

**Plan de mejora para el fortalecimiento de mercadeo en la empresa inversiones
PAFERCA S.A.S ubicada en la ciudad de Bogotá localidad de Kennedy**

María del Carmen García García
Julio Cesar Gómez Munévar
Juan Pablo Acosta Hernández

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Especialización en Gerencias de Empresas
Bogotá D.C
2019

**Plan de mejora para el fortalecimiento de mercadeo en la empresa inversiones
PAFERCA S.A.S ubicada en la ciudad de Bogotá localidad de Kennedy**

María del Carmen García García
Julio Cesar Gómez Munévar
Juan Pablo Acosta Hernández

Director
Liliana Peña Sánchez

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Especialización en Gerencias de Empresas
Bogotá D.C
2019

Resumen

En este trabajo se expone todo un proyecto investigativo de la empresa Inversiones Paferca SAS, dedicada a la producción de materias primas en caucho para productores de calzado principalmente fuerzas militares y mercados del barrio Restrepo en Bogotá. Se tiene en cuenta que el mercado del calzado en Bogotá es muy complejo debido a la manifestación de comerciantes con productos de contrabando y de elaboración china, por lo que se estudia abarcar mercados aledaños a la ciudad y a un sector de productores que fabriquen productos para climas templados. Se busca con esta intervención dar un punto de partida al gerente de la empresa con el fin de que cuente con elementos que lo hagan sostenible en el mercado y pueda generar mayores ingresos.

Abstract

In this work, a whole research project of the company Inversiones Paferca SAS is exposed, in the production of rubber raw materials for footwear producers, mainly military forces and markets of the Restrepo neighborhood in Bogotá. It is taken into account that the footwear market in Bogotá is very complex due to the manifestation of merchants with contraband and Chinese-made products, so it is considered to cover nearby markets in the city and a sector of producers that manufacture products for climates Temperate It is sought with this intervention to give a starting point to the manager of the company in order to have elements that are sustainable in the market and can generate higher revenues.

Tabla de contenidos

Introducción.....	7
1. Caracterización inversiones PAFERCA SAS.....	8
1.1 Misión empresarial	8
1.2 Visión empresarial.....	9
1.3 Valores empresariales.....	9
1.4 Objetivos empresariales.....	9
2. Diagnostico preliminar	10
2.1 Análisis interno.....	10
2.1.1 Área administrativa.	10
2.1.2 Área financiera.	10
2.1.3 Área comercial.	11
2.1.4 Área de producción.	12
2.1.5 Área de recursos humanos.....	14
2.2 Análisis del micro entorno.....	14
2.2.1 Proveedores.	14
2.2.2 Clientes.....	15
2.2.3 Competidores.	16
2.3 Análisis externo	17
2.3.1 Características del sector.	17
2.3.2 Análisis del macroentorno.....	18
2.4 Macro entorno.....	18
2.4.1 Entidades regulatorias.....	18
2.4.2 Variables económicas.	18
2.4.3 Variable política.....	19
2.4.4 Variable social.	19
2.4.5 Variable tecnológica.	20
2.4.6 Variable ambiental.	20
3. Herramientas de diagnóstico de la compañía	21
3.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	27
3.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	29
3.3 Matriz DOFA.....	30

3.3.1	Matriz de determinación de condiciones reales.	31
3.3.2	Matriz de ponderación.....	32
3.3.3	Matriz de totales y porcentajes.....	32
3.3.4	Balance estratégico.....	32
4.	Problema de investigación.....	36
4.1	Planteamiento del problema	36
4.2	Formulación del problema.....	37
5.	Objetivos.....	39
5.1	Objetivo general	39
5.2	Objetivos específicos.....	39
6.	Justificación	40
7.	Marco referencial.....	41
7.1	Marco teórico.....	41
7.2	Marco legal	43
8.	Estructura organizacional	44
9.	Plan de mejora para el fortalecimiento de mercadeo en inversiones PAFERCA S.A.S	47
9.1	Costos de implementación del plan de mejora	52
	Conclusiones.....	54
	Referencias	55
	Anexos.....	56

Introducción

Mediante la presentación de este trabajo se da conocer gran parte de los aspectos de producción y mercadeo ofrecidos por inversiones PAFERCA SAS, empresa dedicada a la transformación de cauchos blandos y sólidos. Como empresa se pretende entregar a productores de calzado un producto innovador de calidad y durabilidad que ha estado en el mercado aproximadamente quince años. Estos productos según su gerente han escalado un proceso de credibilidad en el sector del calzado, ya que dos o tres productores a nivel local son los únicos oferentes.

La empresa conoce que los índices de fracaso son bajos, dado que tiene como fuente de creatividad los diseños que impulsa la moda; también conoce que así un zapato guste o no depende mucho del diseño, de la elaboración y del material empleado, aspectos que la organización tiene presente en el momento de ofrecer productos a los fabricantes minoristas.

1. Caracterización inversiones PAFERCA SAS

Inversiones PAFERCA SAS, se encuentra ubicada en Carrera 68 G bis No. 39 H 15 sur barrio la chucua de la localidad octava de Bogotá, la cual fue creada en el año de 1961 después de la visita del presidente John F. Kennedy, quién lanzó en compañía del presidente Alberto Lleras Camargo, el programa de vivienda en Techo, por lo cual en honor a la visita del presidente estadounidense se da el nombre a la localidad de Kennedy; cuenta con una población aproximada de 1'187.315 habitantes, con una superficie de 3.858 hectáreas y en crecimiento gracias al desarrollando de vivienda en el sector el Tintal ubicado en el costado noroccidental de la localidad.¹



Figura 1. Ubicación inversiones PAFERCA SAS

Fuente GOOGLE MAPS

1.1 Misión empresarial

Construir relación de confianza entre clientes y proveedores que requieran elegancia y variedad en insumos para calzado formal e informal para damas, hombres y niños, ofreciendo productos de calidad a precios asequibles mejorando las condiciones de pago y servicio, excelente atención por parte de su propietario.

¹ Fuente de información ProBogotá 2019

1.2 Visión empresarial

Empresa unipersonal con miras a consolidarse en el mercado como uno de los mejores productores en insumos de caucho sólido y expandido para calzado, cumpliendo con una plena satisfacción del producto, entregando respeto y cumplimiento hacia nuestro cliente

1.3 Valores empresariales

Respeto: Para inversiones PAFERCA SAS este valor impacta nutritivamente el desempeño de los colaboradores, ya que plantea que se deben sentir a gusto para que se mantengan motivados y así obtener un buen desempeño en su jornada laboral.

Constancia: El Sr. Fernando Cubides expresa que este valor es quizás el más importante ya que él, cómo empresa debe inyectarles a sus colaboradores el valor del compromiso y de ser constantes, ya que este se verá reflejado en los resultados obtenidos al final del mes.

Honestidad: Para inversiones PAFERCA SAS la transparencia con sus proveedores, clientes y hasta la misma competencia son muy relevantes debido a que este valor puede incidir positiva o negativamente en la reputación del mercado.

Trabajo en Equipo: Cuando los colaboradores y hasta el mismo gerente están comprometidos en conseguir objetivos en común el relacionamiento y el alcance de los propósitos son más exitosos.

1.4 Objetivos empresariales

Diseñar mediante la transformación del caucho soluciones para productores de calzado que satisfagan las necesidades de los clientes.

Plantear mediante la evolución de la moda, productos de impacto e innovadores, manteniendo la calidad en los productos.

Continuar con la expansión del mercado que se ha venido trabajando en los dos últimos años, teniendo en cuenta el plus de innovación que se ha tenido a nivel local.

2. Diagnostico preliminar

2.1 Análisis interno

El interés de conocer y realizar el estudio con inversiones PAFERCA SAS, se determina bajo el chequeo y cumplimiento de los siguientes parámetros:

Pequeña PYME, productora de cuatro insumos para la industria del calzado con una rotación constante en producción y ventas.

Aprobación del gerente general para tener acceso a documentación relacionada con los procesos administrativos, de producción, comercialización, venta y posventa

Disposición del gerente general para incursionar e implementar técnicas administrativas o de producción que puedan ayudar apalancar su crecimiento a nivel local y departamental, generando aumento es sus ingresos, evidenciando estabilidad con reconocimiento a nivel comercial de su compañía; trasmitiendo así seguridad, confiabilidad, estabilidad a su grupo de proveedores y colaboradores directos.

2.1.1 Área administrativa.

Se encuentra conformada por él gerente general Sr. Fernando Cubides (propietario/jefe de producción), una auxiliar administrativo con conocimientos en ventas del calzado, un recurso externo (contador) quien realiza en ciertos meses del año un acompañamiento en la generación de los estados financieros, y su planta de producción compuesta por cuatro operarios que en ciertas temporadas del año puede ser duplicada, por aumento en la demanda donde se puede enmarcar las festividades decembrinas para los meses de noviembre, diciembre, temporada escolar para los meses de enero y febrero.

2.1.2 Área financiera.

En la siguiente ilustración se describe el proceso financiero de inversiones PAFERCA SAS enunciado desde los procesos de comercialización, compra y venta de sus productos ofertados

en su portafolio para un periodo de un mes, estimando su descripción, tiempo requerido, secuencia de las acciones a realizar y tipo de recurso implementado.

SECUENCIA	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	ACCIÓN	TIEMPO
1.	Envío portafolio de producto.	Computado	Envío	1
2.	Cliente envía solicitud de cotización	Computado	Consulta	1 día
3.	Envío al cliente de la cotización formal	Correo	Aprobación	½ día.
4.	Recepción de orden de compra para producción	Correo	Evaluación	1 hora
5.	Según pedido, estimación de tiempos de entrega	Manual de	Inventarios	1 hora
6.	Aprobación y ejecución de producción	Correo	Formato	2 días
7.	Entrega de pedidos según orden de compra.	Automóvil	Entrega y	2 horas

Figura 2. Descripción área financiera. Autoría propia.

Inversiones PAFERCA SAS tiene una estrategia de distribución directa ya que tiene un recorrido corto de comercialización, debido a que sus clientes ya son potencialmente fijos, y son ellos los que vende de manera inmediata el calzado al consumidor final. La estrategia de cubrimiento se basa en la selectiva aplicada a lugares y clientes específicos muy reducidos ya que la opción de comercialización del producto es ofertada a pocos clientes.

Inversiones PAFERCA SAS no cuenta con métodos y sistemas de información de alta generación solo tradicionales (teléfono celular, WhatsApp, correo electrónico), los clientes por lo general buscan al gerente y solicitan sus productos, se recibe la orden de compra y automáticamente a producción. Constantemente revisan en la internet la información en referencia a las tendencias de la moda, ya que esto se constituye en factor primordial de éxito para la empresa y en donde se ve la oportunidad de mejora e innovación al negocio.

2.1.3 Área comercial.

El portafolio de inversiones PAFERCA SAS, está compuesto por cuatro productos terminados siendo estos el insumo para la fabricación y mantenimiento del calzado formal e informal para hombre, mujer y niño, a continuación, se describe cada uno de ellos.

Producto caucho expandido: Suela de bajo peso y buena densidad, para calzado clásico, su segmento de mercado son todos aquellos fabricantes de zapato deportivo y clásico para hombre, mujer y niño. Los compuestos utilizados para la elaboración de este producto son realizados con la última tecnología desarrollada en el mercado mundial, donde se resaltan las siguientes bondades en el producto como son, suavidad, bajo peso, confort y larga durabilidad; Precio de

venta: \$ 9.000 par, costo fabricación unitario \$ 2.700, con una utilidad sobre la fabricación del 233%.

Producto plantilla de confort: Artículo de baja densidad en caucho expandido y buen confort utilizado en la fabricación de botas para las fuerzas militares (FFMM) y tenis deportivos, su segmento de mercado son todos aquellos fabricantes de botas y tenis deportivos. A pesar de que existen varios productos en el mercado, el plus adicional de este es la calidad en los materiales utilizados; Precio de venta: \$ 3.500 par, costo unitario \$ 2.800, con una utilidad sobre la fabricación del 25%.

Producto tapetes: Tapas solidas de alta duración utilizadas en la protección de los tacones para calzado de mujer y hombre, su segmento de mercado son todos aquellos fabricantes de calzado formal para mujer y hombre; Es de buena calidad al desgaste en el tacón, no se cuartea al uso, entregando una máxima durabilidad en comparación con otros productos ofertados en el mercado; Precio de venta: \$ 9.000 par, costo unitario \$ 6.300 y con una utilidad sobre la fabricación del 43%.

Producto suelas solidas: Para todo tipo de zapato, poco apetecidas por el peso y las viene reemplazando el caucho expandido, su segmento de mercado son todos aquellos fabricantes de calzado antiguo para trabajo pesado en el sector de la industria; Es de muy buena calidad y duración, los acabados son especiales y preestablecidos por normas de seguridad industrial; Precio de venta: \$ 3.000 par, costo unitario \$ 2.400 y con una utilidad sobre la fabricación del 25%.

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	VENTA MES (Unds)
CAUCHO EXPANDIDO	Producto de bajo peso y buena densidad, para suelas de calzado clasico para dama.	2.000 x mes
PLANTILLA DE CONFORT	Producto de baja densidad en caucho expandido y buen confort para botas tenis deportivas para las FFMM.	4.100 x mes
TAPETES	Producto solido de alta duración para las tapas de los tacones de los zapatos de dama y hombre.	600 x mes
SUELAS SOLIDAS	Producto solido de alta duración para los zapatos de dama y hombre	1.000 x mes

Figura 3. Portafolio Inversiones PAFERCA. Autoría propia

2.1.4 Área de producción.

En la siguiente ilustración se listan en orden cronológico cada una de las actividades realizadas durante el proceso de producción de inversiones PAFERCA SAS, donde se puede identificar la descripción de la actividad y el tiempo requerido para su ejecución medido en horas, al igual se describe el cargo de cada uno de los colaboradores directos, su remuneración y el nombre de la persona contratada en cada proceso.

SECUENCIA	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	ACCIÓN	TIEMPO
1.	Recibo de Materias Primas	Gerente, ordenes de pedido	Recibo de materia prima. Pesaje	2 horas
2.	Formulación del producto	Gerente, molinero, pesas	Peso por gramaje según fórmula	1 hora
3.	Dosificación, pesado y mezcla de insumos	Gerente, Molinero, Pesas	Dosificación en moldes	1 hora
4.	Traslado al molino de caucho. Mezcla general de insumos (según fórmula)	Molinero, traslado insumos	Disolvencia en molino pvc	¼ hora
5.	Conversión solida de mezcla	Molinero, molino	Mezcla de insumos molino principal	1 hora
6.	Mesa de excluir pasta mezclada	Molinero,	Traslado de mezcla a mesa descargue	1 hora
7.	Según pedido se instala el molde caliente	Prensista	Instalación moldes en presa	¼ hora
8.	Corte de pasta Mezclada según molde y tamaño	Prensista	Corte de pasta en moldes x medida	1 hora
9.	Según proforma en molde, se calibran temperaturas y tiempo de cocido.	Prensista	Calibración en prensa en grados y psi	¼ hora
10.	Se deja el producto cocido en la mesa de descargue para refilar	Prensista	Desembarque de mezcla en mesa	¼ hora
11.	Moldeo del Producto	Prensista	Por molde validación talla	1 hora
12.	Enfriamiento del producto	Molinero	Se deja para su enfriamiento y solidez	2 horas
13.	Empaque.	Empacador y/o refilador	Vinipela y organiza según talla	¼ día
14.	Alistamiento de pedidos	Empacador y/o refilador	Alistamiento pedido organización vehículo	1 hora

Figura 1. Proceso productivo. Autoría propia.

CARGO	DESCRIPCIÓN	CANT	REMUNERACIÓN	COLABORADOR
Auxiliar de Molino	Agregar los cauchos, las evas, los químicos, colorantes y cargas, mezclarlas de acuerdo con las reglas establecidas por la empresa y según fórmula. Entregándola en una pasta única.	1	\$300.000 por semana	Carlos Preciado
Auxiliar de Prensa	Colocar en los moldes la mezcla del caucho elaborada por el molinero con un peso establecido de acuerdo con el número del molde y accionando la maquina a una temperatura aprox. de 360 grados y presión de 2.500 pci.	4	\$240.000 c/u por semana	Wilmar Segura Ruben Sánchez Luis Ibañez Carlos Farfán
Empacador y Refilador	Encargada de refilar las suelas y empacarlas.	1	\$ 220.000	Aurora Sánchez

Figura 2. Personal directo. Autoría propia

2.1.5 Área de recursos humanos.

Para inversiones PAFERCA SAS, su recurso humano es el patrimonio más valioso manifiesta su gerente general, sin embargo dentro de la estructura actual el gerente argumenta no tener la necesidad de crear un área de talento humano, esto debido a que el personal directo es muy reducido y en temporadas de máxima demanda (un cuatrimestre del año) su contratación directa no supera los 15 integrantes; Sin embargo la pequeña PYME cuenta con un programa de reconocimiento por producción y ventas bajo la modalidad de comisiones de índole monetario, al igual que se maneja días compensatorios por jornadas laborales realizadas en días dominicales y festivos.

2.2 Análisis del micro entorno

Dentro del proceso de análisis de micro entorno se aborda 3 ejes principales proveedores, clientes, competidores, donde se identifican ventajas, desventajas y criterios de selección.

2.2.1 Proveedores.

Para todos los productos se implementan el 97% de insumos, considerando que hay cambios de formulación que el gerente general el Sr, Fernando Cubides por secreto profesional no suministro.

A continuación, se relaciona la ilustración de materias primas e insumos utilizados en la fabricación de los productos ofertados, donde se enuncia la materia prima, su descripción, cantidad requerida, costo y el proveedor que la comercializa.

MATERIAS PRIMAS	DESCRIPCIÓN	CANT	COSTO (\$)	PROVEEDOR
Caucho	Sintético, derivados del petróleo	500 kg	\$8.900 + iva Kilo	Surticauchos
Caucho Natural	Caucho extraído del árbol del mismo nombre	500 kg	5000 + iva	Carlos Rincón
EVA	Plástico que al mezclarlo con el caucho y un expandible da como resultado disminución de peso y buena durabilidad	700 Kg	9000 + iva	Cabarria
Acelerantes	Productos químicos solidos que al mezclarlo con el caucho dan como resultado la suela	40 kg	\$10.000 (promedio)	Carlos Rincón
Cargas	Carbonatos y sílices que al mezclarlo con los cauchos dan con resultado dureza y resistencia	200 kg	3500 + iva	Carlos Rincón
Pigmentos	Productos en polvo que otorgan el color a las suelas	20 Kg	\$90.000 + iva kilo	Colorquimicos

Figura 3. Materias primas e insumos. Autoría propia

Para la consecución de las seis materias primarias implementadas en la producción se cuenta con cuatro proveedores como lo refleja la ilustración anterior, esta selección se realizó bajo la

experiencia del gerente general tras un tiempo transcurrido de veinte años en el sector del calzado, donde estos proveedores tienen calificativos de cumplimiento, bajos costos, calidad en los insumos, reconocimiento y comodidad de pago donde manejan tiempos de 15, 20 y 30 días de facturación vencida sin costos adicionales.

Dentro de los proveedores se contempla la maquinaria y equipos necesarios implementados en la cadena de valor de producción; A continuación, se relaciona la ilustración de maquinarias y equipos donde se realiza una descripción general de cada uno, cantidad requerida y costos de adquisición.

MAQUINARIA	DESCRPCIÓN	CANT	COSTO	PROVEEDOR
MOLINO	Máquina para mastificar el caucho agregándole los químicos y colorantes.	1	20'000.000	Ricardo Gómez
PRENSA PRINCIPAL	Máquina para prensar y figurar el caucho, dándole forma a las suelas.	1	10'000.000	Fredy Barreto
INYECTORA	Máquina para inyectar suelas en pvc	1	15'000.000	Abraham Ballesteros
MOLINO PARA PVC	Máquina que recopila y recupera los sobrantes y lo dañado de la inyección de pvc	1	5'000.000	Abraham Ballesteros
Prensa Auxiliar	Máquina para la elaboración de la plantilla confort.	1	6'000.000	Alberto Stencil
COMPRESOR	Máquina para aplicar desmoldante a los moldes	1	1'000.000	Abraham Ballesteros
MOLDES	Son implementos en aluminio que llevan los grabados y figuras de las suelas	15	1'000.000	Centros de Mecanizado
Taladro fresador	Máquina para perforar materiales pesados	1	1'000.000	Abraham Ballesteros

Figura 4. Maquinaria y equipos. Autoría propia

La maquinaria implementada en este momento por inversiones PAFERCA SAS, está ajustada y aprovechada en un 30% de su capacidad máxima, evaluada por la producción actual que demandan sus clientes, por lo cual es posible incrementar la producción en un 70% con esta misma planta de equipos sin afectar su vida útil; El manteniendo requerido para estos equipos es controlado por hojas de vida asignadas a cada uno de los equipos, donde se relaciona fecha de realización del mantenimiento, actividad efectuada y fecha de su próxima revisión.

2.2.2 Clientes.

El proceso de clientes para inversiones PAFERCA SAS está alineado con su proceso de ventas, con lo cual permite que sea de muy fácil control, y se tenga un mapeo muy claro de las actividades y tiempos que demanda cada una de ellas, esta estandarización obedece a que los clientes no han aumentado ni disminuido en los últimos dos años aproximadamente, por lo cual esta misma estandarización de clientes permite la implementación de inventarios en materias primas, productos terminados siendo esta información el insumo para la generación de una bitácora de clientes donde se relaciona la descripción de la actividad, el recursos y/o responsable de la actividad, las acciones a ejecutar y los tiempos de cada etapa, con el objetivo de dar a su cliente final un cumplimiento oportuno a las remisiones de compra.

SECUENCIA	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	ACCIÓN	TIEMPO
1.	Manejo de Inventarios (Stock)	Gerente, relación entradas, salidas	Inspección en bodega de insumos en stock	1 hora
2.	Procesamiento de pedidos	Gerente, relación ordenes	Relación entradas, salidas documentación	1 hora
3.	Clasificación y limpieza de insumos	Molinero, prensista	Control de desperdicios y limpieza	2 horas
4.	Revisión espacio disponible	Molinero, prensista	Adecuación de insumos y validación espacios	1 hora
5.	Gestión de solicitudes al proveedor	Gerente, molinero, orden pedido	Mantenimiento de proveedores, solicitud	1 horas
6.	Recibo de insumos	Molinero, Orden de pedido	Validar confirmación de productos recibidos	3 horas
7.	Pago de insumos y materiales	Gerente, transacciones virtuales	Generar y enviar pago en bancos	1 hora

Figura 5. Proceso de inventario. Autoría propia

Los clientes potenciales de inversiones PAFERCA SAS se encuentran ubicados en la localidad Antonio Nariño barrio Restrepo representando el 70% de sus clientes actuales, este nicho de mercado está enfocado en la fabricación de calzado formal e informal para hombre, mujer y niño; un 20% de clientes están ubicados al sur de Bogotá en la localidad sexta de Tunjuelito en los barrios San Benito y San Carlos donde se encuentra un pequeño sector de fabricantes de calzado deportivo; el restante 10% distribuido a los fabricantes de botas para las fuerzas militares (FFMM).

2.2.3 Competidores.

Dentro del análisis de competidores potenciales para inversiones PAFERCA SAS se debe dividir en dos categorías, los proveedores a gran escala donde se ubican compañías LTDA las cuales tienen distribución a fabricantes de calzado con marca registrada donde se pueden enunciar empresas como corona, calzado Rómulo entre otros. Proveedores SAS o pequeñas microempresas donde su mercado se centra en fabricantes de calzado en general sin marca registrada.

2.2.3.1 Competidores directos. A continuación, se listan algunos de los competidores directos, donde se identifican las siguientes desventajas en comparación con inversiones PAFERCA SAS:

Proveedores ubicados en la misma localidad y barrio de donde se encuentran los fabricantes.

Variedad de suelas construidas con otros tipos de insumos diferente al caucho.

Mayor disponibilidad en inventario por capacidad de producción de los competidores A-B.

Variable/proveedor	COMPETIDOR A	COMPETIDOR B	COMPETIDOR C	COMPETIDOR D
NOMBRE	Colombiana de Suelas SAS	Industria de suelas para calzado INSUCALZ GYC LTDA	Suelas el Paraíso	Suelas Eduardo
UBICACIÓN	CALLE 24B No. 102-68	CARRERA 24 F 20 43 SUR	Carrera 24F # 17-55 Sur	Cl 19 S 24 A-26
TIEMPO QUE LLEVA EN EL MERCADO	37 años	12 años	5 años aproximadamente	No conocido
PRODUCTOS QUE VENDE	Suelas en PVC, TR, PU y CAUCHO	Suelas y parte para calzado	Suelas calzado formal e informal	Suelas en PVC y CAUCHO
FORMAS DE PAGO MANEJADAS	Contado-Plazo según cantidad	Contado-Plazo según cantidad	Contado-Plazo	Contado-Plazo
VENTAJAS COMPETITIVAS	Variedad en tipos de suela	Ubicación Geográfica	Ubicación Geográfica	Ubicación Geográfica
TIPO DE CLIENTES QUE ATIENDE	Grande fabricante	Grande y Pequeño fabricante	Pequeño fabricante	Pequeño fabricante

Figura 6. Competidores. Autoría propia

De la misma forma se identifican ventajas en comparación con los cuatro competidores:

La ubicación geográfica de inversiones PAFERCA SAS, lo favorece por el estrato del sector donde sus costos directo de servicios públicos son menores.

Mayor reconocimiento y credibilidad en el mercado en comparación con los competidores A-B-C por la trayectoria de veinte años de labores en el gremio del calzado por parte de su gerente general.

Especializados en la fabricación de suelas en caucho lo cual le permite tener su foco de innovación en un solo producto

2.2.3.2 Competidores indirectos. Alta informalidad en la oferta en la industria del calzado, a pesar de ser una agremiación presenta una informalidad en su oferta ya que su competencia se realiza entre pequeñas empresas que por la motivación de mantenerse en el mercado generan declives en el precio de sus productos, gracias a la disminución en la calidad de los insumos, lo cual se refleja y afecta directamente el producto terminado.

2.3 Análisis externo

2.3.1 Características del sector.

Sector Secundario, dado que incluye trabajos que transforman materias primas en productos terminados.

Subsector del cuero, calzado y marroquinería; debido a que en él se encuentran las empresas relacionados con la modificación, transformación de materias primas para estos productos.

2.3.2 Análisis del macroentorno.

Actividad económica empresarial – CIIU Actividad principal, 2219 Fabricación de formas básicas de caucho y otros productos de caucho n.c.p. (No Clasificado Previamente).

Actividad secundaria, 1523 Fabricación de partes del calzado.

Otras Actividades 2819 Fabricación de otros tipos de maquinaria y equipo de uso general n.c.p. (No Clasificado Previamente); 4664 Comercio al por mayor de productos químicos básicos, cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario

2.4 Macro entorno

2.4.1 Entidades regulatorias.

ACICAM la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado el Cuero y sus Manufacturas, es una entidad gremial de carácter permanente y sin ánimo de lucro.

Fundada el 18 de marzo de 1999, ACICAM nació como resultado de la fusión entre la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero ASOCUEROS y la Corporación Nacional de Calzado CORNICAL. El propósito de la unión fue fortalecer la representación del sector en el país y propiciar la integración de la cadena productiva.

ACICAM tiene presencia en el ámbito nacional a través de sus seccionales regionales en Bogotá – Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Antioquia y Valle del Cauca y representa empresas de estos polos industriales del sector, así como empresas afiliadas de Barranquilla, Ibagué, Manizales, Mosquera, Palmira, Pereira, Cartago, Cartagena y Pasto, entre otras. Tiene convenios con instituciones nacionales en los Santanderes, la Costa Caribe, Valle del Cauca y Centro del país. ACICAM forma parte de los comités Internacionales – sectoriales de los países andinos y de la región latinoamericana e integra y ha formalizado convenios internacionales con asociaciones homologas e instituciones sectoriales de Brasil, México, Ecuador y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI.²

2.4.2 Variables económicas.

Dado que los productos que se utiliza para la transformación del caucho en la mayoría son importados, la variación en la tasa representativa del mercado implicaría variaciones en los costos de los insumos, viéndose afectado por las políticas en la tasa de cambio y transacciones en moneda extranjera. Teniendo en cuenta las decisiones en políticas monetarias y reformas que el gobierno

² Fuente de información *acicam.org*

colombiano decrete, ya que impuestos como el IVA influyen mucho y no favorecen en la adquisición del producto.

2.4.3 Variable política.

A partir del año 2002 organizaciones relacionadas con el caucho y el ministerio de agricultura crean el consejo nacional del caucho natural mediante resolución 312 de 2002, donde se enmarcan las siguientes consideraciones:

Que el Gobierno Nacional implementa una política sectorial de apoyo a las cadenas productivas con el fin de generar mayor valor agregado en la producción agropecuaria, pesquera y forestal, para mejorar los niveles de competitividad de la producción nacional.

Que el Gobierno Nacional y el sector cauchero integrado por productores e industriales, han definido estrategias para su desarrollo competitivo; a través del Acuerdo Sectorial de Competitividad de la Cadena del Caucho y su Industria

Que el Gobierno Nacional mediante la creación del Consejo Nacional del Caucho y su Industria busca promover la participación de los productores e industriales del Caucho Natural, en las decisiones que se adopten por parte del Estado, que incidan en su actividad productiva y en los eslabones de la Cadena.³

Dentro del entorno político que rodea a la industria del calzado, la problemática actual de diferencia y conflicto político con Venezuela, ha generado una recesión comercial en la industria del calzado para los proveedores de insumos y fabricantes de calzado, con mayor implicación en las ciudades de Bucaramanga y Cúcuta, por cual se requiere que dentro de las políticas de gobierno central se contemple la necesidad de disminuir aranceles e impuestos de importación, en insumos como los pigmentos y acelerantes lo cual beneficiaría directamente a inversiones PAFERCA SAS ya que las unidades producidas tendrían la misma calidad a costos más bajos.

2.4.4 Variable social.

En la parte social aspectos como el contrabando influyen directamente en el bajo consumo del producto del calzado, medidas no cautelares permiten que empresas de estos sectores no tengan los ingresos y utilidades esperadas, afectando el factor adquisitivo por trabajador y contribuyendo a la informalidad del mercado.

³ Fuente de información Resolución 312 del 22 de noviembre de 2002

Dentro de la variable social el gremio del calzado presenta un fenómeno de gran rotación de personal, debido a que la industria se encuentra sectorizada en pequeñas microempresas en su mayoría de conformación familiar, y la falta de profesionalización de las actividades desarrolladas en la generación de insumos y la confección del calzado genera dicho fenómeno, al cual inversiones PAFERCA SAS no es ajeno.

2.4.5 Variable tecnológica.

De las variables tecnológicas se evalúan los proveedores de maquinaria para la transformación del caucho los cuales ofrecen variedad en maquinarias y oportunidades de adquisición de las mismas, sin embargo en este momento para inversiones PAFERCA SAS, su planta de equipos y maquinaria no presenta un desgaste significativo que demanden del cambio de alguna de ellas, Por otra parte la pequeña PYME tiene como plus contar con proveedores de maquinaria colombianos, conocidos del gerente, que pueden ayudar a mitigar la base de costos de máquinas extranjeras con la misma calidad y a un mejor precio de adquisición.

2.4.6 Variable ambiental.

El sector Heveicola cuenta con reglamentación y normas para la extracción del caucho, materia prima de inversiones PAFERCA SAS, donde el ministerio de agricultura indica lugares de suelo Colombiano para su cultivo y posteriormente su sustracción. Dentro de las variables ambientales implementadas por la pequeña PYME, está la reutilización de la rebaba (sobrante de material de caucho en el proceso de fresado de las suelas) con él cual mediante un reproceso químico puede ser nuevamente utilizado evitando al máximo desperdicios y generación de basuras.

3. Herramientas de diagnóstico de la compañía

Para el proceso de diagnóstico de la compañía se diseñó un cuestionario de preguntas dividida en cuatro subprocesos (1)estrategia-entorno, (2)mercadeo-comercialización, (3)contable-financiero, (4)organizacional-procesos, las preguntas se dirigieron al representante legal de la compañía él Sr. Fernando Cubides; por cada una de las preguntas realizadas se generó un análisis y justificación de las respuestas, al final del ejercicio se realiza una ponderación de las respuestas positivas y negativas, con lo cual nos permite identificar el problema actual de la compañía y en cual subproceso debemos enfocar el desarrollo el plan de mejora empresarial objeto del presente trabajo.

ÁREA DE MERCADEO Y COMERCIALIZACION	SI	NO
¿Cuál es el nivel de reconocimiento de la empresa dentro del sector? ¿Se considera fuerte en el mercado? R.\ Es bueno, es reconocido dentro del gremio con 35 años de experiencia y conocimiento. Más que fuerte se considera un productor de materias primas de calidad.	X	
¿Se tiene definido claramente el portafolio de productos y servicios? R.\ Si, algunos de los productos son: Suelas en caucho expandido de bajo peso, y productos en cauchos solidos con diferentes colores y diseños	X	
¿Se cuenta con un plan de acción de ventas? R.\ No. El plan de ventas se da por clientes tradicionales y conocidos durante el tiempo de existencia de la empresa.		X
¿La empresa desarrolla constantemente nuevos productos? R.\ Si, desarrollan productos nuevos cada 15 días. Las consultas por lo general se dan en revistas de moda o páginas de internet especializadas en calzado.	X	
¿La empresa cuenta con canales formales de comercialización? R.\ No, se vende directamente al cliente. Fabricantes de calzado		X

Figura 7. Mercadeo y comercialización. Autoría propia

ÁREA DE ESTRATEGIA Y ENTORNO	SI	NO
¿La empresa concentra las ventas en pocos clientes? R.\ Si, por el momento son 15 clientes de los cuales 3 son los más relevantes para la producción.	X	
¿Cuáles son los competidores de la empresa y representan alto riesgo de competitividad? R.\ Produvarios (Cali) y Sumical (Bogotá). Son competidores directos de PAFERCA.	X	
¿Cuál es el nivel de experiencia de la empresa? ¿Se considera un fuerte competidor en el mercado? R.\ Desempeñándose en el mismo gremio aproximadamente 35 años con experiencia en productos de caucho para calzado. Con PAFERCA 12 años lo que lo hace reconocido en el mercado.	X	
¿Cuenta la empresa con un proceso formal de toma de decisiones? R.\ No, debido a que las decisiones las toma el representante legal y/o propietario de la empresa.		X
¿La empresa evalúa los resultados de la gestión de forma regular? R.\ Si los realiza, pero no son regulares. Por temas de tiempo no se efectúan con la periodicidad correspondiente.		X
¿Cómo son las relaciones con mis proveedores? ¿Permiten acuerdos con el fin de no entorpecer los procesos productivos? R.\ La relación es excelente y por lo general se manejan plazos de compra siempre no mayor a 30 días.	X	
¿Cuáles son las tendencias que impactan mi mercado? ¿Van dirigidas realmente al mercado objeto de la empresa? R.\ La tendencia que impacta el mercado es la moda. Aunque se maneja todos los estilos la preferencia es para calzado de adultos para damas y hombres.	X	

Figura 8. Estrategia y entorno. Autoría propia.

ÁREA CONTABLE Y FINANCIERO	SI	NO
¿Existe un sistema de contabilidad y costos eficiente? ¿La empresa cuenta con facilidades para financiarse? R.\ Si, se cuenta con contador y sistema de costo venta. La financiación de la empresa se da por el capital privado del dueño y representante legal de la empresa.	X	
¿Se conoce la rentabilidad de la empresa y de cada uno de los servicios y/o productos? R.\ Si, cruza los costos de producción versus la venta	X	
¿Se conocen los costos fijos de la empresa? ¿Cuenta con el capital de trabajo necesario? R.\ Si se conocen. Se cuenta con el capital de trabajo necesario, sin embargo, se ha querido aumentar, pero por temas de sanción no sea podido ampliar.	X	

Figura 9. Preguntas contable y financiero. Autoría propia

ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	SI	NO
¿Se cuenta con una estructura organizacional formal? ¿El personal cuenta con una vinculación formal? R.\ No, se cuenta con la persona de carácter administrativo y 4 personas de producción. Contrata personal por demanda.		X
¿La ubicación física de los equipos y la maquinaria es la adecuada? R.\ Si, se cuenta con las instalaciones adecuadas para la elaboración de las suelas.	X	
¿Se tienen documentados procesos y funciones? R.\ No se cuenta con ninguna documentación de procesos		X
¿Se tienen definidas metas y cumplimientos generales? R.\ Si, de acuerdo con la demanda y perfilamiento de las ordenes de los pedidos	X	
¿Se cuenta con algún tipo de software contable? R.\ No se cuenta con ningún apoyo de software. Únicamente tradicional de cuentas en Excel.		X
¿Se tienen definidos perfiles de cargos principales? R.\ No, el gerente indica que los perfiles son comunes para todos los cargos.		X

Figura 10. Preguntas organización y procesos. Autoría propia

NIVEL	CALIFICACION	FACTOR	%
ESTRATEGIA Y ENTORNO	5	7	0,71
MERCADEO Y COMERCIALIZACION	3	5	0,60
CONTABLE Y FINANCIERO	3	3	1,00
ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	2	6	0,33

Figura 11. Porcentaje de acuerdo con la calificación. Autoría propia.

Realizado el cuestionario de preguntas, se estandarizan los valores de acuerdo con las respuestas positivas y negativas siendo la cantidad total de preguntas el factor determinante para evaluar el porcentaje de impacto.

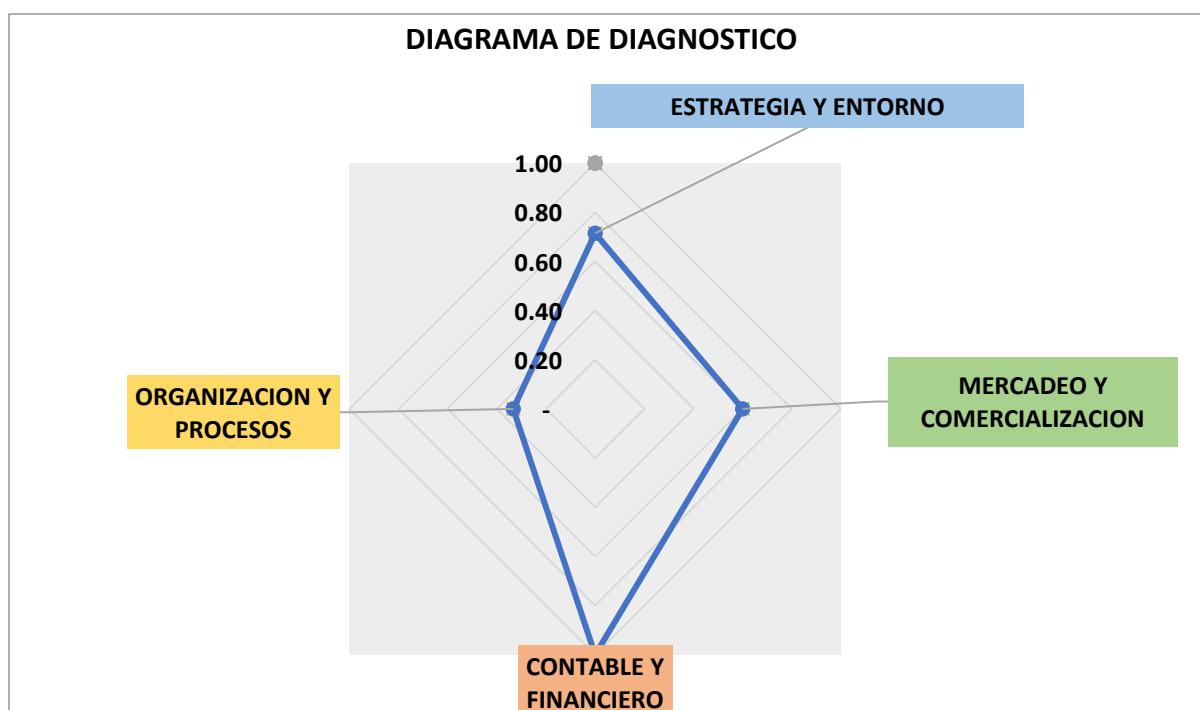


Figura 12. Diagrama de diagnóstico. Autoría propia.

Dentro del proceso de evaluación empresarial, se aplicó el cuestionario de preguntas a tres empleados de la compañía para tener un panorama de evaluación más amplia y una argumentación más objetiva en la identificación del problema.

TEMA DE ESTRATEGIA Y ENTORNO	SI	NO
¿La empresa concentra las ventas en pocos clientes?	X	
¿Cuáles son los competidores de la empresa?	X	
¿Cuál es el nivel de experiencia de la empresa?	X	
¿Cuenta la empresa con un proceso formal de toma de decisiones?		X
¿La empresa evalúa los resultados de la gestión de forma regular?		X
¿Cómo son las relaciones con mis proveedores?	X	
¿Cuáles son las tendencias que impactan mi mercado?	X	

Figura 13. Preguntas al personal estrategia y entorno. Autoría propia.

TEMA DE MERCADEO Y COMERCIALIZACION	SI	NO
¿Cuál es el nivel de reconocimiento de la empresa dentro del sector?	X	
¿Se tiene definido claramente el portafolio de productos y servicios?	X	
¿Se cuenta con un plan de acción de ventas?		X
¿La empresa desarrolla constantemente nuevos productos?	X	
¿La empresa cuenta con canales formales de comercialización?		X

Figura 14. Preguntas al personal mercadeo y comercialización. Autoría propia.

CONTABLE Y FINANCIERO	SI	NO
¿Existe un sistema de contabilidad y costos eficiente? ¿La empresa cuenta con facilidades para financiarse?	X	
Se conoce la rentabilidad de la empresa y de cada uno de los	X	
¿Se conocen los costos fijos de la empresa? ¿Cuento con el capital de trabajo necesario?	X	

Figura 15. Preguntas al personal contable y financiero. Autoría propia.

ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	SI	NO
¿Se cuenta con una estructura organizacional formal? ¿El personal cuenta con una vinculación formal?		X
¿La ubicación física de los equipos y la maquinaria es la adecuada?	X	
¿Se tienen documentados procesos y funciones?		X
¿Se tienen definidas metas y cumplimientos generales?	X	
¿Se cuenta con algún tipo de software contable?		X
¿Se tienen definidos perfiles de cargos principales?		X

Figura 16. Preguntas al personal organización y procesos. Autoría propia.

NIVEL	CALIFICACION	FACTOR	%
ESTRATEGIA Y ENTORNO	5	7	0,71
MERCADEO Y COMERCIALIZACION	3	5	0,60
CONTABLE Y FINANCIERO	3	3	1,00
ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	2	6	0,33

Figura 17. Porcentaje de acuerdo con la calificación al personal A. Autoría propia.

NIVEL	CALIFICACION	FACTOR	%
ESTRATEGIA Y ENTORNO	4	7	0,57
MERCADEO Y COMERCIALIZACION	2	5	0,40
CONTABLE Y FINANCIERO	2	3	0,67
ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	2	6	0,33

Figura 18. Porcentaje de acuerdo con la calificación al personal B. Autoría propia.

NIVEL	CALIFICACION	FACTOR	%
ESTRATEGIA Y ENTORNO	5	7	0,71
MERCADEO Y COMERCIALIZACION	3	5	0,60
CONTABLE Y FINANCIERO	3	3	1,00
ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	2	6	0,33

Figura 19. Porcentaje de acuerdo con la calificación al personal C. Autoría propia.

NIVEL	CALIFICACION
ESTRATEGIA Y ENTORNO	0,67
MERCADEO Y COMERCIALIZACION	0,53
CONTABLE Y FINANCIERO	0,89
ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	0,33

Figura 20. Calificación de acuerdo con tres entrevistados. Autoría propia.

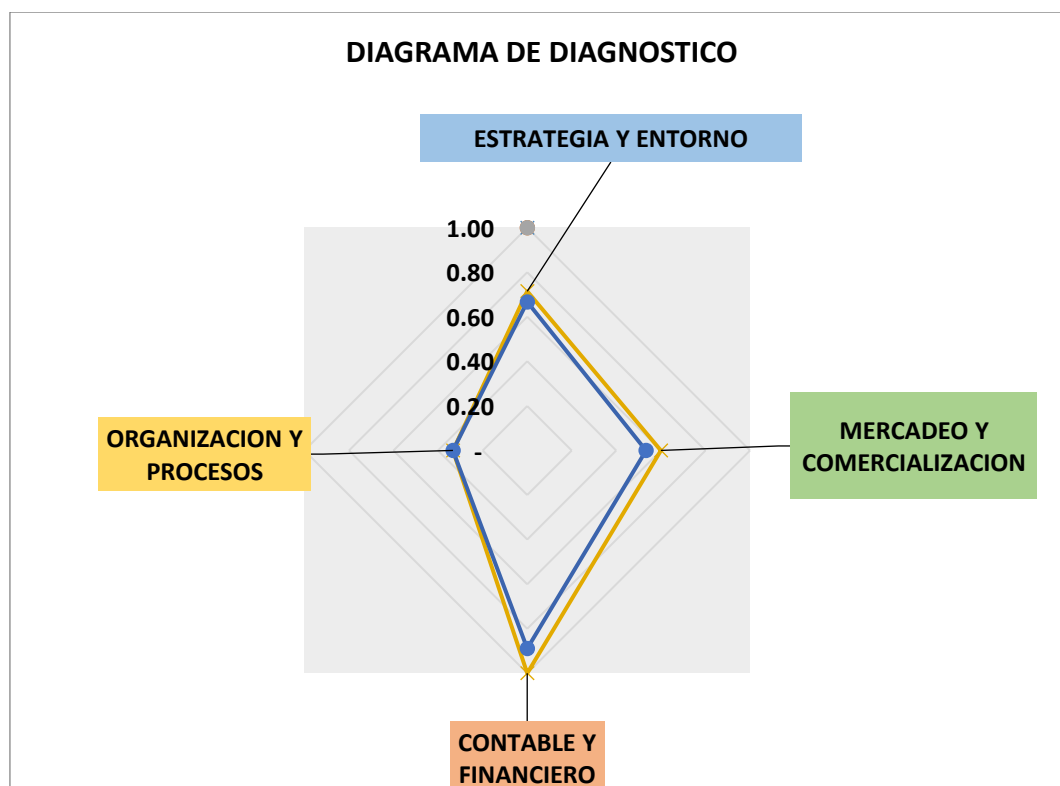


Figura 21. Diagrama de diagnóstico con tres entrevistados. Autoría propia.

De acuerdo con los diagramas de Diagnósticos obtenidos se identifica que el área de organización y procesos para inversiones PAFERCA SAS es la de menor calificación, con una ponderación de 0.33, pero no será esta área el objeto de desarrollo para el presente trabajo, ya que los cambios a realizar para el mejoramiento estarían enfocados más de forma interna de la compañía, lo cual no permitiría un mejoramiento a nivel competitivo dentro de la industria del calzado.

Se evidencia que el área de mercadeo y comercialización está en segundo lugar con una ponderación del 0.53, adicional validando la información otorgada por el representante legal sobre los procesos en inversiones PAFERCA SAS, no hay una agresividad de mercado que le permitan al cliente una recordación de producto y por ende una ampliación en los segmentos de mercado, por lo cual definimos este como el hallazgo y el área del problema a desarrollar.

3.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Dentro del desarrollo de la matriz de factores externos EFE se logró identificar las situaciones externas a las cuales inversiones PAFERCA SAS se encuentra expuesta, dentro de las cuales se formulan amenazas y oportunidades:

Crisis económica: los problemas de índole político con países vecinos, y la inconstancia en la seguridad nacional, genera que la economía mantenga oscilando con un alto índice de desatención en los productos de fabricación nacional.

Informalidad en el mercado: la industria del calzado a pesar de ser una agremiación presenta una informalidad en su oferta ya que su competencia se realiza entre pequeñas empresas que por la motivación de mantenerse en el mercado generan declives en el precio de sus productos, gracias a la disminución en la calidad de los insumos, lo cual se refleja y afecta directamente el producto terminado.

Cambio de política en los mercados: dentro de la producción de insumos para el gremio del calzado se requiere de productos los cuales no son de consecución nacional, por lo cual deben ser importados viéndose afectado por las políticas en la tasa de cambio y transacciones en moneda extranjera. Dentro de las oportunidades externas, se percibe un ambiente favorable a nivel de innovación.

Nuevas tendencias de mercado: debido a las nuevas tendencias de la moda en la industria del calzado, presenta una oportunidad de innovación para los productores de insumos donde se pueden apalancar nuevas propuestas a nivel de formas, colores y apariencias en sus productos.

Ampliación del portafolio existente: gracias a la globalización en la industria del calzado, demanda que el portafolio presentado por inversiones PAFERCA SAS a sus clientes sea ampliado y mejorado constantemente.

Alianzas con nuevos gremios: con la estandarización de las actividades económicas del país en referencia a la industria de la producción, el gremio hospitalario y fuerzas militares, hacen que sea esta una oportunidad para buscar alianzas con fabricantes que suplen la demanda de dichas industrias y genere un nicho de mercado más amplio.

MATRIZ EFE			
FACTOR CRITICO DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES			
Problemática actual de la competencia	0,01	2	0,02
Posible financiación para nuevos mercados	0,05	2	0,1
Posible alianzas comerciales	0,2	3,5	0,7
Implementación de nuevos portafolios de venta	0,3	3,5	1,05
AMENAZAS			
Crisis economica	0,15	2	0,3
Descenso en la demanda	0,05	2,5	0,125
Informalidad en el mercado	0,2	3	0,6
Cambio de política en los mercados	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,98

Figura 22. Matriz EFE. Autoría propia.

3.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos EFI permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de inversiones PAFERCA SAS.

Falta de implementación de nuevas tecnologías (maquinaria-internet); las actividades que contempla la generación de insumos y la confección del calzado siguen siendo un arte, considerado de tipo manual lo que genera desventaja con la producción en línea que realizan países desarrollados y donde la comercialización del producto se realiza por catálogos cargados en la internet y con compras en línea, quedando rezagado por la falta de implementación en tecnologías de fabricación y comercialización.

Falta de publicidad: la venta y comercialización del calzado se ha realizado por décadas de una forma tradicional en exhibición de locales y centros comerciales, lo cual genera una debilidad con las nuevas tendencias y expansiones de mercados en la internet.

Dentro de sus fortalezas internas se segregan dos muy valiosas adicionales a las relacionadas dentro de la matriz, que le permiten a la pequeña PYME mantener su nicho de mercado y su consolidación a nivel externo.

Experiencia en el sector: gracias a la trayectoria y conocimientos adquiridos por el gerente general en las áreas de producción de insumos y manufactura del calzado, le permite tener a

inversiones PAFERCA SAS una dualidad y adaptación al mercado de una manera oportuna y con la rapidez que lo exige.

Estandarización del producto: de las actividades desarrolladas por inversiones PAFERCA SAS, se cuenta con un. portafolio estandarizado de cara al fabricante de calzado donde se resalta cualidades como su color, brillo, durabilidad de sus productos entre otros y que a su vez ya son reconocidos e identificados dentro del gremio del calzado lo cual se convierte en una fortaleza

MATRIZ EFI			
FACTOR CRITICO DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS			
Buena atención al cliente	0,06	2,5	0,15
Capacitación al personal	0,05	2	0,1
Mantenimiento preventivo de la maquinaria	0,06	3,5	0,21
Innovación de nuevos diseños	0,5	3	1,5
DEBILIDADES			
No hay utilización del internet para su comercialización	0,08	3	0,24
Rotación de personal	0,07	2,5	0,175
Falta de publicidad	0,09	3	0,27
No se cuenta con una estrategia adecuada para la inclusión a nuevos mercados	0,09	2,5	0,225
TOTAL	1		2,87

Figura 23. Matriz EFI. Autoría propia.

3.3 Matriz DOFA

En el proceso de análisis de la matriz DOFA se establece mediante un estudio matricial donde se crea una matriz de (determinación de condiciones reales) a la cual se le realiza una ponderación por cada cuadrante obteniendo una matriz (de ponderación), con los resultados de esta ponderación se construye la matriz (de totales y porcentajes) para concluir con un análisis de balance estratégico marcando el camino del problema a abordar y la área en la cual se centra el desarrollo del presente plan de mejora empresarial.



Figura 24. Matriz DOFA. Autoría propia.

3.3.1 Matriz de determinación de condiciones reales.

Con base en la experiencia y conocimiento de la organización se establece la lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas así:

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Reconocimiento en el mercado	Rotación del personal	Nuevas tendencias del mercado	Informalidad en la oferta
Estandarización del Producto	Ventas de manera tradicional	Ampliación del portafolio existente	Aumento costos en los insumos
Experiencia en el sector	Implementación nuevas tecnologías	Alianza con nuevos gremios	Situación economica y social

Figura 25. Matriz de determinación de condiciones reales. Autoría propia.

Se establece escala con ponderación para las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas establecidas de 1, 2, 3 donde 1 es el nivel más bajo, 2 nivel medio y 3 Nivel alto.

Bajo	1
Medio	2
Alto	3

Figura 26. Calificación matriz Dofa. Autoría propia.

3.3.2 Matriz de ponderación.

Se asigna un valor individual a cada una de las FODA con el fin de jerarquizarlas:

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Reconocimiento en el mercado (1)	Rotación del personal (2)	Nuevas tendencias del mercado (3)	Informalidad en la oferta (3)
Estandarización del Producto (3)	Ventas de manera tradicional (3)	Ampliación del portafolio existente (2)	Aumento costos en los insumos (3)
Experiencia en el sector (3)	Implementación nuevas tecnologías (3)	Alianza con nuevos gremios (1)	Situación económica y social (3)

Figura 27. Matriz de ponderación. Autoría propia.

3.3.3 Matriz de totales y porcentajes.

Para obtener un criterio más preciso se realiza la suma del total de los numero tanto vertical como horizontalmente lo cual se obtiene un porcentaje del 100%, Para calcular los porcentajes individuales se debe tomar el valor de cada factor y dividirlo por el valor total del 100%.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Reconocimiento en el mercado (1)	Rotación del personal (2)	Nuevas tendencias del mercado (3)	Informalidad en la oferta (3)	9
Estandarización del Producto (3)	Ventas de manera tradicional (3)	Ampliación del portafolio existente (2)	Aumento costos en los insumos (3)	11
Experiencia en el sector (3)	Implementación nuevas tecnologías (3)	Alianza con nuevos gremios (1)	Situación económica y social (3)	10
Total= 7 (23%)	Total= 8 (27%)	Total= 6 (20%)	Total= 9 (30%)	Total=30 (100%)

Figura 28. Matriz de totales y porcentajes. Autoría propia.

3.3.4 Balance estratégico.

(Fortalezas + Oportunidades)

(Debilidades + Amenazas)

El balance estratégico aplica la relación que tienen entre si el factor de optimización y el riesgo lo cual puede favorecer como privar el desarrollo competitivo de las estrategias, por tanto, se toman los valores acordes cada suma para una proximidad del 100 %.

El factor de optimización (F + O) indica la favorabilidad de la organización de acuerdo a sus factores competitivos y que pueden generar ventajas competitivas a futuro. Por otro lado, el factor

de riesgo (D + A) mientras las condiciones limitantes de la empresa y pueden generar inconvenientes a futuro con la implementación de las estrategias.

F+O	D+A	% F+O	% D+A	TOTAL
0.43	0.57	43%	57%	Aprox. 100 %

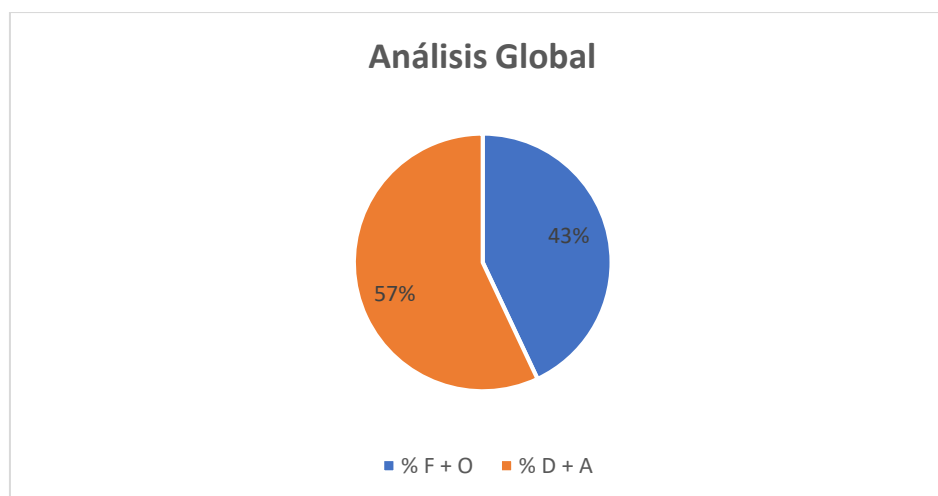


Figura 32. Balance estratégico. Autoría propia.

En el análisis global se observa según gráfica los resultados obtenidos durante la prueba de calificación de las matrices, permitiendo identificar la situación actual de la empresa, desde diferentes focos como son amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades.

El porcentaje del FO (Fortalezas + Oportunidades) es alto con referencia a las del DA (Debilidades + Amenazas), lo que permite deducir la fuerte relevancia que tiene las debilidades y amenazas referente a la competitividad de la empresa.

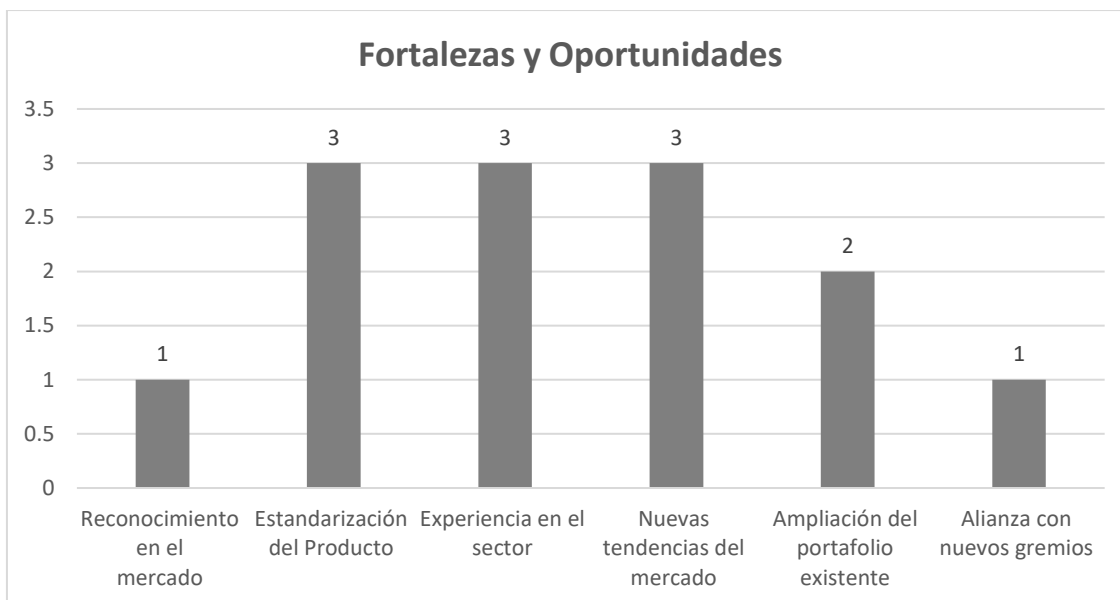


Figura 29. Fortalezas y oportunidades. Autoría propia.

De la evaluación desarrollada en referencia a las fortalezas y oportunidades, podemos identificar que la estandarización del producto, la experiencia en el sector y las nuevas tendencias del mercado tiene un cualitativo alto en la evaluación, con lo cual ratificamos que nuestro foco de trabajo se encuentra en el área de mercadeo y comercialización.

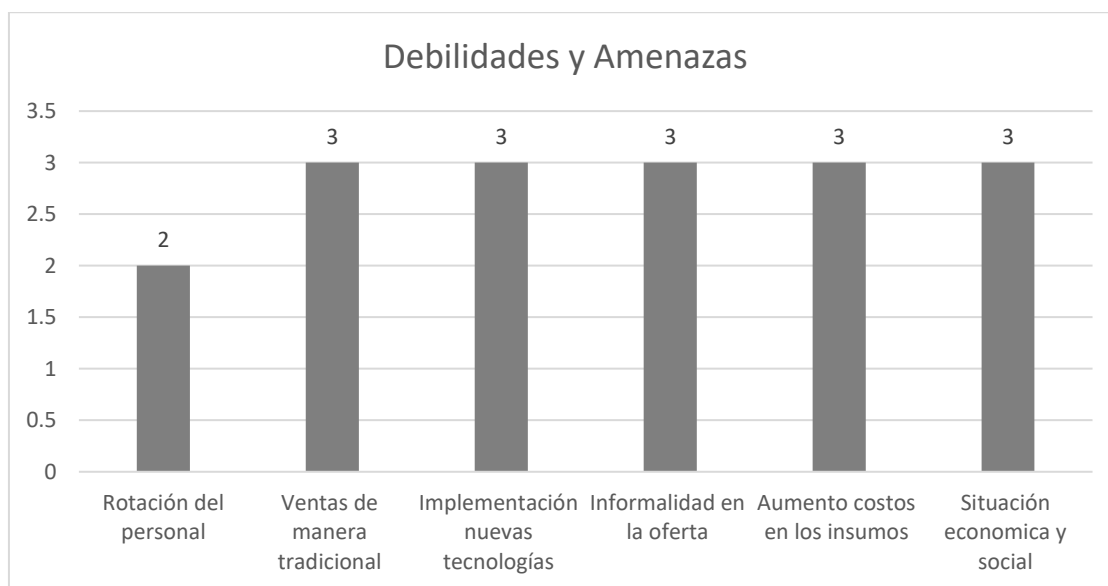


Figura 30. Debilidades y amenazas. Autoría propia.

En los procesos de evaluación de la empresa pudimos identificar que las debilidades y amenazas abarcan un porcentaje mayor al 50% del estado actual de inversiones PAFERCA SAS, lo cual nos da una alerta, ya que la empresa puede presentar probabilidad de estancamiento comercial, dando

origen a un déficit a nivel económico por falta de financiación con entidades bancarias, sin embargo este hallazgo ocupa un tercer lugar dentro de la evaluación realizada en la pequeña PYME y da origen a una nueva estrategia empresarial la cual no será desarrollada dentro del presente plan de mejora.

4. Problema de investigación

4.1 Planteamiento del problema

Inversiones PAFERCA SAS cuenta con una antigüedad no mayor a 3 años, sin embargo, la experiencia de su gerente hace que clientes reconocidos lo prefieran por la calidad y durabilidad en sus productos, según el Sr. Fernando Cubides indica ser un competidor fuerte en el mercado sobre los productos que origina, debido a que su elaboración y comercialización a nivel local está centralizado en 2 o 3 empresas, donde cada una de ellas maneja su formulación y medidas en el procesamiento de los productos finales, por lo cual indica ser un competidor fuerte en el mercado, donde gracias a este perfil competitivo recientemente la empresa ha ampliado su mercado de distribución al sector de las fuerzas militares FFMM, lo que ha constituido un alza en los procesos de producción, apalancando la incursión a un gremio poco explorado por empresas privadas.

Esta situación de estancamiento comercial se suscitó por el comportamiento de la empresa con sus clientes, en donde la estandarización tanto de proveedores como de clientes finales ha sido constante durante los últimos 2 años, política que ha impactado de forma negativa a inversiones PAFERCA SAS, no permitiéndole llegar a clientes potenciales que le generen mayor capacidad de producción y venta.

La empresa inversiones PAFERCA SAS a pesar de que tiene buena estabilidad comercial y con posibilidades de poder extender aún más el mercado, ha tenido dificultades y problemas en cuanto a la expansión por falta de liquidez. La evolución de la empresa en cuanto a procesos productivos y su calidad, permitirán que tenga una mayor demanda y así poder validar una ampliación de negocios ya sea a nivel local o departamental. Con un estudio de mercado y teniendo claro el potencial de producción se pueden conocer las necesidades y preferencias del mercado (rural) y así poder abarcar sectores a los cuales no se ha podido ingresar.

El Sr. Fernando Cubides tiene claro que poblaciones o mercados a los cuales no se ha podido llegar se verían beneficiados con un producto de bajo costo y de muy buena durabilidad creando así una fidelización y un empoderamiento de marca.

El estudio de la información aplicada de acuerdo con la evaluación que se le realizó a la compañía nos permite evaluar todas aquellas observaciones para accesos a nuevos mercados en donde la comercialización de los productos ofrecidos por inversiones PAFERCA SAS pueden optimizar a un máximo el nivel la capacidad que a la fecha se encuentra subutilizada.

De las evaluaciones desarrolladas podemos identificar que la estandarización del producto, la experiencia en el sector y las nuevas tendencias del mercado tiene un cualitativo alto en la evaluación, con lo cual ratificamos que nuestro foco de trabajo se encuentra en el área de mercadeo y comercialización. Adicional al análisis realizado y la información otorgada por el representante legal sobre los procesos en inversiones PAFERCA SAS muestra una alta deficiencia en su proceso de mercadeo y comercialización, con lo cual se busca una política agresiva de mercado que le permita al cliente una recordación de producto y por ende una ampliación en los segmentos de la población.

Para inversiones PAFERCA SAS es importante generar recordación con el fin de dar a conocer más aún a segmentos no alcanzados; Mercados locales y a nivel Cundinamarca donde se pretenda abarcar fabricantes de calzado para tipos de clima templado y cálido que a la fecha no se ha dado.

La presentación de portafolio de productos físicos y virtuales, indicando características, beneficios por adquisición del producto, costos y calidad permitirían en primera medida un análisis del producto y optimizar los conocimientos sobre clientes potenciales.

Por tanto, se pretende implementar medidas de penetración agresiva en el mercado, que permitan realizar la comercialización de los productos en caucho y optimizar aún más la capacidad que tiene la planta de producción y pasar de un 30% a un 90% de porcentaje producido.

Para poderlo hacer inversiones PAFERCA SAS es consciente que se debe tener un plan alternativo de financiación con el cual no se cuenta, debido a sanciones que su representante legal en años anteriores ha tenido con el sector financiero. El gerente está dispuesto a inyectar de su propio capital para alcanzar los objetivos de ampliación de mercado propuestos, que aunque no es lo que se espera si apalancaría el poder cubrir cierta parte de los costos que incurriría abarcar la demanda esperada.

4.2 Formulación del problema

Dentro de la estrategia a realizar para la expansión de nuevos mercados como foco inicial en lugares aledaños a Bogotá, con la innovación de los productos, con ofertas relacionadas con cantidad de productos, ¿conducirán a un aumento de ingresos, rentabilidad y agresividad en el mercado creando en el cliente una recordación de producto?

El análisis del entorno y la actualidad de la empresa dejan ver las tendencias sociales y de mercado aprovechando lo conocido en la experiencia y conociendo los aportes que se puedan recibir en este estudio.

Con el fin de ver retribuido los propósitos y el alcance que se quiere llegar se tienen en cuenta las nuevas tendencias de producto según la moda ya que si bien es cierto es influyente este aspecto, logra satisfacer necesidades a mercados no establecidos. Aspectos como el asistir a ferias del calzado donde pueda ampliarse aún más el conocimiento y tener una mirada de que se puede proponer a clientes potenciales, permite un favorecimiento tanto a la calidad de producto, como al mercado, obteniendo un mejoramiento en los procesos.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Plantear mediante una estrategia de mercadeo la expansión de inversiones PAFERCA SAS, con la consecución y fidelización de nuevos clientes a nivel local y departamental, donde a finales del cuarto trimestre del año 2020 se cuente con un promedio de 10 clientes.

5.2 Objetivos específicos

Definir mediante las ventas el panorama comercial actual, y donde se logren fijar las metas para conseguir los resultados deseados con la obtención de los nuevos clientes para finales del año 2020.

Recopilar información sobre los posibles clientes potenciales, para entender el medio al cual se pretende llegar con los productos de inversiones PAFERCA SAS.

Llevar a cabo una investigación que explore el mercado del caucho expandido (producto que más vende inversiones PAFERCA SAS) y obtener la situación presente del producto en el sector local y departamental.

Establecer el valor de los recursos que se utilizarán y así mismo el tiempo de retorno de estos con el fin de poder decidir si la estrategia aplicada es una buena alternativa para invertir.

6. Justificación

La época actual exige que todos esos conocimientos adquiridos en el programa permitan la aplicabilidad en la vida real, en donde la globalización y la alta competitividad en los procesos permiten abarcar aún más el mercado, por lo que, en el contexto de la fabricación de suelas para zapatos, el estudio en los canales de distribución, cadena de abastecimiento y hasta la misma competencia sean de vital ayuda para asegurar el éxito.

De igual forma con este trabajo se pretende aportar al conocimiento y experiencia en el gremio del calzado al gerente general, un análisis empresarial de cada una de sus áreas con el objeto de abordar nuevos escenarios de mejora a nivel interno y externo de la pequeña PYME, donde sus colaboradores directos tengan un ambiente óptimo para su desarrollo profesional, de la mano con su crecimiento económico, enmarcados por un excelente producto terminado con una responsabilidad social y ambiental, ya que cada uno de los procesos realizados por inversiones PAFERCA SAS estarían estandarizados, documentados permitiendo ser calificados de alta calidad.

El interés para hacer el estudio en inversiones PAFERCA SAS fue el conocer y ampliar el conocimiento de las áreas de una pequeña y mediana empresa aplicando las enseñanzas obtenidas en la Especialización en Gerencia de Empresas teniendo como prioridad los principios y normas éticas estipuladas por la institución universitaria.

7. Marco referencial

7.1 Marco teórico

Para inversiones PAFERCA SAS el mercado se ha establecido con arduos años de trabajo que han permitido que la empresa sea reconocida por diferentes fabricantes de calzado principalmente en la capital colombiana. Factores como la inestabilidad económica en el país han generado que el sector de producción y manufacturas para la transformación del caucho genere temores, y al sector no se le vea un crecimiento relativamente positivo en los últimos 10 años.

Los productores de suelas y productos de caucho para calzado, hoy en día se enfrentan a un factor relevante, el cual vienen combatiendo y es la competitividad. A pesar de que se enfrentan a aspectos donde los insumos y los productos extranjeros han abarcado gran parte de los mercados, han tenido que enfrentarse a un verdadero enemigo competitivo y es la invasión de los productos chinos en los mercados del calzado bogotano, por lo que se ha tratado de combatir siendo agresivos con trabajos de mejor calidad, pero aun así no obteniendo los resultados propuestos.

Realizando la comparación con mercados como el de Estados Unidos (mayor importador de suelas) el costo laboral unitario en Colombia es más alto que otros países de Latinoamérica lo cual no permite ser competitivo en el ámbito internacional.

Hay que determinar el plan de mercadeo y la forma de enfocarse a clientes potenciales y poder atraer a más del sector. El clima económico hoy en Colombia no varía positivamente ya que las condiciones sociales que enfrenta el país son inciertas y generan una inestabilidad económica que afecta sustancialmente el entorno de los negocios. La aparición de otros mercados, el contrabando y la inestabilidad económica no permite a los productores de calzado ser agresivos afectando proporcionalmente a los productores de insumos del sector.

La marroquinería y el calzado no ha sido un sector ajeno a los problemas económicos del país ya que los gobiernos del 2002 – 2006 incentivaron las importaciones de estos productos por lo que el mercado se vio invadido de mercancías en todas las presentaciones afectando así la producción interna de calzado.

A hoy el sector de las manufacturas del calzado es considerado como una de las fuertes bases de la economía colombiana, por lo que el estar al día en tendencias de la moda es relevante para la maximización de los mercados, pero sin olvidar que los cambios no solamente están enfocados a lo productivo si no a la parte organizacional y al mejoramiento tecnológico de los procesos estructurales de la empresa.

Por tanto y teniendo como referencia el problema a trabajar se destacan los siguientes conceptos:

Estudio de Mercado: De acuerdo con los objetivos planteados se debe poner en marcha la planeación que permitirá que el desarrollo de la empresa hacia lo pactado dé como resultado abarcar los mercados locales y departamentales.

Identificación del mercado: Partiendo de la base de que se conoce el lugar que ocupan los productos de suelas y caucho expandido en el mercado hay que tener en cuenta el entorno donde se trabajará que en este caso son poblaciones aledañas a la ciudad de Bogotá, la tendencia a la demanda que tienen estos mercados con los productos que se ofrecerán.

A su vez en qué condiciones se encuentran los competidores que actualmente están establecidos en estos mercados con el fin de determinar debilidades y fortalezas que ayuden al mejoramiento de las estrategias.

Objetivos y metas: Teniendo en cuenta el objetivo general este se constituye en el eje principal para una elaboración efectiva del plan de mercadeo con el fin de que todo lo que se elabore para la ejecución de este, conducirá efectivamente al logro propuesto. Con el sabemos a dónde se quiere y cómo vamos a llegar, lo cual ayuda a la solución del problema planteado con el fin de que no se vea como amenaza sino una oportunidad.

Estrategias: Son aquellos caminos que tomará la empresa con el fin de alcanzar el objetivo propuesto para ello. Por tanto, la matriz DOFA herramienta para la formulación de estrategias, representa las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se han generado en la empresa. Las FO buscan que las fortalezas internas contribuyan al fortalecimiento de las oportunidades externas.⁴

Para inversiones PAFERCA SAS es importante darles un manejo efectivo a sus fortalezas, y poderlas encaminar al aprovechamiento de las oportunidades externas.

Mercadeo: Teniendo en cuenta el objetivo propuesto se debe tener en cuenta un plan de acción determinado con el plazo estipulado donde se apliquen todas las acciones planteadas para el desarrollo de las estrategias de mercadeo. Cabe anotar que para el desarrollo de estas estrategias implica tener y contar con el personal adecuado, así como recursos económicos y técnicos y poder llevar con efectividad el plan de mercadeo.

Plan de control: Se debe llevar a cabo control al plan de mercadeo ya que este permite que las estrategias planteadas se lleven a cabalidad y así que se cumpla a la medida los objetivos

⁴ Fuente de información Ramírez, 2009, pp- 54-55

propuestos. Esta tarea se realiza con el fin de detectar los problemas que se vayan presentando a medida que se están ejecutando los objetivos y así mismo aplicar las medidas correctas que corresponda. Posiblemente si no se lleva un plan de control no se sabría si efectivamente las estrategias están cumpliendo con los objetivos enmarcados.

La idea de tener en cuenta estos puntos de mercadeo es poder actuar a tiempo con las falencias que se puedan presentar durante el proceso de ejecución de las estrategias planteadas. Así mismo se puede estar al tanto de cómo van influyendo a medida que pasa el tiempo las estrategias sobre los alcances que se quieren obtener por lo que esto permitirá inmediatamente reaccionar de acuerdo con la capacidad.

7.2 Marco legal

Las principales normas que rigen entorno a al incremento a las ventas se relacionan a continuación

Ley No. 1780 (2 de mayo de 2016). El congreso de Colombia. Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.

Decreto 456 de 2014 (28 de febrero de 2014) por el cual se modifica parcialmente el Arancel de Aduanas

La norma ISO 9001, es un método de trabajo, para mejorar la calidad y satisfacción de cara al consumidor. La versión actual, es del año 2000 ISO 9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad.

Ley 1819 de 2016, incremento del IVA del 16% al 19% este incremento afecto a la industria debido a que el precio de compra de materias primas es más costoso.

8. Estructura organizacional

En el desarrollo del diagnóstico preliminar se idéntico dentro del área de recursos humanos la ausencia de un organigrama, y del manual de funciones, el cual permite identificar a los colaboradores directos las actividades a desarrollar dentro de la compañía y su ubicación jerárquica en la misma. A continuación, se ilustra el organigrama y el manual de funciones de inversiones PAFERCA SAS, el cual se pretende implementar por parte del gerente general.

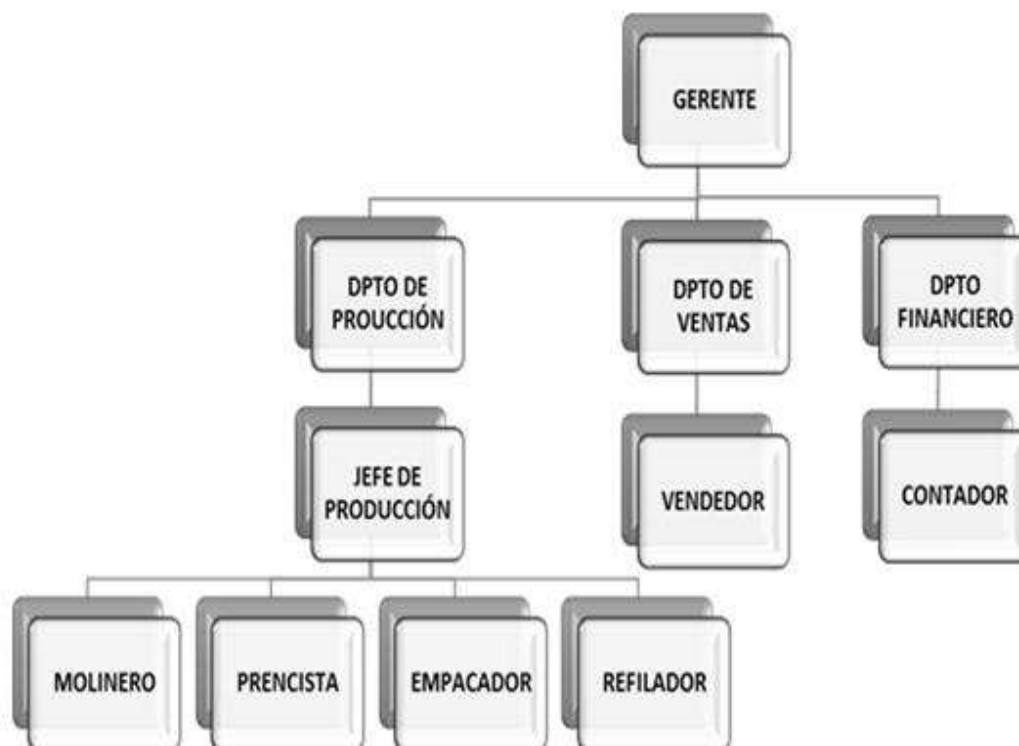


Ilustración 31 organigrama inversiones PAFERCA SAS

Fuente propia.

Manual de Funciones:

Nombre del Cargo: Jefe de Producción.

Dependencia: departamento de Producción. Reporta 4 cargos.

Experiencia: mínimo 5 años en el sector de la transformación del caucho.

Objetivo Principal: es la persona encargada de cumplir con los estándares de producción y calidad de los productos elaborados en la empresa, planificando y ejecutando las observaciones determinadas por el gerente y representante legal de la empresa.

Nombre del Cargo: Auxiliar de Molino.

Dependencia: departamento de Producción. Reporta 1 cargo.

Experiencia: mínimo 5 años en el sector de la transformación del caucho.

Objetivo Principal: es la persona encargada de recopilar la materia prima, los cauchos, las evas, los químicos colorantes y cargas, mezclando de acuerdo a los parámetros establecidos y fórmulas de preparación entregando como resultado una pasta única.

Nombre del Cargo: Auxiliar de Prensa.

Dependencia: departamento de Producción. Reporta 1 cargo.

Experiencia: mínimo 2 años en el sector de la transformación del caucho.

Objetivo Principal: persona encargada de colocar en los moldes la mezcla del caucho elaborada por el auxiliar de molino, con pesos establecidos de acuerdo al número de molde, accionando la maquinaria a temperaturas de 360 grados y presión de 2.500. Psi.

Nombre del Cargo: Auxiliar de Empaque.

Dependencia: departamento de Producción. Reporta 1 cargo.

Experiencia: mínimo 1 año en el área.

Objetivo Principal: persona encargada de embalar el producto final, realizar el alistamiento de las remisiones de compra para ser distribuido a los clientes.

Nombre del Cargo: Auxiliar Refilador.

Dependencia: departamento de producción. Reporta 1 cargo.

Experiencia: mínimo 1 año en el sector de la transformación del caucho.

Objetivo Principal: persona encargada de extraer los sobrantes de materia prima y enviarlos a reprocesamiento químico para nuevas texturas.

Nombre del Cargo: Vendedor.

Dependencia: departamento de Ventas. Reporta 1 cargo.

Experiencia: mínimo 5 años en el sector de las ventas.

Objetivo Principal: es la persona encargada de cumplir con las metas de venta determinadas por el negocio, ejecutando y controlando estrategias de ventas que le permitan abarcar el mercado establecido ya existente y clientes prospecto para la empresa.

Nombre del Cargo: Contador.

Dependencia: departamento financiero. Reporta 1 cargo.

Experiencia: mínimo 5 años en el sector de las ventas. Requisito. Contador Público

Objetivo Principal: es la persona encargada de validar los estados financieros de la empresa y manejar la contabilidad.

9. Plan de mejora para el fortalecimiento de mercadeo en inversiones PAFERCA

S.A.S

Dentro del desarrollo de mejora se plantea idear una estrategia de mercadeo el cual permita definir a que clientes potenciales actuales dirigirse y a cuáles va a traer del mercado actual, y productores de suelas aledaños a la capital. La propuesta está orientada a tipos de productores que elaboren calzado para climas templados y cálidos donde el contacto con ellos es preponderante con el fin de ejecutar seguimientos e identificar los métodos que contribuyan a un aumento de producción en el negocio.

Asistencias a ferias de calzado donde se pueda ampliarse aún más el conocimiento y tener una mirada de que se puede proponer a clientes potenciales, por tanto, el cumplimiento de esta estrategia permitirá indagar posibles nuevos insumos y productos.

Obtener nuevos clientes que realicen ordenes de pedido moderadas en donde pueda generarse un flujo de caja y una mayor satisfacción, y así mismo a medida que inversiones PAFERCA SAS genere mayores ingresos le permitirá ir abarcando paulatinamente otra gran cantidad de clientes y expansión en el mercado

- Al comienzo de este plan hay que tener en cuenta las cuatro “P” en marketing que son: punto de venta, promoción, precio y producto. La idea principal es poder ubicar las suelas, las tapas y las plantillas ante los productores exactos, con un precio justo y apropiado y en el lugar y mercado al que se quiere llegar

En cuanto a las ventas, ¿a quién van dirigidas?

- Para Inversiones PAFERCA SAS es relevante que sus productos lleguen a productores de calzado que tengan un reconocimiento en el mercado por sus clientes en cuanto a calidad y durabilidad, que vayan acorde con las tendencias de la moda vanguardista y que el consumidor destaque un producto final como exclusivo con materiales de primera adaptados al calzado de consumidores de climas templados y cálidos.

En cuanto a los clientes, ¿qué buscan?

- Los clientes buscan productos de alta calidad que permitan de cierta manera obtener una exclusividad en el mercado, que sean productos de confort y por sobre todo que les haga sentir que están adquiriendo productos posicionados y con prestigio en el mercado.

En cuanto a la competencia, ¿en que se distinguen los productos de inversiones PAFERCA?

- Inversiones PAFERCA SAS cuenta hoy en día con una infraestructura y tecnología que le permiten generar insumos para sus productores de la más alta calidad, ya que dentro de sus materias primas se encuentran productos naturales lo cuáles permiten un mejor confort. El gerente de Inversiones PAFERCA SAS afirma que dicho posicionamiento se ha generado gracias a la asistencia a grandes ferias de calzado, donde se filtran las mejores tendencias y pueda otorgarse una exclusividad a los productos. Se relacionan a continuación un listado de clientes potenciales de acuerdo con la gama y producción que se quiere llegar.

La ilustración se clasifica por ubicación geográfica enmarcada por localidades donde se relaciona el nombre de la empresa fabricante y donde se conoce que su fabricación de calzado está dirigida a hombre, dama, niño y que su nicho está enfocado a mercados diferentes al interno. Mercados de clima cálido a los cuales se le fabrica calzado diferencial donde se pueda obtener descanso, frescura, comodidad y de una muy buena presentación. Se pretende ejecutar seguimientos con el fin de validar los métodos aplicados para la expansión del mercado y poder así tener un aumento de utilidades en el negocio.

FABRICAS	LOCALIDAD	FABRICAS	LOCALIDAD
Calzado Infantil Stilmor	Antonio Nariño	Calzado Tihany	Chapinero
Calzado Jhorbam	Antonio Nariño	Liverpool	Chapinero
Calzado Kunfu	Antonio Nariño	Fabrica de calzado Tauro	Ciudad Bolívar
Calzado Lamus	Antonio Nariño	Calzado Infantil Balet	Engativa
Calzado Lomber	Antonio Nariño	Calzado Marco polo	Fontibon
Calzado Lurd	Antonio Nariño	Calzado Alexander	Kennedy
Calzado Manolete	Antonio Nariño	Calzado Marcela	Kennedy
Calzado Orval	Antonio Nariño	Calzado Herrera	La Candelaria
Calzado Braun	Barrios Unidos	Calzado Marby	La Candelaria
Calzado Karlo	Barrios Unidos	El Surtido de calzado para todos	La Candelaria
Calzado Patty Sport	Barrios Unidos	Calzado Leonor	Teusaquillo
Calzado Yvonne	Barrios Unidos	Calzado Mayerly	Teusaquillo
Calzado Tejido J.H	Bosa	Calzado Aliatti	Usaquen
Calzado Kali-fa	Chapinero	Calzado D'lois	Usaquen
Calzado Lasty	Chapinero	Calzado Eric	Usaquen
Calzado Lekwi	Chapinero	Calzado Ivvethe	Usaquen
Calzado Maria Vannesa	Chapinero	Calzado Lena	Usaquen

Figura 32. Fabricantes de calzado Bogotá. Autoría propia.

Opinión de los clientes

La reacción y opinión de los clientes es importante obtenerla con el fin de averiguar las reacciones que se puedan generar en cuanto a la oferta de los productos, del mercado y todo lo relacionado con la empresa. Por tal medida se planteará al gerente de inversiones PAFERCA SAS implementar una encuesta que sea emitida y enviada por correo electrónico con el fin de percibir estas opiniones y así generar las estrategias que permitan conocer más aun a los clientes filtrando por cada proceso de estudio.

Los criterios que se tuvieron en cuenta para la elaboración de las preguntas de la encuesta que se le presentarán a clientes potenciales de productos de calzado en mercado externos es el de indagar la satisfacción del cliente en cuanto al producto, el precio, plaza y promoción. Con tipos de preguntas cerradas con el fin de que la muestra y la validación de los resultados sea más exacta.

Deberá ser aplicada directamente al mercado que se quiere explorar, ya que en ellos se darán a conocer las necesidades específicas del nicho que se quiere abarcar y que permitan un análisis más profundo de las mismas

Producto:

¿Qué tan importante es el tipo de suela para decidir el tipo de producción del calzado?

No importante / Un poco importante / Importante / Muy importante

¿Qué tan importante es la forma y color de la suela, para la decisión en la compra de sus insumos?

No importante / Un poco importante / Importante / Muy importante

Precio:

¿Estaría dispuesto a pagar un mayor costo en la compra de insumos por el tipo de suela utilizada?

SI / NO.

¿Realiza la compra de sus insumos por temporadas (mita de año, diciembre)?

SI / NO

¿Qué rango de dinero dispone para la compra de insumos?

80 a 110 mil / 110 a 140 mil / 140 a 170 mil

Plaza:

¿Para la compra de sus insumos escoge el lugar de compra por cercanía a su empresa?

SI / NO

¿Para la compra de sus insumos escoge el lugar de compra por cercanía o productor conocido?

SI / NO

¿Cree que en ciertas zonas de la ciudad se consiguen insumos de mejor calidad?

SI / NO

Promoción:

¿Realiza la compra de sus insumos por internet?

SI / NO

¿Realiza la compra de sus insumos por revistas?

SI / NO

¿Realiza la compra de sus insumos en comercializadoras?

SI / NO

Plan de mercadeo

Con el fin de afianzar la estrategia de la empresa se dispone a mezclar las variables con el fin de determinar el direccionamiento deseado y estar enfocados en los objetivos y metas de Inversiones PAFERCA SAS, por tanto, las variables a determinar son:

- Precio:

Es una de las variables más importantes ya que de ella depende el impacto que puede llegar a tener los mercados a los cuales se quiere llegar y al cliente objetivo. Es importante establecer que el precio permitirá una relación conjunta entre los objetivos que se quieren obtener, así como la relación con un buen producto terminado.

La estrategia del precio es cubrir costos y obtener la utilidad esperada, ofreciendo a sus clientes insumos de calidad que compitan en el mercado que se quiere abarcar. Esta estrategia depende del costo de los insumos y materia prima que necesita inversiones PAFERCA SAS para la elaboración de sus productos teniendo presente los precios de la competencia.

- Producto:

Establecer un conjunto de beneficios y satisfacciones que los clientes pueden llegar a obtener de acuerdo con los compuestos de los productos que se ofrecen (Suelas, tapetes, plantillas para calzado) comprendiendo las necesidades del mercado local y al cual se quiere llegar.

La estrategia del producto es diseñar propuestas de valor en la parte de la producción en donde la mezcla de los insumos y la transformación del caucho sea la apropiada asegurando variedad en los productos y tener mayor competitividad en el mercado que se quiere llegar.

- Punto de venta

Más que el lugar donde se van a vender los productos hay que determinar cómo inversiones PAFERCA SAS quiere poner a disposición a los clientes productores de calzado las ofertas que les permitirán adquirirlos. Es prudente decir el grado de confiabilidad que se debe proporcionar con el fin de que se involucren y que haya como resultado un buen proceso de venta.

La estrategia en punto de venta esta propuesta en cuanto al posicionamiento que ha tenido la empresa en el mercado local. Se ejecutará principalmente en productores locales que distribuyan en almacenes y centros comerciales de ciudades con clima cálido y caliente que les generen a sus clientes un complemento al momento de vestirse.

- Promoción

Hay que persuadir. Involucrar a los clientes a que compren los productos de inversiones PAFERCA SAS y para eso debe estar enterados de la oferta que ofrece la empresa. Por tanto, la generación de actividades con el fin de comunicar es muy importante; factores como publicidad, relaciones personales y ventas personalizadas.

La estrategia en promoción está planteada con el fin de estimular a todos los productores de calzado en la incrementación de su producción en los mercados mencionados. Esta estimulación está destinada a las compras al por mayor y en estaciones del año. Épocas en los meses de octubre y abril donde se incrementa la producción para satisfacer necesidades de la época de vacaciones.

Investigación del Mercado

Para conocer a quien inversiones PAFERCA SAS le puede vender los productos ofrecidos hay que tener en cuenta dos datos importantes:

Primarios: Datos que tienen la empresa como clientes potenciales y en este caso el gerente debe establecer a quien más de los productores de calzado ya relacionados pueden convertirse en buenos demandantes de los productos,

Secundarios: Ya como investigación externa en las ferias de calzado intervenir y conocer de los productores actuales del mercado y así conocer registros en la Cámara de Comercio y validar registros en agremiaciones del cuero y del calzado.9.1 Indicadores

En la construcción de los siguientes indicadores se tuvo en cuenta un solo producto del portafolio ofertado por la empresa (suela caucho expandido / costo de venta \$9000), siendo este producto el más representativo y de mayor rentabilidad para inversiones PAFERCA SAS; a

continuación, se relacionan 2 escenarios que permitirán la medición en la estrategia de comercialización:

- Ampliación de las ventas durante el primer semestre del año 2020.
- Descuentos del 10% por ventas mayores o iguales a 500 unidades con pago de contado.
- Descuentos del 5% por ventas mayores o iguales a 500 unidades con pago a crédito no mayor a 15 días.

INDICADORES																	
NOMBRE	Utilidad por mayores ventas																
OBJETIVO	Ampliar la ventas del caucho expandido para mirar cuanto es la utilida																
UNIDAD	Pesos																
FUENTE DE INFORMACIÓN	Estados financieros de la empresa																
CALCULO	Mensual																
ESTÁNDAR	A finales del primer semestre del 2020																
Utilidad en Ventas de 3500 unidades	<table border="1"> <tr> <td>(Venta</td> <td>-</td> <td>Costo)</td> <td>* 3,500</td> </tr> <tr> <td>\$ 9.000</td> <td>-</td> <td>\$ 2.700</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>\$ 6.300</td> <td></td> <td>* 3,500</td> </tr> <tr> <td></td> <td>\$ 15.750.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	(Venta	-	Costo)	* 3,500	\$ 9.000	-	\$ 2.700			\$ 6.300		* 3,500		\$ 15.750.000		
(Venta	-	Costo)	* 3,500														
\$ 9.000	-	\$ 2.700															
	\$ 6.300		* 3,500														
	\$ 15.750.000																
OBJETIVO	Descuentos por cantidad																
UNIDAD	Pesos																
FUENTE DE INFORMACIÓN	Estados financieros de la empresa																
CALCULO	Mensual																
ESTÁNDAR	A finales del primer semestre del 2020																
Ventas mayores a 500 unidades de contado	<table border="1"> <tr> <td>(Venta</td> <td>-</td> <td>Descuento 10%)</td> </tr> <tr> <td>\$ 9.000</td> <td>-</td> <td>\$ 900</td> </tr> <tr> <td></td> <td>\$ 8.100</td> <td></td> </tr> </table>	(Venta	-	Descuento 10%)	\$ 9.000	-	\$ 900		\$ 8.100								
(Venta	-	Descuento 10%)															
\$ 9.000	-	\$ 900															
	\$ 8.100																
Ventas mayores a 500 unidades credito a 15 días	<table border="1"> <tr> <td>(Venta</td> <td>-</td> <td>Descuento 5%)</td> </tr> <tr> <td>\$ 9.000</td> <td>-</td> <td>\$ 450</td> </tr> <tr> <td></td> <td>\$ 8.550</td> <td></td> </tr> </table>	(Venta	-	Descuento 5%)	\$ 9.000	-	\$ 450		\$ 8.550								
(Venta	-	Descuento 5%)															
\$ 9.000	-	\$ 450															
	\$ 8.550																

Figura 33. Indicadores. Autoría propia.

9.1 Costos de implementación del plan de mejora

Se relaciona la cuantificación de los costos mensuales en la puesta en marcha del plan de mejoramiento para inversiones PAFERCA SAS, donde se describe la actividad y frecuencia mensual.

Las cantidades planteadas en la siguiente ilustración se realizan teniendo como base el presupuesto disponible que el gerente general Sr. Fernando Cubides manifiesta puede utilizar en la aplicación de la propuesta, sin generar traumatismos y/o incumplimiento de índole económico con sus proveedores, clientes y colaboradores.

	Descripción / Costos Propuesta	Cantidad mes	Valor Unit. (\$)	Total (\$)
1	Publicidad fisica (tarjetas,bolantes)	200	1.000	200.000
2	Mensajeria por horas (7 horas)	4	60.000	240.000
3	Impresión portafolios fisicos	20	20.000	400.000
4	Internet mes	1	120.000	120.000
5	Asistencia Ferias de calzado (viaticos)	3	500.000	1.500.000
6	Visitas a otros municipios	1	350.000	350.000
Totales				2.810.000

Figura 34. Costos propuesta. Autoría propia.

Conclusiones

Al validar la viabilidad del proyecto y del plan de mejora se concluye que es altamente viable la propuesta si se ejecuta teniendo en cuenta las estrategias de mercadeo que se exponen en el trabajo. En la parte económica se tienen grandes ventajas, ya que se contarían a futuro con ganancias adicionales estimadas que ayudarían a obtener beneficios crediticios que de los cuales no se tienen en el momento de la realización de este proyecto.

Se logra dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados, donde se construye un panorama actual en la comercialización de insumos para calzado, se proyecta una investigación de producto, precio, plaza, promoción visto desde la perspectiva del fabricante y consumidor final, se consolida una base de datos de posibles clientes y por último se proyecta una inversión de la puesta en marcha del plan de fortalecimiento de mercadeo para inversiones PAFERCA SAS.

Para poder abarcar mercados y productores diferentes al local, va destinado un plan de mercado con el fin de tener acceso a productores de calzado enfocados en la producción de calzado para hombre, dama y niño en zonas de Cundinamarca con climas cálidos y calientes con el fin de obtener mayores utilidades enfocándose en lo cambios de producción e internos, así como al exterior de la empresa.

Con el análisis ejecutado en este trabajo se muestra la evolución de la empresa Inversiones PAFERCA SAS y su posición en el mercado como productor de insumos para fabricantes de calzado y como el sector está en constante evolución en la manera de producir los productos para estas empresas. A pesar de las diferentes situaciones complejas que atraviesa Colombia se denota la actitud que tienen las empresas de este sector por mejorar la calidad de vida del producto y de sus consumidores.

Referencias

(s.n) (s.f). América por kilo bruto, para la importación de los productos clasificados por los Capítulos 61, 62 Y 63 del Arancel de Aduanas, cuando el precio FOS declarado sea menor o igual a 10 dólares de los Estados Unidos de América por kilo bruto. Decreto 456. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2014/Documents/FEBRERO/28/DECRETO%20456%20DEL%2028%20DE%20FEBRERO%20DE%202014.pdf>

El congreso de Colombia. (29 de diciembre de 2016). Artículo 184. Modifíquese el artículo 468 del Estatuto Tributario el cual quedará así: Artículo168. Tarifa general del impuesto sobre las ventas. La tarifa general del impuesto sobre las ventas es del diecinueve por ciento (19%) [Ley 1819]. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201819%20DEL%2029%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202016.pdf>

El congreso de Colombia. (2 de mayo de 2016). Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones. [Ley 1780]. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201780%20DEL%2002%20DE%20MAYO%20DE%202016.pdf>

Estudios de la Junta Directiva Nacional de Asocueros. Hernández Zambrano, M, recuperado de <https://acicam.org/nosotros/>
Google Maps, (2019). Tomado de [https://www.google.com/maps/place/Carrera 68 G bis No. 39 H 15 sur](https://www.google.com/maps/place/Carrera+68+G+bis+No.+39+H+15+sur).

Ministerio de industria, comercio y turismo. (28 de febrero de 2014). Artículo 1 Establecer un arancel ad valorem del 10%, más un arancel específico de 5 dólares de los Estados Unidos de ISO 9001 sistema de gestión de calidad, recuperado de http://www.minvivienda.gov.co/Documents/Sobre%20el%20Ministerio/Sistemas-de-Gestion/NTC_ISO_9001_2015.pdf

Procedimientos para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. IIESCA. Ramírez Rojas, J. (2009).

Probogotá,(2019). Tomado de <http://probogota.org/localidades/>

Anexos

Cámara de comercio.