
7. Se realiza la respectiva inducción a la empresa, donde el responsable será el líder de comunicación y en símbolo de conformidad con los parámetros establecidos por la empresa para el vínculo laboral con el nuevo empleado se firma un acta de lo ocurrido durante la inducción.
8. Debe cumplirse a cabalidad un cronograma de entrenamiento (5 días) verificando que en cada área las dudas queden completamente resueltas y se tenga conocimiento básico de las labores por cargo.

Para todos los empleados:

9. Diligenciamiento del formato de descripción de cargos por TODOS los cargos de LARCS LTDA.
10. Preparar carpetas por cada empleados, asegurándose de diligenciar la totalidad de formatos para los cuales el empleado aplica, tener en cuenta si el empleado es antiguo o nuevo.

11. Una vez cumplido el tiempo estipulado por empleado se aplicará la evaluación de desempeño según la Fase II LQS, de acuerdo con ello se harán promociones y aumentos salariales.
12. Se realiza el análisis de evaluación de desempeño según la Fase II LQS y basado en los resultados obtenidos por empleado, una vez se tenga el indicador de desempeño (2, 3,4) se verifica qué incremento salarial le corresponde al empleado y si es apto para promoción o no. Es importante verificar presupuesto de la empresa antes de dar a conocer al empleado, ya que este incremento estará aplicado por un mínimo 1 año y una vez informado el trabajador no es posible disminuir su condición salarial en caso de ser necesario.
13. Con el dictamen seguro se procede a informar al empleado acerca de sus nuevas condiciones laborales, en caso de ser ascendido debe explicársele cuál será su nueva responsabilidad y mostrar de acuerdo a la descripción de cargo sus nuevas labores, así como su nueva asignación salarial.
14. Realización y seguimiento a exámenes periódicos anuales, en caso de ser necesario cumplir con las recomendaciones médicas.
15. Seguimiento al impacto que tienen las actividades de motivación en cada empleado.
16. Anexar a cada carpeta una valoración del jefe inmediato de cada empleado una vez haya cumplido su tiempo estipulado de desempeño.

Una vez realizado dicho proceso, toda la documentación requerida y los formatos diligenciados deben ir a la carpeta del empleado, cualquier modificación o novedad debe ser actualizada en la carpeta para efectos de trazabilidad en el proceso de crecimiento y desarrollo del empleado dentro de *LARCS LTDA*. Este proceso esta detallado en el anexo 1, donde se podrán encontrar los formatos para cada uno de los pasos de aplicación.

6.2.2 Fase II: Lo Que Sabemos 2013

Actualmente en *LARCS LTDA* no hay un plan de despliegue de la estrategia corporativa, ya que no había una estrategia que difundir, ahora que ya existe debe ser acompañado por un plan de difusión y seguimiento efectivo que es denominado Lo que Sabemos 2013 y es la Fase II del modelo Contratando para el Éxito, con la cual se busca dar a conocer a los empleados para donde va la empresa y como pueden contribuir ellos para alcanzar las metas propuestas.

El objetivo principal de esta fase es alinear los objetivos de la organización con los objetivos personales de los empleados de tal forma que exista un crecimiento simultáneo entre el empleado y la compañía, esta fase está basada en la motivación salarial del empleado de acuerdo a su cumplimiento de objetivos.

Para efectos de comprensión se pondrá en contexto algunos términos propios del plan de despliegue de estrategia corporativa, Lo Que Sabemos 2013:

Glosario

Reunión Inicial: Integración de todos los empleados para mostrar y explicar la nueva estrategia de direccionamiento estratégico planteada (misión, visión, objetivos y estrategias BSC).

Cartelera LQS: Medio de comunicación entre la compañía y el empleado, solo debe mostrar resultados actualizados (semanales) numéricos.

Líder de difusión LQS: Persona encargada de informar en lenguaje claro y preciso los avances del plan de direccionamiento estratégico, aclara dudas, escucha opiniones y organiza las sesiones LQS.

Sesión LQS: Reunión de empleados quincenal donde se muestran avances y revisiones a labores para tener trazabilidad en el proceso. Estas son organizadas por el líder LQS y se realizan cada 15 días y cada 90 días.

Sesión 90 días: Retroalimentación del proceso, la junta directiva de *LARCS LTDA* debe analizar resultados y transmitirlos a su equipo de trabajo para ser evaluada la gestión individual.

Resultados de Gestión: • Oportunidad de mejora: Si el porcentaje alcanzado de la meta propuesta da un total que no excede 45% POR ÁREA es símbolo de incumplimiento de gestión.

• Resultado Significativo: Si el porcentaje alcanzado de la meta propuesta da un total que no excede 90% POR ÁREA es símbolo de cumplimiento básico de gestión.

• Cumplimiento Excepcional: Si el porcentaje alcanzado de la meta propuesta da un total superior a 90.1% POR ÁREA es símbolo de incumplimiento innovador de gestión.

Aplicación FASE II. LO QUE SABEMOS

1. Realizar la reunión inicial invitando a todo el cuerpo de empleados, en esta reunión es preferible tener algún tipo de detalle con los empleados para aumentar su nivel de motivación y por ende su participación y compromiso.
2. Colocar en un sitio visible para todos los empleados la Cartelera LQS, en esta debe estar como primera medida la misión y visión en un lenguaje claro.
3. Mostrar por medio de la cartelera LQS los resultados semanales de las nuevas estrategias según el porcentaje de cumplimiento que se debe tener a la fecha actual ((porcentaje de meta esperada / doce meses) / 4 semanas) y elegir un líder de difusión que se encargue de transmitir en un lenguaje claro los resultados obtenidos.
4. Organizar sesiones LQS donde se resalten buenas prácticas y se retroalimenten debilidades.
5. En caso tal de tener vacíos durante el proceso, el líder de difusión LQS será el encargado de mitigar riesgos y problemas reuniendo nuevas estrategias (opiniones e ideas) basadas en la participación de empleados, por medio de “sesiones LQS”
6. El líder de difusión LQS es el encargado de comunicar la información recopilada durante las sesiones LQS a la junta directiva de la compañía para tomar las medidas necesarias que completen el vacío presentado.
7. Una vez cumplidos 90 días desde el inicio de la gestión, debe hacerse la Sesión 90 días por cada una de las áreas de la compañía, diligenciando el siguiente formato, que permite visualizar resultados por área y calcular un resultado global:

Tabla 7: Medición del plan LO QUE SABEMOS 2013

% Cumplimiento desde su Labor	Nivel	Productiva	Comercial	Relacional
0% - 70%	2 – Oportunidad de Mejora			
70.1% - 90%	3 – Significativo			
90.1% - 100%	4 – Excepcional			
TOTAL		Promedio de áreas		

El resultado total de la empresa será el promedio de resultados por áreas.

Fuente: Elaboración Propia.

8. Se brinda retroalimentación a la gestión por empleado, esto debe quedar documentado y será comparado en la siguiente Sesión 90 días.
9. El proceso vuelve a iniciar desde el punto 3 cada 90 días.

De acuerdo a los resultados obtenidos, será posible tomar medidas para aumentar el nivel de cumplimiento, de tal forma que al año se ejecuten 4 revisiones siendo 4 oportunidades de alcanzar metas propuestas, además de ser una forma efectiva de implantar trazabilidad en los diferentes procesos de la compañía y medir el desempeño de empleados simultáneamente.

Este proceso debe ir acompañado de un incentivo que inicialmente será entregado por medio de la reasignación salarial y dependerá del cumplimiento de objetivos, es decir, si su porcentaje de desempeño está siendo mayor al 70%, este será apto para promoción interna y para un incremento salarial significativo, se puede exponer de la siguiente forma:

Tabla 8: Tabla de Incremento Salarial por Desempeño

Desempeño	Incremento	Justificación
2 – Oportunidad de Mejora	1%	Dado que no hay cumplimiento de labores establecidas la empresa está en libertad de dar el incremento que considere necesario.
3 – Significativo	1% + Incremento de Ley Anual	Cuando se alcanzan satisfactoriamente las metas propuestas se debe dar un incremento que exige el gobierno pero a modo de motivación se da un punto más alto.
4 – Excepcional	Según presupuesto de la empresa (debe ser mayor al significativo)	Al exceder el cumplimiento esperado de metas el empleador brinda al empleado un incremento salarial significativo que compense su desempeño anual.

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez aplicado el modelo LQS: Lo Que Sabemos, es posible afirmar y por ende concluir que el direccionamiento estratégico planteado a *LARCS LTDA* es la guía a seguir, el papel ideal que debe cumplir la alta gerencia radica en la verificación del mismo dentro de cada área o proceso de la empresa y los empleados son la herramienta indispensable para llegar a donde se quiere. Es decir *LARCS LTDA* debe asegurarse que en cada área trabajan efectivamente para alcanzar el indicador según el BSC planteado.

Es importante resaltar que en esta parte del proceso es fundamental brindar las herramientas necesarias para cada área y concientizar a cada empleado con lo que se pretende alcanzar, siendo esta la forma más asequible de lograr los objetivos planteados.

6.2.3 Fase III: Nuestro día *LARCS LTDA*

En búsqueda de la participación real, el trabajo en equipo y el respeto por las personas nace la fase III de la herramienta Contratando Para el Éxito, **Nuestro Día *LARCS LTDA***, el cual es un espacio donde los empleados estarán fuera del ambiente laboral y realizarán 2 tipos de actividades que ayudarán a *LARCS LTDA* a saber cómo se sienten los empleados desempeñando sus labores dentro de la empresa. El lugar indicado para realizar esta actividad puede ser un sitio al aire libre, donde se puedan realizar actividades para fomentar el trabajo en equipo y el diálogo abierto. Este lugar puede ser fácil de encontrar por medio de la caja de compensación familiar, la cual fomenta este tipo de actividades y presta sus instalaciones para llevarlas a cabo.

Durante la realización de esta actividad la empresa debe disponer de una jornada laboral para que esta actividad sea de carácter obligatorio y se asegure la asistencia de todo el personal activo, estos deben asistir en ropa cómoda y conscientes del objetivo de la actividad que aunque es laboral no va a tener ninguna repercusión en su evaluación de desempeño.

En Nuestro Día *LARCS LTDA*, se prestará toda la facilidad para los empleados (transporte, alimentación, materiales para actividades, etc.), y las dos actividades a realizar son:

Olimpiadas *LARCS LTDA*: Se harán 2 grupos de 6 personas que atravesarán por seis estaciones diferentes en donde demostrarán sus habilidades para juegos de sincronización y trabajo en equipo, pero que a su vez sean juegos que ya conozcan y estén tranquilos de jugar como: Rana, Ping – Pong, Mini Tejo, carrera de obstáculos y relevos, micro fútbol y voleibol. En cada uno de los juegos, los equipos serán diferentes, esto con el fin de integrar a todo el personal tanto administrativo como operativo.

Una vez terminada la actividad de integración y trabajo en equipo es el momento ideal para hacer una reunión de empleados donde las opiniones sean escuchadas y estudiadas.

Reunión de empleados: El personal debe sentarse en un lugar cómodo donde todos se puedan escuchar y el líder de difusión LQS, deberá tomar la iniciativa en la conversación, debe generar confianza y expresar una potencialidad de trabajar con *LARCS LTDA* y una característica que le gustaría mejorar, una vez terminada su intervención alguien más debe hacer lo mismo para lograr hallar las inconformidades y los puntos a favor que tienen los empleados respecto a la empresa.

Los hallazgos obtenidos de la actividad son analizados en reuniones de junta directiva y las mejoras serán informadas a los empleados con el fin de resaltar la importancia que tiene su opinión dentro el correcto desarrollo de las labores productivas y comerciales de la empresa.

Con esta fase de la herramienta Contratando para el Éxito, se busca crear un ambiente laboral basado en el respeto, la confianza pero sobre todo la participación de cada uno de los empleados desde su visión operativa.

6.2.4 Resultados esperados después de la aplicación de la herramienta: Contratando para el Éxito en LARCS LTDA

Al finalizar la aplicación de la herramienta Contratando Para el Éxito, se espera haber alcanzado las siguientes metas:

- Empleados con capacidad de priorizar los objetivos del equipo sobre los objetivos individuales
- Empleados que se caracterizan por su expresión clara y escucha activa
- Empleados que demuestran de interés y compromiso por su labor
- Empleados con amplia capacidad de participación activa y proceso de toma de decisiones anticipadas a adversidades
- Empleados motivados y dispuestos a brindar su mejor desempeño en las labores generales de la compañía
- Empleados con conocimientos integrales para satisfacer necesidades de la empresa
- Empleados con trayectoria de crecimiento y desarrollo dentro de la compañía
- Clientes satisfechos con el producto y el servicio ofrecido
- Grado de recordación de la marca frente a clientes y mejor imagen de la misma frente a la competencia
- Disminución de Índice de rotación
- Ahorro de gastos en contratación innecesaria

6.3 PROPUESTA DE AUMENTO DE PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO PARA *LARCS LTDA*

Al caracterizar el mercado de *LARCS LTDA* se busca identificar características, fortalezas y debilidades del producto comercializado por la empresa, calzado para dama casual y formal basado en los requerimientos establecidos dentro de la resolución número 0933 de 2008 (21 Abril 2008) establecida por el Ministerio de Industria y Comercio. De acuerdo con los hallazgos encontrados en el análisis del producto, podrá ser posible identificar la oferta y demanda comprendida en aspectos de competencia, clientes y océanos azules y rojos, para así establecer una estrategia de precio, promoción y plaza que contribuya al aumento del porcentaje de participación en el mercado en que *LARCS LTDA* se desenvuelve.

6.3.1 Análisis de Calzado como Producto *LARCS LTDA*

Actualmente la sociedad ejerce cierta dependencia hacia el calzado, ya sea en cuestión de imagen pero sobre todo en cuestión de comodidad. La necesidad de estar protegidos ante factores climáticos y superficies rústicas del suelo en el que es necesario movilizarse, además de las tendencias que impone la sociedad actual en términos de moda, hacen que esta dependencia aumente y el consumidor exija cada vez mayor calidad, mejores materiales pero sobre todo tendencias exclusivas y a la vanguardia; por tal motivo *LARCS LTDA* ofrece calzado femenino formal y casual que acata de cierta forma las premisas anteriormente mencionadas, ya que el modo en que el usuario interactúa con su calzado tiene una gran influencia en aspectos más relevantes personales como la salud y comunes como el consumo del producto.

Características del Producto:

El calzado femenino formal o casual que ofrece *LARCS LTDA* cumple con las siguientes características en el ámbito del diseño, características explícitas dentro de la resolución 508 de 2009 para determinar si es un calzado femenino adecuado para comercializarse en el mercado:

- Suela Segura
- Tamaño Adecuado
- Flexibilidad
- Peso Adecuado
- No presencia de Arco Longitudinal Interno
- Estructura Osteoligamentaria requerida en suelas con tacón

- Cumplimiento de Disposiciones Vigentes: Lealtad Comercial, Defensa del Consumidor y Etiquetado

Pero más allá de la normatividad, el calzado tiene una premisa fundamental para satisfacer a su cliente y esta se fortalece aun más cuando el cliente potencial es una mujer, como lo es el caso de *LARCS LTDA*, esta premisa es producir un calzado adecuado que no interfiera con las actividades diarias de la mujer, es decir, un zapato que la mujer utilice y no se percate de ello. *LARCS LTDA*, conoce dicha premisa y se esfuerza por que su producto terminado cumpla con algunas características congruentes a ella pero propias de la empresa, estas son:

- Calidad de materiales
- Diseño y confort
- Seguridad para el usuario del producto final

Ahora bien, el calzado comercializado por *LARCS LTDA* cumple con la normatividad vigente necesaria para participar activamente del mercado, sin embargo es importante realizar una evaluación de los aspectos que hacen del producto un bien competitivo y por ende sea más atractivo para el consumidor final. Basado en la resolución número 0933 de 2008 del Ministerio de Industria y Comercio (ACICAM, 2008), fue posible crear el siguiente modelo evaluativo con el fin de diagnosticar que tan competitivo puede llegar a ser el calzado femenino casual y formal de *LARCS LTDA* para así obtener sus debilidades y fortalezas, conocer su oferta y demanda actual finalizando con una estrategia de precio, promoción y plaza efectiva para aumentar la participación en el mercado, siendo este el objetivo de dicho modelo evaluativo.

Dentro del modelo evaluativo creado a partir de la resolución nombrada se evalúan aspectos normativos, generales y cualitativos, en los que se ve reflejada la gestión de entes gubernamentales y privados como CAN, ISO, MINCOMERCIO, OMC, SIC y DIAN¹, que establecen requerimientos en el mercado legal de la marroquinería y el calzado, por tal motivo es indispensable traerlos a colación.

¹ CAN: Comunidad Andina
ISO: International Standard Organization
MIN COMERCIO: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
OMC: Organización Mundial de Comercio
SIC: Superintendencia de Industria y Comercio
DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

Figura 16: MODELO EVALUATIVO CALZADO LARCS LTDA		
FACTORES EVALUADOS	ASPECTOS	CALIFICACIÓN
CALIDAD DE MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia a la Flexión • Resistencia a la Abrasión en Suela • Resistencia al Desgarramiento • Solidez del Color • Fuerza de Adhesión 	<ul style="list-style-type: none"> • B • E • B • B • E
DISEÑO Y CONFORT	<ul style="list-style-type: none"> • Flexión • Torsión • Presencia de Arco • Quebrante de Puntero • Quebrante de Tacón • Longitud Calzable • Aspectos de Diseño • Suavidad Interior • Permeabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • E • B • A • A • B • E • B • B • B

SEGURIDAD PARA EL USUARIO	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de Polímeros en Suela • Tratamiento de Formaldehido en Cuero • Resistencia de Adhesión en Suela y Tacón • Determinación de Materiales Contenidos • Planimetría 	<ul style="list-style-type: none"> • A • A • E • E • E
DEFENSA DEL CONSUMIDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de Materiales (Etiqueta) • Condiciones de Uso • Información al usuario 	<ul style="list-style-type: none"> • E • B • B

Fuente: Elaboración Propia

CALIFICACIONES:

C: Carente

A: Aceptable

B: Bueno

E: Excelente

Esta valoración de cada uno de los aspectos del calzado comercializado por *LARCS LTDA* por cada factor relevante, se hace en base a los requisitos exigidos bajo la Resolución #0933 del 2008 expedida por el ministerio de Comercio, Industria y Turismo, donde se establece el documento técnico sobre etiquetado y producción de calzado y algunos artículos de marroquinería.

Después del análisis de requisitos, materiales, producción y la valoración del calzado anteriormente realizada es posible afirmar que las fortalezas y debilidades del producto terminado son:

Fortalezas del Producto:

- De acuerdo a la calidad de los cueros utilizados en el calzado, este tiene una fuerte resistencia a la abrasión entre materiales y por ende ofrece mayor vida útil del producto a su consumidor final.
- En la mayoría de modelos producidos y comercializados por *LARCS LTDA* es utilizado pegamento, sin embargo su resistencia y fuerza de adhesión hace que el calzado sea catalogado como alta calidad por sus consumidoras frecuentes.
- Por ser calzado proveniente del cuero tiene una gran flexión que ofrece comodidad y suavidad al caminar, la longitud del zapato es la adecuada para cada pie puesto que se adapta a la horma de cada uno.
- Cada modelo de zapato es diseñado con base en principios de planimetría que ofrecen mayor seguridad para el consumidor final puesto que se tienen en cuenta aspectos como suela, tacón y materiales necesarios para garantizar la calidad del producto.
- El consumidor del calzado *LARCS LTDA* siempre está enterado que tipo de materiales está utilizando en sus pies y en caso tal de tener dudas puede leer la etiqueta del zapato y podrá resolver sus inquietudes.

Debilidades del Producto:

- El calzado producido y comercializado por *LARCS LTDA* en la mayoría de modelos no hay presencia de arco, lo cual puede causar incomodidad en la usuaria cuando son zapatos planos o de tacón bajo.
- Para brindar mayor comodidad a la usuaria *LARCS LTDA* no utiliza quebrante de puntero en la mayoría de sus diseños lo cual disminuye la calidad del producto haciendo de este uno más delicado.
- *LARCS LTDA* no tiene parámetros establecidos para la utilización de sustancias químicas lo cual es un riesgo diario tanto para empleados como para usuarios y el margen de error de deteriorar el material al ser procesado es demasiado alto.

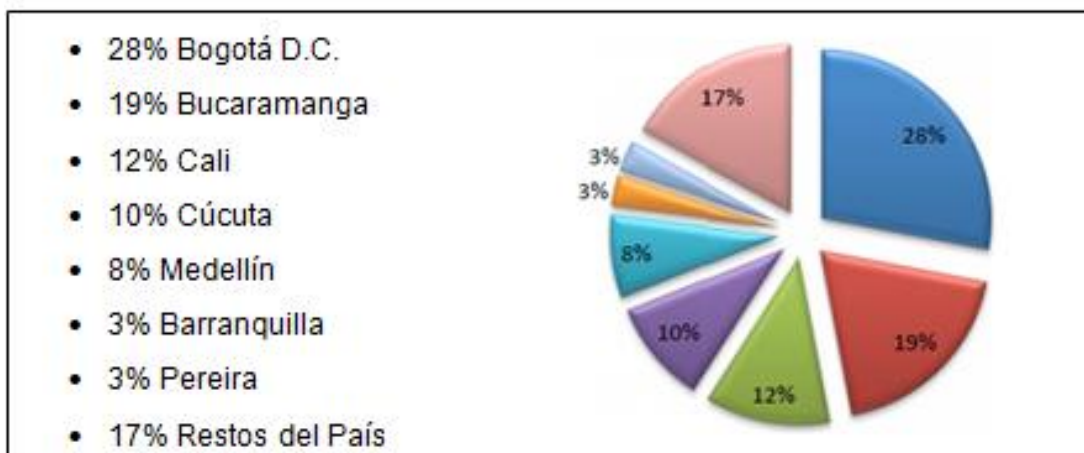
6.3.2 Análisis de Oferta y Demanda en el Mercado de LARCS LTDA

En el mercado actual de LARCS LTDA existen competidores que dificultan la obtención de clientes que incrementen la participación en el mercado de la empresa en mención, estos pueden catalogarse como competencia directa, de este modo es importante caracterizar el mercado en el que se desenvuelve LARCS LTDA para identificar competidores directos y productos suplementarios, así podrá ser posible identificar la mejor estrategia de precio, promoción y plaza para aumentar la participación en el mercado del mismo. En Colombia la producción y comercialización de calzado femenino se divide en varios aspectos como materiales y diseños que de una u otra forma se convierten en competencia para el producto de LARCS LTDA.

A. Competencia Directa de LARCS LTDA

En Colombia existen 2400 empresas registradas ante cámara y comercio con el mismo objeto social que producen y comercializan calzado con las mismas características de LARCS LTDA, estas se encuentran distribuidas en las principales ciudades del país de la siguiente forma (Portal del Cuero, 2012):

Figura 17: Empresas Productoras de Calzado en Colombia



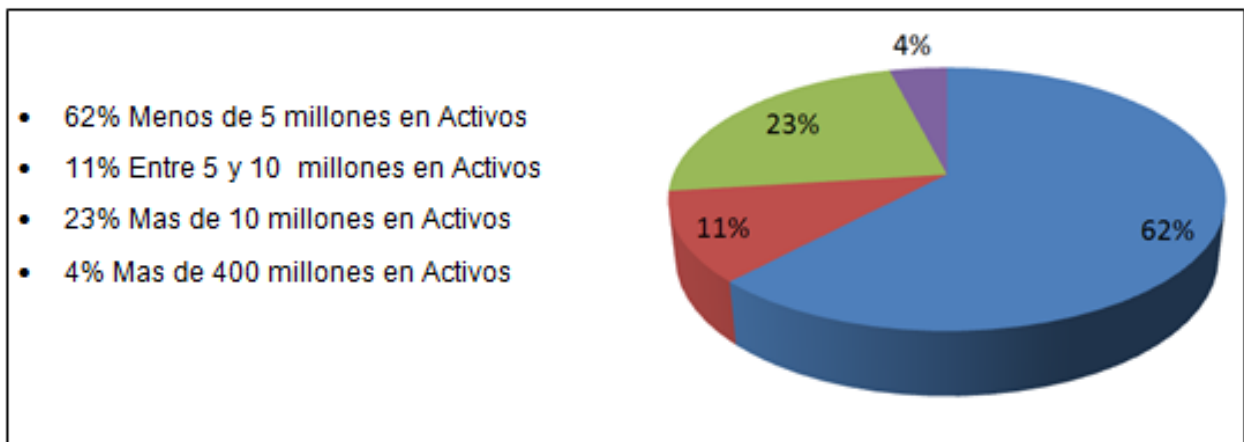
Fuente: (Portal del Cuero, 2012)

Esto sin contemplar la cantidad de empresas que no están registradas y producen calzado de forma informal, el cual representa el 40% del total anteriormente medido, por tal motivo la competencia directa de LARCS LTDA se puede catalogar como cualquier empresa o taller informal que produzca calzado femenino casual y formal en cuero para dama.

Dentro de este grupo de 2400 empresas dedicadas a producir y comercializar calzado formal y casual en cuero para mujer están 672 empresas situadas en la ciudad de Bogotá, las cuales se convierten en la competencia directa de *LARCS LTDA*, dejando un restante de 1728 empresas que a pesar de no promocionar sus productos directamente al mismo flujo de personas ofrecen otra alternativa de compra para ellos y por ende tienen cierta participación en el mercado que la empresa en estudio quiere abarcar.

Ahora bien, centrando la atención en la competencia directa de *LARCS LTDA* es posible destacar la variedad de alternativas tecnológicas y de tamaño que ofrecen estas 672 empresas que compiten directamente con la empresa en estudio, ya que se encuentran desde grandes empresas con capacidad exportadora hasta pequeñas y micro empresas que se basan en técnicas artesanales para comercializar sus productos. Estas se encuentran distribuidas de la siguiente forma:

Figura 18: Distribución por valor en Activos de las Empresas de Calzado Femenino en Bogotá



Fuente: (Portal del Cuero, 2012)

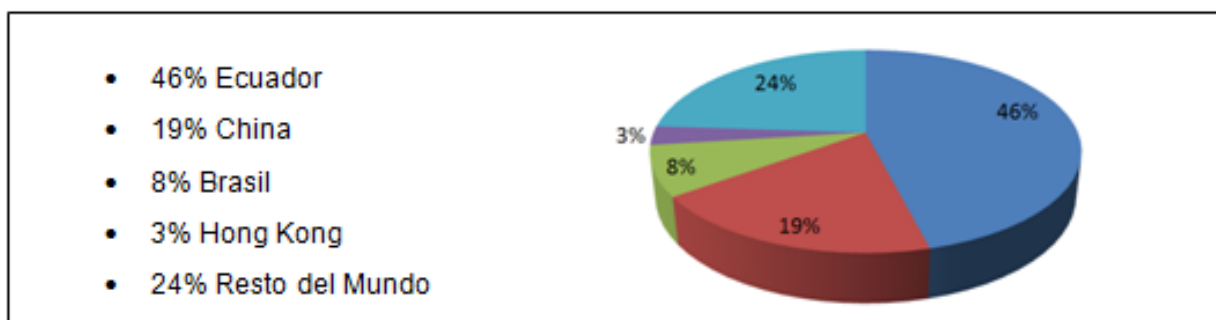
De este modo, *LARCS LTDA* se encuentra ubicada en el 23% de las empresas que pueden ofrecer mayor tecnología sobre un 73% de empresas que producen artesanalmente, siendo esta una oportunidad de comercializar calzado con mayor calidad pero también una desventaja ya que el producir artesanalmente genera menos gastos y mayores ganancias.

De acuerdo con ello es necesario representar la distribución de ingresos en una empresa comercializadora de calzado femenino puesto que si bien es cierto, el sector calzado y marroquinería son altamente competitivos en mano de obra y son los sectores con mayor

índice de trabajadores activos, es decir, de los ingresos que puede tener una empresa como *LARCS LTDA*, situada en la ciudad de Bogotá y que cuenta con más de 10 millones en activos, el 38% lo utiliza para remuneraciones salariales y gastos de ley, y el otro 62% corresponde a impuestos, gastos de intereses por financiación, entre otros (ACICAM, 2008). Del mismo modo las empresas que cuentan con estas mismas características se encargan de dar alrededor de 250.000 empleos equivalentes al 14% de los empleos nacionales (Portal del Cuero, 2012).

Sin embargo, al realizar un análisis de competencia en calzado es imprescindible tener en cuenta los competidores extranjeros que participan activamente del mercado nacional. Importar calzado a Colombia es un proceso de fácil culminación y grandes beneficios, esto hace de este mercado una atractiva plaza de distribución para productores de bajo costo, pero trae consigo una gran pérdida para productores nacionales que deben asumir gastos de mano de obra y legales como los anteriormente mencionados, por tal motivo *LARCS LTDA* además de competir con 2399 empresas legales a nivel nacional y un sinnúmero de empresas informales a nivel local, también debe contemplar la posibilidad de abarcar mayor porción de clientes y usuarias que las que puede tener un importador de calzado extranjero, que produce a menor precio y por ende comercializa a menor precio, y que a pesar que el mercado ya no se rige por precio ni por calidad, las usuarias y clientes se dejan persuadir por un precio bajo y una etiqueta internacional. Los principales países que aportan calzado al mercado nacional son:

Figura 19: Distribución de Competidores Extranjeros



Fuente: (Portal del Cuero, 2012)

En conclusión, es posible afirmar que el mercado en el que se desenvuelve *LARCS LTDA* es un sólido pero asequible sector con barreras fáciles de penetrar, volumen de mano de obra demandada y ofertada, pero con gran capacidad de variar la generación de valor en sus productos fortaleciendo su economía. Por tal motivo las empresas que pertenecen a este sector

y que por ende se catalogan como competencia directa de LARCS LTDA son empresas altamente competitivas pero poco innovadoras, siendo esta la oportunidad de obtener mayor cantidad de clientes para la empresa en estudio.

B. Demanda de LARCS LTDA

Para afirmar que tipo de demanda tiene la empresa en estudio es necesario definir el nicho de mercado al que LARCS LTDA destina su producto final, estas son:

- Mujeres entre 18 a 60 años
- Estrato entre 3 y 5
- Laboralmente Activa

Para comercializar zapatos casuales y formales para damas es importante conocer que quieren ellas a la hora de vestir sus pies, por ello se realiza el siguiente análisis a la mujer colombiana promedio, es decir, una mujer entre 18 a 60 años, que es laboralmente activa, que tiene poder adquisitivo para comprar zapatos que se acomoden a su gusto pero sobre todo mujeres que consideren importante verse bien dentro de una sociedad que lo exige, como lo es la sociedad Bogotana, por tal motivo nace la necesidad de caracterizar la usuaria potencial de los productos comercializados por LARCS LTDA teniendo en cuenta su papel como cliente y usuaria del tal producto.

Según un artículo publicado por Julio Eduardo Cruz, gurú en interacción entre seres humanos del grupo de estudios de ciencias del comportamiento de la universidad de los andes *"Las mujeres que son inteligentes, atractivas, bonitas y que cuidan de sí mismas van a tener el mundo más fácil y siempre van a recibir la aceptación, la atención y la credibilidad en el área laboral y sentimental. Son aspectos que le generarán mayores oportunidades y beneficios. Este es un punto clave, del por qué las mujeres son atractivas o intentan serlo"*, (Cruz, 2012) por tal motivo para ellas es tan importante lucir bien, *"en la antigüedad la mujer solo se arreglaba para su esposo y su familia. Ahora lo hace para el mundo, porque está más expuesta al exterior, ocupa un lugar importante en la sociedad y empieza a tener recursos para invertir en ella, sin consultarle a nadie. Además, el mundo de la belleza se ha convertido en un punto importante en la economía que genera empleo"*, (Cruz, 2012) afirma Julio Eduardo Cruz.

Basado en ello, es posible afirmar que la mujer colombiana se rige por el diseño del calzado actual, la moda juega un papel muy importante en la demanda de calzado femenino pero sin dejar de lado la comodidad, puesto que la mujer de hoy es una mujer que está en constante

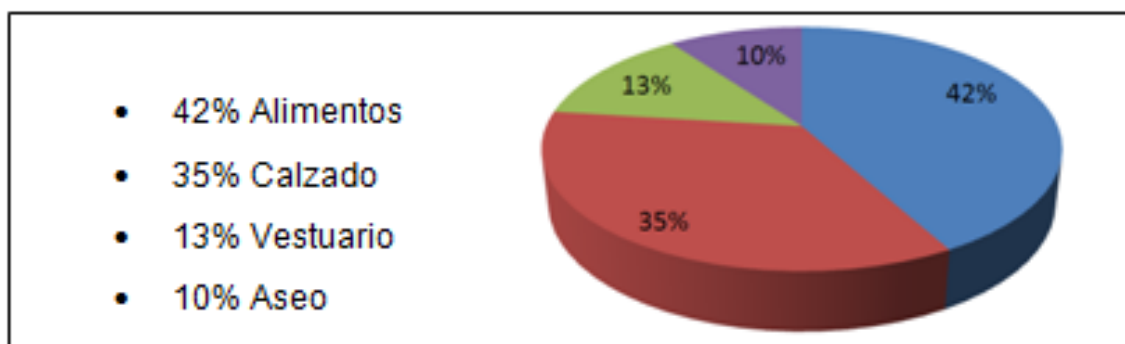
movimiento y requiere estar a gusto con su apariencia, tanto en estilo como en comodidad. Es por ello que se puede afirmar que el nicho de mercado al que debe apuntar LARCS LTDA quiere encontrar en su calzado las siguientes características:

- Diseño y estilo
- Comodidad
- Calidad

Ahora bien, más allá de lo que las mujeres quieren está el factor económico a la hora de adquirir productos, puesto que un calzado con las características que ellas exigen tiene un costo elevado, pero según un estudio realizado por Ana María Fresneda, redactora del periódico El Tiempo las mujeres de hoy invierten su dinero de la siguiente manera: *Las mujeres entre 18 y 40 años invierten un 20% más de sus ingresos en ropa y calzado mientras que las mujeres mayores de 40 años invierten un 70% de sus ingresos en el mismo aspecto* (Fresneda, 2012), *y las colombianas mayores de 18 años representan el 80% del mercado en calzado*, afirma Rafael España, Director económico de Fenalco Nacional, *quién también asegura que las ventas de calzado en el 2012 (último registro) anotaron 2,6 billones de pesos. Así, los zapatos para ellas representan el 35% de sus compras* (España, 2012).

De este modo, es posible afirmar que los principales gastos de una mujer se dividen de la siguiente forma:

Figura 20: ¿En qué Gastan las Mujeres?



Fuente: (Fresneda, 2012)

Con base en el análisis anteriormente realizado es posible afirmar que las mujeres están dispuestas a pagar un poco más de lo que tienen por satisfacer sus necesidades en cuanto a calzado se refiere, sin embargo esto no es una garantía para LARCS LTDA ya que el mercado ofrece gran variedad de productos similares a los comercializados por la empresa en estudio, y

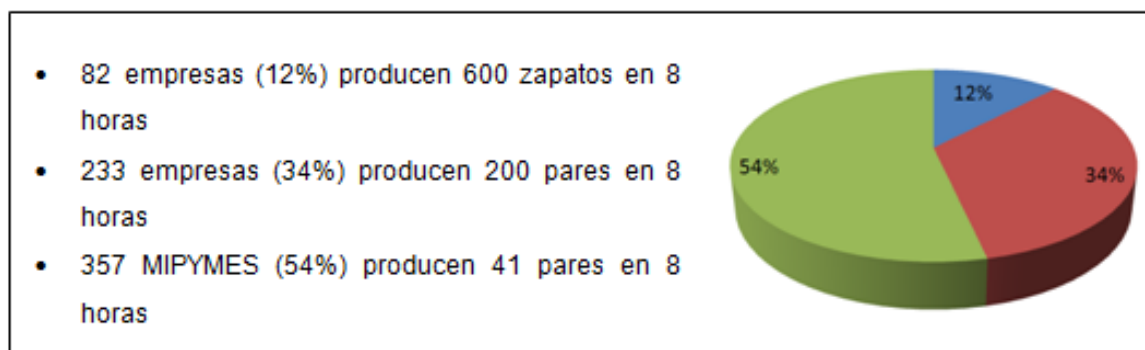
lo que es peor a menores precios, lo que significa que una mujer puede llegar a obtener el doble de productos en comercializadores inferiores o informales que los que llegaría a obtener en LARCS LTDA, de allí nace la necesidad de conquistar a la usuaria para posteriormente fidelizarla y contar con un mayor número de compras frecuentes. De este modo es necesario caracterizar oportunidades de negocio sin competidores aparentes (océanos azules) para incursionarlas y oportunidades de negocio demasiado competidas (océanos rojos) para evitarlos.

C. Océanos Rojos de LARCS LTDA

Como se mencionó anteriormente LARCS LTDA debe enfrentarse a 672 empresas a nivel local, de las cuales más del 80% se encuentran ubicadas en el mismo sector de Bogotá, el barrio Restrepo, ubicado entre la avenida Caracas y la carrera 23, entre calles 14 y 22 sur, sector donde queda la planta de producción de la empresa en estudio. Este factor dificulta la participación en el mercado de LARCS LTDA puesto que debe contemplar la manera de comercializar más productos que las demás empresas del sector, además se ve enfrentada a su mayor competencia actualmente, los zapatos para dama, formales y casuales de origen extranjero en su mayoría chino; ya que se dificulta competir contra el precio y los costos bajos de material que este tipo de productos ofrecen (Lozano, 2012).

Las empresas productoras y comercializadoras de calzado femenino casual y formal ubicadas en el sector del Restrepo en Bogotá se ven seriamente afectadas por la incursión de calzado femenino de origen extranjero, ya que su capacidad productiva se divide de la siguiente forma:

Figura 21: Capacidad Productiva de las empresas de calzado femenino del sector Restrepo en Bogotá



Fuente: (Lozano, 2012)

En la actualidad la producción de calzado femenino en a nivel nacional está cerca de los 5000 millones de pares de zapatos diarios, de dicha producción el 78.2% corresponde a la producción elaborada en el sector del Restrepo (Lozano, 2012) esto demuestra que la actividad productiva a nivel local es competitiva y logra posicionarse favorablemente en las mediciones de comercialización de calzado femenino a nivel nacional. *LARCS LTDA* pertenece a este destacado grupo competitivo, factor positivo en cuanto a capacidad productiva se refiere pero también es un factor que perjudica la comercialización del producto final de la empresa en estudio porqué la cantidad de oferta que existe para el nicho de mercado de *LARCS LTDA* que en este caso comparten la mayoría de las empresas allí ubicadas, es demasiado amplio y se concentran en fechas especiales, lo cual dificulta el proceso de fidelizar al cliente dado que este encuentra una amplia gama de variedad y es más sensible al cambio de proveedor, si este ofrece mejores diseños e incluso mejores precios. Las fechas especiales que mayor ventas registra el sector del Restrepo son: Día de la mujer (marzo), día de la madre (Mayo), amor y amistad (septiembre) y la temporada de fin de año (Diciembre), sin embargo estas fechas dejaron de ser una oportunidad de negocio para las empresas del sector, puesto que se compite por precio ya que las promociones y facilidades para el cliente son mayores a la posibilidad de obtener ganancias por estas fechas.

Por tal motivo, el comercializar productos en el sector del Restrepo en Bogotá está dejando de ser rentable para los productores de dicho sector, ya que durante el último año se registro una caída en la productividad del 12.5%, una disminución en la producción del 7.5%, una baja en los salarios reales del 0.52% y una pérdida de cerca de 10.000 empleos directos (Bogoya, 2012). Este informe de CORINCA, la Corporación para el Desarrollo Industrial y Comercial del Sector del Cuero y Afines, una corporación creada por productores del sector del calzado, afirma que las cifras anteriormente nombradas indican una fuerte disminución de producción local que perjudica la labor productiva de las empresas del sector y le atribuye dicha caída a el incremento de importaciones de calzado puesto que “resulta imposible competir frente a ellos por los bajos precios que ofrecen y sobre todo por la buena calidad de su producto” (Huertas, 2012).

De este modo es posible afirmar que el mercado de *LARCS LTDA* se ha convertido en un océano rojo debido a la cantidad de empresas que se dedican a la misma actividad de la empresa en estudio, a este paso las empresas pequeñas y los talleres de calzado familiares desaparecerán puesto que el TLC actual con Estados Unidos parece dirigirse en la dirección contraria a la producción nacional y aunque los costos son parecidos es de esperarse que un

consumidor local prefiera comprar un producto de origen americano con mayor calidad que uno nacional con mediana calidad a un precio similar. Esto se debe a la alta capacidad instalada que tienen las empresas americanas y a la poca mano de obra que se utiliza en este país, es decir ofrecen un producto más completo y menos artesanal que ofrece una mayor vida útil, siendo esta la diferencia entre un producto nacional y uno de origen extranjero ya que la visión de empresas americanas radica en producir con mayor calidad a menor precio es decir con la maquinaria necesaria mientras que las empresas nacionales se centren en la elaboración de calzado a menor costo pero con una calidad aceptable. Por ello se propone incursionar en nuevos mercados catalogando este riesgo como un océano azul.

D. Océano Azul para LARCS LTDA

Dentro de los factores negativos para alcanzar una mayor porción del mercado actual de LARCS LTDA existe un factor poco incursionado que ofrece oportunidades de negocio interesantes para la empresa en estudio puntualmente. Esta es la posibilidad de exportar los productos a países donde la industria del cuero aun no está potencializada y ampliar la gama de productos exportados a países como: Perú, Ecuador, México y Puerto Rico (ACICAM, 2012), mercados que así ya estén incursionados en los productos de cuero ofrecen muy buenas oportunidades para las pequeñas empresas como LARCS LTDA, esto se puede evidenciar en la siguiente figura, donde se muestra el crecimiento de exportaciones de calzado durante los 3 últimos años al conjunto de países anteriormente mencionados.

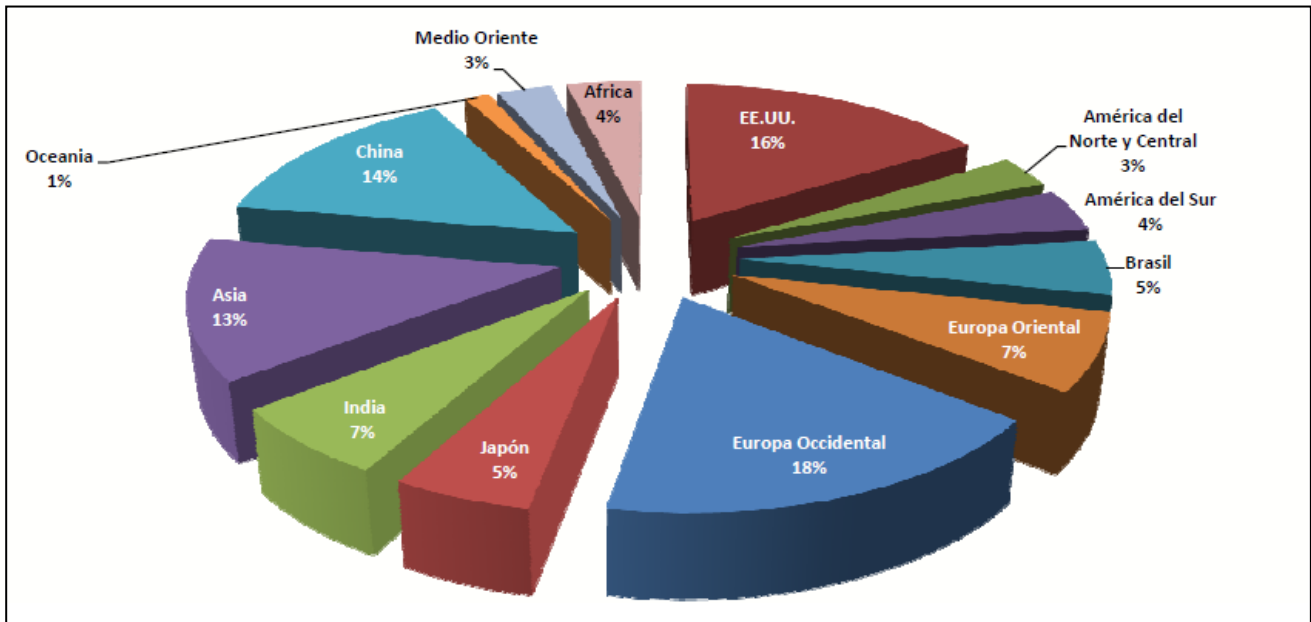
Figura 22: Evolución de Las exportaciones de Calzado de 2010 a 2012

CAPITULO	2010	2011	2012	Var 12-11
Calzado y sus partes	2.939.937	1.563.898	2.012.791	29%
Calzado en US\$FOB	2.295.922	996.458	1.170.689	17%
Calzado en No de pares	213.822	78.021	110.404	42%
Partes de calzado	644.014	567.439	842.102	48%
Total Cadena	16.127.875	17.837.341	17.852.586	0,1%

Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

Sin embargo estos no son los únicos países donde sería importante exportar el producto terminado de LARCS LTDA puesto que en las siguientes gráficas se mostrará el consumo de calzado en cuero a nivel mundial, la tendencia del sector calzado a nivel mundial y las oportunidades de exportación que tiene Colombia frente al equilibrio de una balanza comercial.

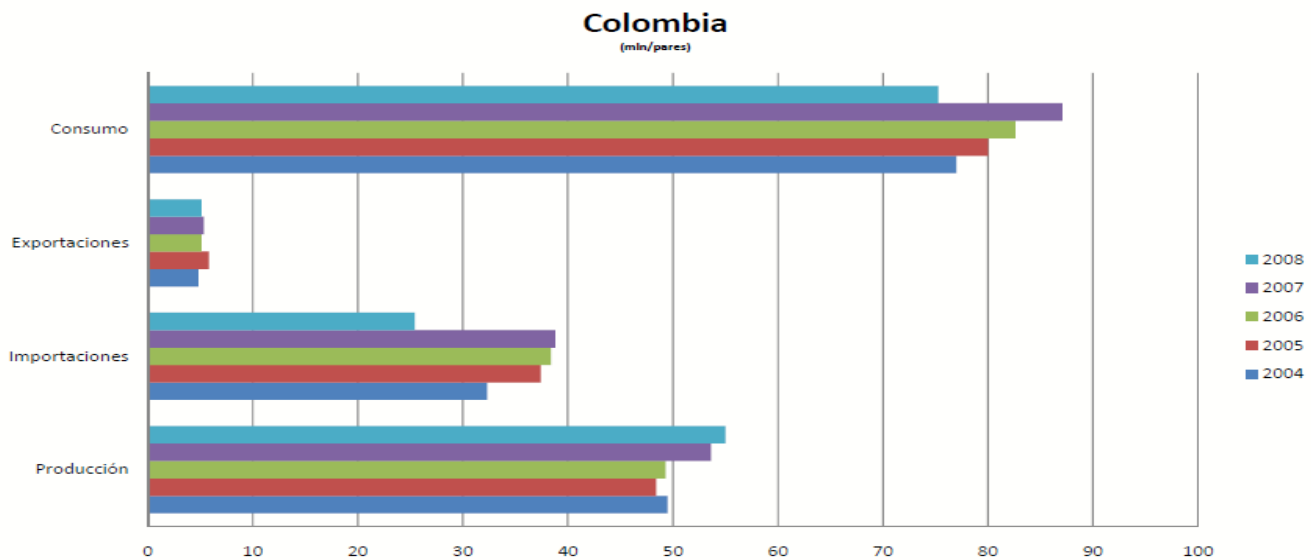
Figura 23: Consumo de Calzado en Cuero a Nivel Mundial



Fuente: (ProExport Colombia 2012, 2012)

Si en el último año se alcanzó un crecimiento del 42% de exportaciones a países ya incursionados por grandes marcas, es posible afirmar que este número puede aumentar ya que existen 13 mercados más con una demanda potencial para el producto en estudio. Además esto se ve confirmado con el poco porcentaje de exportación que ha tenido Colombia en los últimos 5 años, frente al nivel de importaciones que se ha tenido durante el mismo periodo de tiempo, factor que desfavorece la demanda del calzado nacional y por ende su nivel productivo, pero a su vez fortalece la oportunidad de negocio que existe en otros países y hace de esta un océano azul para empresas pequeñas que no contemplaban esta posibilidad dentro de sus relaciones comerciales por ser una inversión alta para el beneficio que obtendrían pero actualmente está catalogada como una excelente oportunidad gracias a los tratados de libre comercio pactados durante los últimos años. La siguiente figura plasma gráficamente la afirmación realizada basada en el comportamiento comercial nacional (Producción y Consumo) e internacional (Importaciones y Exportaciones) del calzado en Colombia durante los últimos 5 años:

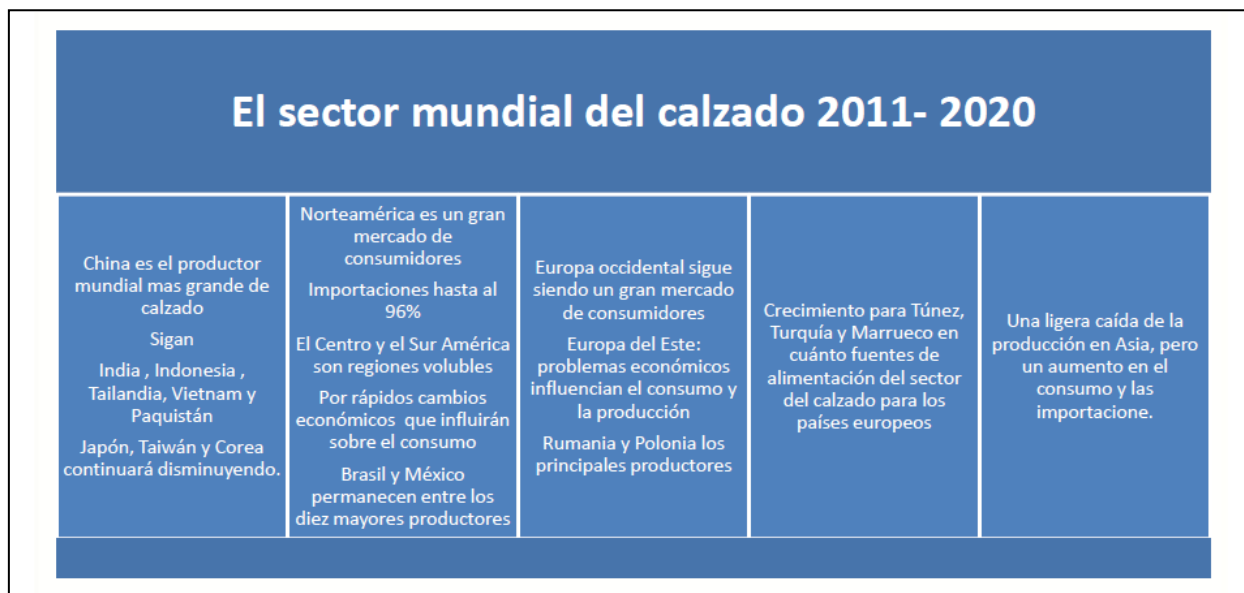
Figura 24: Análisis Comparativo del comportamiento del calzado Colombiano



Fuente: (ProExport Colombia 2012, 2012)

Esta oportunidad de negocio (océano Azul) está contemplada dentro de las proyecciones de crecimiento nacional para el periodo comprendido entre 2011 a 2020, factor que brinda mayor seguridad puesto que definitivamente se va a tener una apertura económica por la producción de calzado y proyecta las principales adversidades que se tendrán para estar preparados frente a ellas.

Figura 25: Proyección del Sector Mundial del Calzado entre 2011 y 2020



Fuente: (ProExport Colombia 2012, 2012)

Para alcanzar este propósito es necesario concientizar a las MIPYMES colombianas de dejar de trabajar artesanalmente y trabajar en búsqueda de un calzado con mayor tecnología, esto se puede lograr por medio de capacitaciones locales basadas en buenas prácticas extranjeras y con inversiones en viajes a ferias en países como Italia y Estados Unidos para adquirir nuevos conocimientos y ampliar la visión del mercado, esta práctica ya la realizó *LARCS LTDA* en años pasados y obtuvo buenos resultados en ventas gracias a sus novedosos diseños y bajos costos de producción, es decir que la inversión realizada en este tipo de viajes se verá recompensada en las ventas que se alcancen.

Siendo esta una oportunidad de crecimiento para la compañía poco incursionada por su competencia, se recomienda abarcar una porción de este mercado de tal forma que tenga posibilidades de expansión con menor esfuerzo que el que tiene en el mercado local.

6.3.3 Estrategia de Precio para *LARCS LTDA*

Para establecer una estrategia de precio para el calzado comercializado por *LARCS LTDA* se recomienda incursionar en una estrategia orientada al mercado, donde los costos pueden variar pero los precios estarán dirigidos siempre hacia el cliente, basándose en su comportamiento de compra y su actitud postventa.

Una vez analizada la competencia y la demanda de *LARCS LTDA* es posible establecer una estrategia de precios acorde al producto y a la situación actual de la empresa en mención; ya que las mujeres del nicho de mercado de *LARCS LTDA* invierten el 35% aproximado de sus ingresos en calzado y su competencia directa radica en un total de 154 empresas (24%) que compiten bajo las mismas condiciones, es posible afirmar que el mejor camino que debe tomar la empresa para comercializar sus productos en cuanto a precio se refiere es ESTRATEGIA DE PRECIO POR DESCREME.

La estrategia de precio por desceme permitirá ingresar a competir con un precio alto, dando imagen de buena calidad al producto y aprovechando ventas de novedad catalogadas como impulsos de clientes por pagar lo necesario por un producto con el que siente satisfacción, de este modo habrá mayor cubrimiento hacia todo el nicho de mercado de *LARCS LTDA* puesto que el producto ingresará con un precio alto abarcando el segmento de su nicho con poder adquisitivo alto y una vez este segmento esté cubierto será posible reducir el precio para acceder al segmento de su nicho de mercado restante, este proceso se podrá repetir hasta

cubrir el nicho de mercado completo al que va dirigido el producto, de tal forma que se llegue a todos los clientes potenciales posibles con el precio adecuado para ellos sin que la empresa tenga pérdidas en este ejercicio, cabe resaltar que la forma más segura de tener éxito con esta estrategia de penetración por precios altos es mantener la calidad del producto e incentivando la innovación en materiales, diseños, texturas y colores en el calzado femenino.

Bajo la estrategia de precio por descreme que empezará a utilizar *LARCS LTDA* podrá ser posible mantener la estrategia actual de descuentos y promociones en el punto de venta, estas alternativas de venta se podrán ejercer durante fechas especiales que afecten directamente al nicho de mercado de la empresa en estudio, estas son: Día de la madre, Día de la mujer, Día de amor y amistad, Navidad, entre otras. Estas promociones y descuentos no afectarán la operación de la compañía puesto que dentro de la estrategia de precio utilizada se contemplan estos cambios de precio en los productos.

6.3.4 Estrategia de Promoción para *LARCS LTDA*

Para establecer una estrategia de promoción para *LARCS LTDA* se recomienda llegar directamente al cliente potencial del producto comercializado por la empresa, logrando con ello interés por parte de este en el producto, presentado sus beneficios, valor agregado y valor diferenciador frente a la competencia; con esta estrategia se pretende dar a conocer la empresa productora y el producto terminado y generar una imagen basada en productos de calidad e innovadores, persuadiendo a los consumidores a obtener el calzado de *LARCS LTDA*.

Para lograr esto es necesario un esfuerzo promocional basado en el interés de informar y persuadir al cliente para tener un proceso de decisión de compra favorable para *LARCS LTDA*, además de brindar el mejor servicio para tener un grado de recordación en el cliente y por ende un comportamiento de recompra del calzado *LARCS LTDA*.

Para ello, se recomiendan 3 tipos de estrategias de promoción que impulsarán favorablemente las ventas de la empresa, estas son:

- **Promoción en Ventas:** precios bajos en fechas especiales que afecten directamente a las mujeres, además de ello, se recomienda hacer un día de promoción, este día debe ser el mismo todos los meses (Ejemplo: segundo sábado del mes) para que el cliente

sienta que ese día puede acceder a mas pares de zapatos con el mismo valor que gastaría un día normal.

- **Ventas Personales:** Asesores que aconsejen la compra del calzado *LARCS LTDA* donde este tiene presencia, es decir en el local propio de la compañía y en el calzado SMITH con los que se tiene una alianza estratégica. Para esta estrategia es necesario que los asesores presenten el producto cordialmente mostrando sus cualidades y persuadiendo al cliente que calzado *LARCS LTDA* es la mejor opción. Estas ventas deben ser profesionales, fáciles para el cliente y preferiblemente se debe utilizar la venta indirecta como alternativa para presentar el calzado *LARCS LTDA* con una imagen favorable.
- **Relaciones Públicas:** Hacer presencia en redes sociales, de tal forma que se dé a conocer el producto y estimule el proceso de compra de los clientes de una forma menos personal. Al aparecer en redes sociales se debe ser claro con la información, se debe promocionar solo lo que se va a entregar y se deben destacar los beneficios del calzado, esto puede ir acompañado de un lema que genere recordación de la marca y debe ser continua la comunicación con los lectores de las paginas hasta crear una comunicación verbal representada en una visita al punto de venta y una compra para conocer el producto.

Una vez sean aplicadas estas estrategias de promoción se espera que la empresa sea conocida por el consumidor final y que este tenga confianza de acceder al calzado *LARCS LTDA*, siendo esta una forma segura de incrementar ventas, ingresos y por ende tener mayor participación en el mercado.

6.3.5 Estrategia de Plaza para *LARCS LTDA*

La estrategia de plaza o distribución para *LARCS LTDA* debe estar basada en coordinar y alinear la cadena de abastecimiento y distribución, dado que la forma de interactuar con el cliente final será la venta directa desde varios puntos de venta, ya sea el local propio de la compañía o los locales de calzados SMITH con quien la empresa en estudio mantiene una alianza estratégica.

Para establecer la mejor forma de persuadir al cliente potencial de *LARCS LTDA* se recomienda acompañar las estrategias de promoción con 2 estrategias de plaza que fortalecerán la comercialización del producto, estas son:

- **Distribución Intensiva:** *LARCS LTDA* debe colocar sus productos en la mayor cantidad de tiendas visitadas con frecuencia por sus clientes potenciales. Mientras se da a conocer el producto debe hacer presencia en la mayor cantidad de superficies de calzado posibles, este es uno de los objetivos propuestos por la empresa.
- **Venta Directa:** Se recomienda utilizar esta estrategia para conocer de primera mano las necesidades que tiene el cliente, además de la percepción de este sobre el producto y un control más eficaz sobre el servicio prestado cuando las clientas potenciales se acercan a acceder al calzado *LARCS LTDA*.

Con estas dos estrategias se busca llegar directamente al cliente de forma confiable para él, ya que calzado SMITH es una empresa con trayectoria y brinda seguridad en el consumidor, haciendo que el proceso de decisión de compra sea más fácil, por ello se debe hacer presencia en otras superficies de calzado a modo de alianza estratégica. Por otro lado, *LARCS LTDA* debe aprovechar la ventaja que tiene al contar con un local propio donde puede establecer, precios y comunicación directa con el cliente, por medio de los asesores comerciales a los que también les interesa vender el calzado, siendo esta una herramienta de distribución directa y segura, ya que es posible contemplar varias posibilidades para asegurar la venta y mejorar para la siguiente.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo del trabajo investigativo y práctico de este ejercicio fue posible notar la importancia de aplicar un modelo de diagnóstico dentro de una empresa, más si esta es un MIPYME y se encuentra en crecimiento, ya que permite observar el comportamiento de la compañía en cada una de sus áreas e identificar las fortalezas traducidas en capacidades y las debilidades catalogadas como oportunidades de mejora. El reconocimiento de estos dos factores contribuye activamente a la planeación de una ruta de cambio favorable para la empresa en estudio, sin embargo este modelo debe ir acompañado de herramientas que cubran cada una de las necesidades encontradas y de estrategias que hagan tangibles las metas establecidas dentro de la planeación de la empresa. En conclusión, al momento de proponer y recomendar una alternativa de cambio para una empresa que ya ha sido diagnosticada es indispensable la investigación, el análisis del entorno que muestre alternativas de crecimiento y el análisis de estrategias ya creadas que encajen perfectamente con el momento de vida de la compañía y con sus requerimientos específicos, esto con el fin de proyectarse como una empresa competitiva a través de las cualidades y fortalezas de su producto.

A continuación esta conclusión general se verá aplicada al caso puntual de la empresa en estudio acompañada de algunas recomendaciones como resultado del ejercicio aplicado.

7.1 Conclusiones de la aplicación del modelo MMGO para LARCS LTDA

- La planeación de LARCS LTDA plasmada en un modelo de direccionamiento estratégico como el Balanced Score Card, se convierte la base fundamental para el crecimiento de esta y para el desarrollo de sus características competitivas, haciendo de su actividad de producción y comercial una solida estrategia productiva.
- El manejo y coordinación de empleados es tan importante como el manejo y coordinación de clientes, al establecerse una relación basada en la participación, el compromiso y la motivación como lo muestra la estrategia diseñada para LARCS LTDA, Contratando para el Éxito, se pueden lograr resultados basados en la innovación tanto de labores como de productos que generen valor agregado a la actividad general de la empresa.

- La caracterización del mercado en el cual compite *LARCS LTDA* es fundamental para el correcto desarrollo de productos y su actividad comercial, ya que prepara a la empresa para situaciones inesperadas que la puedan perjudicar y para situaciones positivas que pueda aprovechar, esto con el fin de participar activamente en un mercado inundado de océanos rojos de forma exigente y competitiva con la capacidad de identificar océanos azules en su actividad.

7.2 Recomendaciones para *LARCS LTDA*

- *LARCS LTDA* debe establecer como prioridad su misión de ser una organización efectiva basada en aumentar su valor productivo, minimizando sus gastos operacionales sin perder la calidad de su producto final, por medio de la aplicación de su herramienta de direccionamiento estratégico BSC, logrando mayor organización en procesos, cumpliendo criterios de logro y exigiendo resultados a los responsables indicados.
- *LARCS LTDA* debe estar al tanto haciendo seguimiento frecuente a la evolución que tengan sus alianzas estratégicas, ya que esta será la vía directa a un mayor grado de recordación de marca en sus clientes potenciales que repercutirá directamente en sus ventas, dentro de esta recomendaciones importante resaltar la importancia de reportar novedades en la estrategia de distribución para así mismo tomar medidas de control oportunas.
- *LARCS LTDA* debe conocer a la perfección su capacidad instalada y productiva, ya que de acuerdo a ello crecerá la compañía y podrá satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente potencial generando confianza en este por medio de alternativas de compra que si puede cumplir, allí nace la importancia de la comunicación efectiva entre cliente, usuario y productor para lograr recordación de marca y fidelización de clientes.
- *LARCS LTDA* debe conocer el impacto que tienen sus empleados en las labores diarias y concientizarlos de la relevancia que ejerce su actividad en los resultados diarios de la compañía, garantizando la aplicación completa del modelo Contratando Para El Éxito.

BIBLIOGRAFÍA

ACICAM. (2012). *¿Cómo Va El Sector?* Bogotá: ACICAM.

ACICAM. (21 de 04 de 2008). *www.acicam.com*. Recuperado el 05 de 05 de 2013, de <http://www.acicam.org/documents/Resolucionnumero0933de2008.pdf>

Bogoya, V. (2012). *La Piedra en el Zapato para el Restrepo*. Bogotá: Corporacion para el Desarrollo Industrial Y Comercial del Sector del cuero y Afines, CORINCA.

Cantillo, D. C. (27 de 06 de 2012). *Periodico El Espectador*. Recuperado el 14 de 01 de 2013, de <http://www.elespectador.com>

Castelblanco, A. (10 de 01 de 2012). Calzado LARCS LTDA. Bogotá, Colombia.

Castelblanco, L. (17 de 11 de 2011). Descripción de LARCS LTDA. (L. Baquero, Entrevistador)

Cruz, J. E. (15 de 08 de 2012). Las Mujeres Buscan Cada Dia Verse Mas Bellas y Elegantes. *El Tiempo* .

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (12 de 05 de 2012). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado el 14 de 02 de 2013, de <http://www.dane.gov.co>

Departamento Nacional de Planeación. (12 de 04 de 2012). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 14 de 02 de 2013, de <http://www.dnp.gov.co>

EAN, Universidad. (2010). *Modelo de la Gestión Organizacional Edición 7*. Bogotá: Universidad EAN.

España, R. (13 de 08 de 2012). Un Vestuario Adecuado. *El Tiempo* .

Fresneda, A. M. (15 de 08 de 2012). La Imágen También Cuesta. *El Tiempo* .

Global Entrepreneurship Monitor. (25 de 07 de 2012). *Red de Investigacion y Monitoreo de Actividad Empresarial*. Recuperado el 14 de 01 de 2013, de <http://www.gemcolombia.org>

Huertas, Y. (2012). *La Piedra en el Zapato para el Restrepo*. Bogotá: Corporacion pra el Desarrollo Industrial y Comercial del Sector del Cuero y Afines, CORINCA.

Lozano, F. R. (8 de 10 de 2012). *Plaza Capital*. Recuperado el 15 de 05 de 2013, de http://portal.urosario.edu.co/pla_2008_2012/articulo.php?articulo=228

Millán Cuervo, G. (2012). *Guia de Analisis PESTEL*. Bogotá: Universidad Nacional.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (20 de 03 de 2012). *MIPYMES*. Recuperado el 03 de 14 de 2013, de <http://www.MIPYMES.gov.co>

Nivenl, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral. En P. R. Nivenl, *El Cuadro de Mando Integral* (págs. 17-22). Barcelona 2003: Gestión 2000.

Pérez Uribe, R. I. (2003). Propuesta de un Modelo de Gestión Humana y Cultura Organizacional para PyMes Innovadoras. *Revista EAN # 47* , 46-65.

Portafolio, R. (2012). El Sector Calzado Genera más de 100.000 Empleos. *Portafolio* , 42-45.

Portal del Cuero. (13 de 05 de 2012). *Portal del Cuero.com*. Recuperado el 13 de 05 de 2013, de www.portaldelcuero.com

ProExport Colombia 2012. (10 de 04 de 2012). *Oportunidades del sector de Cuero Calzado y Marroquinería*. Recuperado el 10 de 02 de 2013, de <http://www.proexport.com.co>

Pull Marketing. (23 de 12 de 2011). <http://pullmarketing.wordpress.com>. Recuperado el 13 de 02 de 2013, de <http://pullmarketing.wordpress.com/2011/11/08/estrategias-segun-las-4p-del-mercadeo/>

Revista Dinero. (2013). A Progresar: Mejores Condiciones para MIPYMES. *Dinero* , 27-31.

Revista Portafolio. (2013). La Reforma Tributaria ya se Hizo. *Portafolio* , 14-18.

SENA. (17 de 02 de 2012). *Banco de Conocimiento*. Recuperado el 10 de 03 de 2013, de Fondo EmprendeR: <http://www.fondoemprender.com>

Stainer, G. (11 de 07 de 2010). *Planeación Estratégica y Analisis DOFA*. Recuperado el 13 de 02 de 2013, de www.scribd.com: www.scribd.com

ANEXOS

ANEXO 1

ANÁLISIS PESTEL				
LARCS LTDA				
VARIABLE	VALOR	JUSTIFICACIÓN	FUENTE	
P O L I T I C O	1. Apoyo en recursos para pymes	5	De acuerdo con las últimas reformas tanto tributarias como políticas, las MiPymes Colombianas tienen derecho o pueden acceder a ciertos beneficios crediticios que les permitan incrementar su nivel de liquidez y así invertir en infraestructura, maquinaria, con el fin de incrementar y estandarizar el nivel competitivo en Colombia.	http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/entidades.htm
	2. Reforma Tributaria	2	El presidente de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), Guillermo Botero, asegura que el Banco de la República no puede seguir subiendo las tasas de interés con el propósito de controlar la inflación, con el costo de detener el auge de crédito, porque al final encarece la tasa de consumo y desestimula el comercio. Afirma que la inseguridad está desestimulando la apertura de negocios tradicionales.	http://www.portafolio.co/economia/segun-fenalco-la-reforma-tributaria-ya-se-hizo
	3. Proyecto de Ley 41 de 2011 y Proyecto de ley 65 de 2011	3	El Vicepresidente de la República tiene una gran capacidad para actuar frente a las decisiones del Estado. Aspiramos que el aumento del mínimo se haga por consenso y no por decreto, sino se llega a una concertación. Él tiene unos espacios donde se puede mover con absoluta tranquilidad. Pero es una realidad que el Vicepresidente tiene unos conceptos sobre el salario mínimo y la clase trabajadora que no coinciden necesariamente con los del sector privado.	http://www.portafolio.co/economia/segun-fenalco-la-reforma-tributaria-ya-se-hizo
E C O N Ó M I C O	4. Crecimiento del sector Calzado	4	El calzado y la articular de cuero representan el 1,92% de la venta total realizada por las grandes farmacias comerciales e hipermercados. La principal comprador de calzado colombiana fueron: Venezuela 31,2%, Alemania 20,2%, Panamá 8% y Ecuador Unidat 7%. El principal vendedor de calzado a Colombia es China con una participación del 58%. La región más exportadora es el Valle del Cauca (29,85%), seguida por Santander con el 27,96% y Cundinamarca con el 20,30%. La mayor producción y comercialización de calzado colombiano se concentra en el segmento del calzado popular, caracterizada por una calidad media, en moda y bajar precios. Las damas compran más que los hombres.	http://www.fenalcobogota.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=1740
	5. Demanda del calzado femenino	4	En el año 2011, el mercado de zapatos sumó un total de ventas de 2,26 billones de pesos, cada colombiano gasta en zapatos 50.266 pesos, mientras que cada familia reserva para esa compra 201.066 pesos. El mercado total de este sector sumó 2,26 billones de pesos en ese periodo, repartidos de la siguiente forma: cucuteños, cada uno de ellos destinó a este bien 20.321 pesos, seguidos de los manizaleños, con 16.382, y de los habitantes de Medellín, con 13.080 pesos. Cada bogotano, en cambio, empleó en calzado 7.172 pesos; los barsanquilleros 10.076, y los caleños 10.638 pesos.	http://www.portafolio.co/negocios/aumenta-la-demanda-calzado-los-colombianos
	6. Incremento en Tasas de Interés.	3	En la medida en que el Banco de la República comienza a subir las, el crédito al consumidor se encarece. Si bien sólo los ha subido punto y medio, las tasas de consumo ascendieron 10 puntos, pues estaban en 19 por ciento y ya se ubican en cerca del 29 por ciento. Un incremento de ese tipo, en un país de una inflación con 3% es un costo alto que no hace atractiva las ventas. Si bien en Colombia hay un aumento de las ventas de bienes de consumo durable y semidurable (como autos, computadores, materiales de construcción, calzado y electrodomésticos), requieren financiación y desestiman al comerciante.	http://www.portafolio.co/economia/segun-fenalco-la-reforma-tributaria-ya-se-hizo
	7. Inflación	2	La inflación actual está alrededor de 3 y 4%, es decir que los precios ofrecidos por el mercado de calzado ya no son tan asequibles al consumidor, sin embargo es un bien de primera necesidad el cual seguirá siendo comercializado.	http://inflacion.com.co/inflacion-2012-colombia.html
S O C I A L	8. Análisis de gustos y preferencias	5	Actualmente, la tendencia en calzado la tienen países como: Argentina, Alemania, Francia y Estados Unidos, los cuales establecen los parámetros de venta, materiales y estilos. Factor positivo para Colombia, pero no para las Pymes Colombianas porque ya no es competir por innovación sino estancarse a competir por calidad.	http://repository.urossrio.edu.co/bitstream/10336/1099/1/1020716213.pdf
	9. Participación en revistas de calzado	4	La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM, es una entidad gremial de carácter permanente y sin ánimo de lucro. Fomenta la solidaridad de los industriales del calzado, marroquinería, la maquinaria, partes y materias primas para su fabricación y de las industrias afines. Busca estímulos para las exportaciones y créditos en condiciones favorables. Consigue beneficios tributarios para el sector. Obtiene la fijación de primas de seguros de bajo costo para el gremio. Instaura acciones pertinentes ante los órganos competentes para que la competencia desleal se sancione. Hace respetar los derechos que surgen de la propiedad industrial y marcará entre otros.	http://www.acicam.org/index.cfm?doc=acicam_q_somos

	10. Participación en ferias de comercialización de productos de cuero	4	Hacer parte de eventos y ferias donde se promocionen productos de cuero genera la oportunidad de incrementar ventas pero sobre todo de posicionarse mejor en la mente del consumidor, darse a conocer al mismo tiempo que conforma nuevos registros en sus bases de datos actuales.	http://www.portaldelcuero.com/nuevo/feriasintotal.asp
T E C N O L O G Í C O	11. Avances en tecnologías de calzado	4	INESCOP se ocupa de la innovación que afecta de forma global a las industrias de calzado y sus conexas: incremento de los conocimientos sobre materiales y procesos de producción, desarrollo de herramientas propias como programas informáticos para diseño por ordenador, métodos de modelización, técnicas de medición y ensayo, exploración, implementación e introducción de tecnologías alternativas a los procesos clásicos, adaptación de tecnologías desarrolladas para otros sectores, nuevas materias primas o mejoras de las convencionales, contaminación, reciclado de residuos, etc.	http://www.inescop.es/0servidor0/inescop/tecnologia/index.htm
	12. Maquinaria e infraestructura que reduzca costos y tiempos de entrega	4	Los desarrollos propios de tecnología se iniciaron con los equipos de comprobación de materiales para calzado, que inicialmente procedían de Centros o empresas extranjeras, mientras que en la actualidad, la producción nacional alcanza a más de 70 aparatos y accesorios para comprobación de calzado y sus materiales	http://www.inescop.es/0servidor0/inescop/tecnologia/index.htm
	13. Sistema de Información para Negocio	3	Un sistema de información permite que la empresa visualice y se fije metas propuestas. Esta variable puede afectar la empresa en el momento en que la competencia o demás empresas prestadoras de servicio cuenten con un sistema y esta no, o en el momento en que se cotice a mayores costos el sistema que se pretende implantar.	Libro: Mejora en toma de decisiones administrativas para la empresa digital, capítulo 11: http://books.google.com.co
E C O L O G Í C O	14. Políticas de Responsabilidad Social Ambiental	3	Se compromete a asumir la Responsabilidad Social como un compromiso voluntario que está asociado a la búsqueda de buenas prácticas empresariales, la promoción del comportamiento ético, el respeto al medio ambiente, las buenas relaciones internas, el aumento de la calidad de vida y el estímulo por los derechos básicos de las personas. Por ello propende por aquellas acciones que promueven el crecimiento económico, que impulsan el progreso social y el desarrollo sostenible.	http://www.fenalcobogota.com.cofindex.php?option=com_content&task=blogcategory&id=83&Itemid=34
	15. Utilización y residuos sólidos	3	LARCS LTDA. ha recapitado sobre el abuso de los recursos naturales y se ha propuesto, como una gran estrategia para evitar su deterioro definitivo, reciclar papel, vidrio, metal, plástico, entre otros elementos. El reciclaje es el proceso por medio del cual el hombre recupera parte o la totalidad de los elementos o materiales que son utilizados en sus actividades cotidianas, con el fin de no desgastar los recursos naturales. Es de anotar que no todos los elementos pueden ser recuperados, o si lo son no siempre se recupera el 100% de los mismos.	http://www.cgtr.com/index.php?option=com_content&view=article&id=86:manejo-integral-residuos-solidos&catid=63:salud-ocupacional&Itemid=92
	16. Conservación de Servicios Públicos	3	De acuerdo con la normatividad que existe acerca de los recursos públicos LARCS LTDA cumple con todos los parámetros establecidos, sin embargo es importante que reduzcan desperdicios y optimicen los recursos, por efectos económicos y sobretodo por eficiencia de la empresa.	http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2544/12.pdf
L E G I S L A C I O N	17. Facturación e IVA	4	Es un interrogante porque no sabemos si es atinente a IVA o al Imporrenta. Aunque reconocemos que el Ministro de Hacienda ha dicho que quiere una reforma pequeña y corta, que no tocará el IVA. Sin embargo, creemos que la reforma tributaria ya se hizo con la Ley 1430 de 2010, y los recaudos han crecido 11,66 billones de pesos, y eso que aún falta una cosecha de impuestos como las declaraciones de renta que se deben pagar este mes, y la segunda cuota del impuesto al patrimonio. Es decir que los recaudos proyectados al final de año van a ser cuantiosos. La reforma ya se hizo y lo que viene es una adaptación del Estatuto Tributario. Esperamos que se honre la promesa del presidente Juan Manuel Santos de que no será para elevar los impuestos.	http://www.portafolio.co/economia/segun-fenalco-la-reforma-tributaria-ya-se-hizo
	18. Código Laboral Vigente	4	Es indispensable saber cuánto y como se debe remunerar a un empleado por las labores realizadas. Además de cuantas horas puede trabajar y como sera el incentivo por las labores bien realizadas.	http://www.lared.com.co/kitdeherramientas/casoslaborales/codigolaboral/codigolaboral.asp
	19. Comunicación con el Consumidor	5	Es de suma importancia que los comunicados por medio de publicidad que genere la empresa puedan ser alcanzado y relamente entregados al cliente, ya que el incumplimiento en dichas comunicaciones pueden causar efectos legales.	http://www.gerencie.com/codigo-de-comercio.html

ANEXO 2

LARCS LTDA							
OBJETIVO ESTRATEGICO	META	FECHA CUMPLIMIENTO	CRITERIO DE LOGRO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	ESTRATEGIAS E INICIATIVAS	
INCREMENTAR INGRESOS Y REDUCIR GASTOS							
FINANZAS	Incrementar Ingresos	Firmar 1 nueva contratación mensual en calidad de concarion con una empresa grande de calzado	SEMESTRE VENCIDO	# de contrato firmados	#contratos firmados/# contratos esperados	MERCADEO	Gestión Integral
		Aumentar el doble de la cantidad de clientes potenciales actuales	DICIEMBRE DE 2014	# clientes actuales	# de clientes actuales / # de clientes	ASESORES COMERCIALE	Gestion de Clientes con Apoyo de Mercadeo
	Reducir Gastos Operacionales	Reciclar materia prima sobrante	DICIEMBRE DE 2014	Cantidad de dinero invertido	cantidad de dinero invertido en materia	PRODUCCION	Optimización de Cartera y Compra
		Obtener el mejor provecho de la maquinaria y equipo actual	DICIEMBRE DE 2014	Cantidad de zapatos producidos	cantidad de zapatos producidos/cantidad esperada de zapatos producidos	PRODUCCION	Optimización de Inventarios
SATISFACCION Y RETENCION DE CLIENTES Y CONSUMIDORES							
CLIENTES	SATISFACCION DEL CLIENTE	Calidad del Servicio Prestado durante la	DICIEMBRE DE 2014	Cantidad de entregas exitosas	cantidad de entregas exitosas / total de	ASESORES COMERCIALE	alineacion de expectativas de clientes con capacidades de trabajo en equipo
		Clientes efectivos (Frecuentes)	MES ACTUAL VENCIDO	# de Clientes Efectivos	# Clientes Efectivos actuales / # clientes	ASESORES COMERCIALE	Capacidad de orientacion y desarrollo de clientes
	RETENCION DE CLIENTES	Participación en el Mercado	DICIEMBRE DE 2014	% Participación en el mercado	% participación en el mdo actual / % participacion en el mdo año anterior	GESTION INTEGRAL	cumplimiento en objetivos de distribución y seguimiento de resultados
		Nivel de recordación de Marca	DICIEMBRE DE 2014	Top of Mind	calificación Top of Mind	MERCADEO	Comunicación efectiva en el punto de venta y medios
		Desarrollo y Lanzamiento de diseños en calzado	DICIEMBRE DE 2014	Rotación de inventario por	cantidad de pares por diseño vendido / cantidad de pares por diseño proyectado	PRODUCCION	Análisis y Evaluación de capacidad productiva e innovación
OPTIMIZAR PROCESO DE VENTA Y AUMENTAR PRODUCTIVIDAD							
PROCESOS INTERNOS	OPTIMIZAR PROCESO VENTA	Disponibilidad del producto	MES ACTUAL VENCIDO	Cantidad de días al mes con	Cantidad de productos vendidos	PRODUCCION	Manejo óptimo de Inventarios y seguimineto al proceso de distribución
		Distribución Efectiva	MES ACTUAL VENCIDO	Cantidad de unidades vendidas por	Cantidad de unidades vendidas por punto / cantidad de unidades	FINANZAS	Sinergia entre comercial y producción, negociación efectiva entre puntos de venta y LARCS LTDA
		Equilibrio en Costo de Materia Prima	CIERRE POR ORDEN DE FABRICACION	Variación del costo de materia prima estándar	Valor invertido en materia prima / valor a invertir en materia	FINANZAS	Evaluación al cierre de cada ejercicio de producción, análisis de resultados y ejecución de plan de accion
	AUMENTAR PRODUCTIVIDAD	Efectividad Mano de Obra	MES ACTUAL VENCIDO	Cantidad de pares elaborados	Cantidad de pares elaborados / # horas	PRODUCCION	Remuneración de acuerdo a productividad
		Volúmen de Producción	MES ACTUAL VENCIDO	Pares de zapatos producidos	Cantidad de pares producidos / Cantidad de pares producidos proyectados	PRODUCCION	Alineación de objetivos comerciales, mantenimiento de maquinaria y trabajo en equipo
		Mantenimiento de Maquinaria	MES ACTUAL VENCIDO	# horas hombre utilizadas	# horas hombre invertidas / # horas hombre proyectadas	PRODUCCION	Entrenamiento en manutención de maquinaria y revisiones periódicas
ESTABILIDAD LABORAL Y ORGANIZACIÓN POR COMPETENCIAS							
PERSONAS	ORGANIZACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS	Alto desempeño en competencias requeridas	DICIEMBRE DE 2014	Modelo evaluativo de estrategia Contratando	Desempeño Desempeño Desempeño Administrativo	EMPLEADO	Descripcion de Cargos Actualizada, Cumplimiento plan de remuneración y cumplimiento proceso de selección establecido
		Disminuir en 80% la rotación de empleados	DICIEMBRE DE 2014	# empleados nuevos	# empleados nuevos / # empleados nuevos	GESTION HUMANA	Cumplir con estrategia de gestión humana
	OFRECER ESTABILIDAD LABORAL A LOS EMPLEADOS	capacitar al 100% de los empleados	DICIEMBRE DE 2014	# de empleados Capacitados	# de empleados capacitados / # total de empleados	GESTION HUMANA	Capacitaciones por proceso con frecuencia establecida

ANEXO 3

PLAN TALENTOS

Plan Talentos es la fase I que servirá para mejorar y documentar todos los procesos básicos de gestión humana dentro de LARCS LTDA, su principal objetivo es ver el crecimiento de cada empleado dentro de la compañía desde el momento de su vinculación, promoción y los beneficios recibidos. Se basa en formatos de documentación que irán a la carpeta del empleado fortaleciendo los procesos de gestión humana realizados y está basado en el instrumento de medición: Lo Que Sabemos, anteriormente plasmado.

GLOSARIO

Descripción de Puestos de Trabajo: Al generarse una vacante o una nueva posición dentro de LARCS LTDA es indispensable que la empresa sepa que necesita y como lo necesita, por tal motivo se presenta una descripción de puestos de trabajo por cargo para facilitar el proceso de selección y elegir la persona idónea para el cargo.

LARCS LTDA debe tener la siguiente información completa tanto en cargos ocupados como en vacantes y se diligencia de la siguiente forma:

Figura 34: Formato para descripción de cargos.

<i>CALZADO LARCS LTDA</i>	Manual De Descripción de Cargos LARCS LTDA 830.130.259-9 Empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado femenino.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN	NIVEL	
Nombre que recibe el cargo	Nivel en el que se encuentra el cargo	
TRAMO DE CONTROL		
LE REPORTA A	NIVEL	
Denominación de cargo al que le reporta resultados	Nivel en el que se encuentra la persona al que le reporta	
SUPERVISA A	NIVEL	
Denominación de cargo al que debe supervisar	Nivel del cargo al que supervisa	

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	Meta propuesta general para alcanzar dentro de un periodo de tiempo determinado.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO	
OBJETIVO 1	Meta encaminada a alcanzar el objetivo general del cargo.
FUNCIONES	
FUNCIÓN 1	Funciones que contribuyen al logro del objetivo
FUNCIÓN 2	
FUNCIÓN 3	
OBJETIVO 2	Meta encaminada a alcanzar el objetivo general del cargo.
FUNCIONES	
FUNCIÓN 1	Funciones que contribuyen al logro del objetivo
FUNCIÓN 2	
FUNCIÓN 3	
OBJETIVO 3	Meta encaminada a alcanzar el objetivo general del cargo.
FUNCIONES	
FUNCIÓN 1	Funciones que contribuyen al logro del objetivo
FUNCIÓN 2	
FUNCIÓN 3	

REQUISITOS DE SELECCIÓN		
APTITUDES	NIVEL EDUCATIVO	Título que debe tener la persona que ocupa el cargo
	HABILIDADES Y DESTREZAS	Mostrar específicamente las destrezas y capacidades que debe tener la persona que ocupe el cargo.
	CRITERIO	Establecer el grado de intervención que se debe tener dentro de los procesos de la organización.
	EXPERIENCIA	Acorde con las necesidades de la empresa
CONDICIONES	IMPORTANCIA DEL CARGO	Nivel de rotación para la compañía y estabilidad del empleado dentro de la misma
	CADENA DE MANDO	Cantidad de personas a las que reporta y cantidad de personas que tiene a cargo
	CONFIDENCIALES	Nivel de confidencialidad que debe tener con la información de la empresa
IMPACTO	ECONÓMICO	Política de manejo de efectivo (autorizaciones y utilidades de fondos)
	RELACIONAL	Responsabilidad de relaciones internas y/o externas del cargo
	SEGURIDAD	Definir si el cargo es responsable de la seguridad de otra persona

ESFUERZO	MENTAL	Definir si las labores son operativas o estratégicas (nivel de esfuerzo físico y mental)
	FÍSICO	
	BAJO PRESIÓN	Definir qué tipo de presión se verá enfrentado el cargo.
ENTORNO	RIESGO	Definir si el empleado corre algún tipo de riesgo en las labores que desempeña. (nivel de riesgo en actividad laboral)
	AMBIENTE	Definir si el empleado se desenvuelve en un ambiente seguro, cómodo y con herramientas necesarias para desenvolverse en sus labores. (nivel de herramientas de trabajo)
	HORARIO	Número de horas trabajadas diarias (nivel de horas trabajadas posible)
	PRESENTACIÓN PERSONAL	Atuendo y requisitos personales que la empresa exige.
	OFERTA EN EL MERCADO	Definir si es factible encontrar más personas idóneas para el cargo. (nivel de oferta en el mercado)
BENEFICIOS	OFRECIDOS POR LA COMPAÑÍA	Oportunidades que tiene el empleado por pertenecer a la empresa.
	RANGO REMUNERACIÓN SALARIAL	El valor del salario por el cual el empleado prestara sus servicios.

Fuente: Elaboración Propia.

Este formato debe estar diligenciado completamente también para los cargos ya activos así no estén vacantes, para tener un proceso trazable del desempeño del empleado por tal motivo la descripción del cargo que desempeña cada funcionario debe estar archivada en la carpeta del mismo; esto contribuye al mejor desarrollo de sus labores y al proceso de adaptación de los nuevos funcionarios.

Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación:

Al presentarse un vacante dentro de la compañía se debe reclutar la mayor cantidad de personas posibles que se adapten al cargo, para ello la empresa debe hacer presencia en medios masivos de comunicación, especificando funciones, responsabilidades, requisitos y un rango de ingresos en el que puede oscilar el salario, la información publicada debe ser regida por este formato:

Figura 35: Formato para reclutamiento de personal.

CAZADO LARCS LTDA	
Descripción del Cargo Requerido	
Cargo	Tipo de Contrato
Área Del Cargo	Requisitos
Nivel de Estudio	Salario
Experiencia Requerida	Profesión u Oficio
Ubicación de la Empresa	

Fuente: Elaboración Propia

Una vez preseleccionadas las personas aptas para el cargo se debe proceder a una entrevista grupal donde se evidencien las cualidades que tienen en aspectos como creatividad, liderazgo, seguridad, entre otros ya que no son necesarias pruebas operativas porque LARCS LTDA brindará capacitación a la persona escogida, se procederá de la siguiente manera:

1. Reunir a los aspirantes en un mismo sitio y al mismo tiempo.
2. Realizar una breve presentación personal donde se evaluará su expresión verbal, la seguridad con la que hable y se estudiará su núcleo familiar.
3. Aplicar la actividad “a quién salvarías tu”:

Se les pregunta a todos los aspirantes que si estuvieran en una situación como el fin del mundo y pudieran llevar solo a 3 de las siguientes personas ¿a quién llevarían?

Un policía, un sacerdote, una mujer embarazada, un ingeniero, un gobernante o un deportista.

Esta actividad no tiene respuestas correctas o incorrectas pero mide la capacidad de lógica y razón que tiene una persona en cuanto a situaciones de la vida cotidiana las cuales se reflejan así:

Figura 36: Respuestas de actividad “A Quién Salvarías Tu”

SI ESCOGE...	QUIERE EXPRESAR QUE...
Policía	Respetar reglas
Sacerdote	Antepone sus creencias
Mujer Embarazada	Conoce el valor de la vida
Ingeniero	Coloca innovación a sus acciones
Gobernante	Sigue instrucciones
Deportista	Tiene disciplina en sus labores

Fuente: Elaboración Propia.

4. No dar respuestas ni opiniones a las ponencias de los aspirantes y realizar un filtro de las personas que según los principios e intereses de *LARCS LTDA* sean aptas para el cargo.
5. Dar una despedida calurosa a los aspirantes al cargo y recordar que la empresa se pondrá en contacto con ellos para darles a conocer cómo va su proceso de vinculación con la misma.

Al realizar un filtro sobre las personas que estuvieron en las pruebas grupales, ya es posible saber quiénes son aptos para el cargo y quienes definitivamente no se ajustan a las necesidades actuales de la empresa, para ellos es necesario hacerles llegar una carta de agradecimiento como la siguiente:

Figura 37: Carta Agradecimiento a Aspirantes NO Seleccionados.

**CALZADO
LARCS LTDA**

Bogotá D.C. Fecha Actual

Señor (a)
NOMBRE DEL ASPIRANTE
Ciudad

Quiero agradecerle en nombre de *LARCS LTDA*, haber participado en el proceso de selección para el cargo **NOMBRE DEL CARGO**.

La empresa se siente afortunada de haber tenido la oportunidad de conocerlo, pero después de evaluar sus excelentes cualidades personales y profesionales respecto al cargo y sus requerimientos actuales, se ha decidido continuar con otros candidatos cuyo perfil se ajusta de manera más precisa a nuestro momento de compañía.

Le deseamos éxitos en sus actividades personales y profesionales.

Cordialmente,

Recursos Humanos
LARCS LTDA

Fuente: Elaboración Propia

Una vez seleccionada la persona que se ajuste al cargo se debe proceder a una entrevista individual, entre el aspirante, su jefe inmediato y el jefe de área, para indagar en temas como: Núcleo Familiar, Experiencia Laboral, aspiraciones en el cargo pero sobre todo ¿Por qué quiere trabajar con *LARCS LTDA*? Y ¿Qué lo motiva de *LARCS LTDA*? Cabe resaltar que esta información será obtenida a forma de dialogo pero siguiendo este esquema:

Figura 38: formato para entrevista individual.

ENTREVISTA INDIVIDUAL	
Nombre	Ocupación
Edad	Estudios
Estado Civil	Personas a Cargo
¿Cuál ha sido su trayectoria laboral?	
¿Qué expectativas tiene acerca del cargo?	
¿Qué proyección tiene para los próximos 2 años?	
¿Cuál es su aspiración salarial, por qué?	
¿Conoce algo acerca de LARCS LTDA?	

Fuente: elaboración Propia

Una vez se cumpla la entrevista, se procederá a realizar la pertinente verificación de referencias utilizando el siguiente formato: (recuerde realizar esta verificación con al menos 2 referencias)

Figura 39: Formato de verificación de referencias

Lugar y Fecha	
Nombre del Candidato	
Nombre de la referencia	Teléfono
Señor (a), mi nombre es (su nombre). Soy (Nombre de su cargo) en LARCS LTDA. El motivo de mi llamada es porque _____ (indicar nombre aspirante) ha hecho una solicitud de empleo con nosotros y quisiera verificar alguna información con usted.	
¿Cuándo trabajo con Usted?	De _____ hasta _____
¿Qué cargo ocupó?	
¿Cuándo salió de la empresa? ¿Por qué?	
¿Qué conoce de la trayectoria laboral de _____?	
Qué piensa de la calidad del trabajo (puntualidad, responsabilidad) de _____?	

¿Cómo era su relación laboral con _____?	
¿Usted recomienda contratar a _____?	
Comentarios Adicionales:	
Verificado por:	

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se debe elegir al candidato que mejor se ajuste al cargo y a los requisitos de la empresa, esta persona debe ser sometida a exámenes médicos de ingreso, posteriormente contratada y afiliada a toda la seguridad social exigida por ley (eps, afp, ccf, arp) y parafiscales (sena, icbf) según el tipo de contrato pactado.

Inducción

Se debe presentar brevemente la empresa ante el nuevo trabajador verificando que queden claros aspectos como historia, misión, visión, valores corporativos, entre otros. Para este paso se propone relacionar directamente al nuevo empleado con la herramienta posteriormente explicada LQS: Lo Que Sabemos 2013, en donde el líder de difusión LQS será el encargado de brindar la inducción de nuevos empleados e invitarlos a sesiones LQS, además de presentar formalmente la cartelera LQS para sacar el mayor provecho posible de la herramienta y lograr el mayor grado de recordación en el nuevo integrante de la compañía, gracias a sus elementos gráficos.

Durante esta misma sesión se muestran las metas grupales de la empresa y por ende la meta individual del empleado para empezar a fortalecer su nivel de compromiso con la empresa, además la compensación salarial que puede obtener por el cumplimiento de metas y la firma de conformidad con todos los parámetros de la empresa.

Capacitación y Entrenamiento

De acuerdo a la descripción de cargo a ocupar, se podrá definir un diario de entrenamiento con las actividades y procesos que debe conocer, para ello será necesario que el líder de difusión LQS acompañe a cada persona nueva que ingrese a la compañía y ejecutar el siguiente cronograma (5 días) de entrenamiento:

Día 1: Inducción acerca de *LARCS LTDA*, recorrido por la compañía, presentación ante los demás compañeros y muestra de beneficios de trabajar con *LARCS LTDA*.

Día 2: Sesión LQS y explicación de metas propuestas (grupales e individuales) en la cartelera LQS para un periodo establecido y el incremento salarial de acuerdo al desempeño.

Día 3: Capacitación en maquinaria y equipos productivos.

Día 4: Capacitación en ventas y procesos comerciales.

Día 5: Capacitación en relaciones con clientes externos e internos y revisión del cronograma de entrenamiento por parte del líder de difusión LQS.

Figura 40: Lista de Chequeo de Entrenamiento.

LISTA DE CHEQUEO DE ENTRENAMIENTO	
ACTIVIDAD	✓
Inducción	
Recorrido y presentación	
Sesión LQS	
Asignación metas individuales propuestas	
Incremento salarial por desempeño	
Beneficios Laborales	
Capacitación en Producción	
Capacitación en ventas	
Capacitación relacional	
Observaciones:	
Firma Trabajador	Firma Líder de Difusión LQS

Fuente: Elaboración Propia

Promoción y Compensación

De acuerdo a los resultados de gestión obtenidos en la sesión 90 días del LQS será posible ver si un colaborador está apto para adquirir mayor responsabilidad en *LARCS LTDA*, es decir, si su porcentaje de desempeño está siendo mayor al 70%, este será apto para promoción interna y para un incremento salarial significativo (ver Tabla 8).

Salud Ocupacional y Bienestar

Para cualquier empresa es indispensable contar con una ARL que brinde apoyo y respaldo a la hora de presentarse una calamidad laboral como: accidente de trabajo e incapacidad parcial o permanente. *LARCS LTDA*, por ser una empresa productora debe contar si o si con una ARP y con un laboratorio que realice exámenes médicos de ingreso, ocupacionales anuales y de salida. Esta es una buena práctica en la que la empresa previene inconvenientes con trabajadores, conoce que tipo de restricciones tienen sus empleados y las precauciones que deben tomar en cada cargo. La mayoría de ARL entrega a las empresas un colaborador que capacita y concientiza a los empleados acerca de la utilización de maquinaria y la prevención de accidentes, siendo este un ahorro significativo para la empresa, puesto que obtiene capacitaciones sin costo adicional y siempre será más económico y productivo capacitar y no remediar. Además este tipo de capacitaciones hace parte de las actividades de bienestar que empezará a tener la compañía, ya que para motivar a un empleado no se necesita un gran costo adicional.

De acuerdo con ello, en *LARCS LTDA* se ofrecerán las siguientes actividades de Bienestar:

Figura 42: Cronograma de Festividades.

Actividad	Fecha
Cumpleaños	Cada empleado
Día de la Mujer	8 Marzo
Día del Hombre	19 Marzo
Día de la Madre	2° Viernes de Mayo
Día del Padre	3° Viernes de Junio
Semana de la Salud	3° Semana de Septiembre
Halloween	31 de Octubre
Navidad	20 de Diciembre

Fuente: Elaboración Propia.

Para cada fecha se realizará una actividad diferente, con ello se pretende motivar a los empleados y resaltar la importancia que tienen dentro de la compañía. Para celebrar dichas festividades se proponen las siguientes actividades:

- Cumpleaños: En la fecha de cumpleaños de cada empleado se entregará un obsequio según presupuesto de la empresa, además se cantará happy birthday con la mayor cantidad de empleados posible.
- Día de la Mujer: Se le entregará un presente según presupuesto de la empresa a cada mujer de *LARCS LTDA*.
- Día del Hombre: Se le entregará un presente según presupuesto de la empresa a cada Hombre de *LARCS LTDA*.
- Día de la Madre: Se le entregará un presente según presupuesto de la empresa a cada madre de *LARCS LTDA*.
- Día del Padre: Se le entregará un presente según presupuesto de la empresa a cada padre de *LARCS LTDA*.
- Semana de la Salud: Se busca apoyo en la ARL y la CCF para realizar actividades tanto informativas como participativas durante una semana en la empresa, estas actividades pueden ser capacitaciones, pausas activas, aeróbicos, vacunación, odontología, entre otros.
- Halloween: se le entregará un presente con dulces según presupuesto de la empresa a cada padre o madre de familia de la empresa.
- Navidad: Se entregarán bonos canjeables (canasta) a cada empleado según presupuesto de la empresa.

Todos estos detalles pueden significar muy poco económicamente pero pueden tener un gran impacto en la motivación de los empleados y por ende en su compromiso.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo LIZETH KARINA BARRERO LATORRE

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1020.759.528

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Aplicación del modelo MMGO a la empresa LARCS LTDA

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Lizeth Karina Barreiro L.</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1'020.759.528</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Administración y Economía</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: _____