

*Carlos A. Quintero*

## **CALZADO ALPACA S.A.S. APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO\***

**Alpaca Footwear S.A.S. Application of the techniques of administrative process**

*María Alejandra Bastidas Ospina\*\*, Gustavo Andrés Loaiza Montoya\*\*, Luisa Alejandra Castaño Trejos\*\**

\* Este documento es producto del trabajo de investigación formativa dirigida por los docentes que integran el colectivo.

\*\* Estudiantes de cuarto semestre del programa de Administración de Empresas I-2016. Contactos: alejandra.bastidas@ucp.edu.co - gustavo.loaiza@ucp.edu.co  
luisa.castano@ucp.edu.co

**RESUMEN:**

El artículo presenta los resultados de una investigación orientada a determinar las técnicas del proceso administrativo utilizadas actualmente por Calzado Alpaca S.A.S. para la toma de decisiones. La metodología implementada resalta la técnica de entrevista semi-estructurada, cuyo análisis permitió identificar que la organización es considerada como una de las abanderadas del sector, debido a las políticas de modernización y tecnificación de sus procesos bajo las cuales se rigen para brindarles la mejor calidad y servicio a sus clientes, siendo esto guiado por la permanente práctica de diversos elementos teóricos para el desarrollo de su quehacer administrativo. La carencia de estudios significativos que acarrea el sector del calzado en la región, resalta la necesidad de crear sinergia entre la academia y la industria, y así de este modo contribuir al desarrollo local y regional por medio del avance en el conocimiento y tecnificación de sus procesos productivos.

**PALABRAS CLAVE:**

Proceso administrativo, planeación, técnicas, agregados económicos, organización, estructura organizacional, calzado, industria, región.

**ABSTRACT:**

The article presents the results of an investigation to determine the administrative process techniques currently used by Calzado Alpaca S.A.S. for decision making. The implemented methodology highlights the semi-structured interview technique, whose analysis identified that the organization is considered as one of the standard bearers of the sector, due to the policies of modernization and automation of its processes under which they are governed to provide the best quality and service to its customers, this being guided by the permanent practice of various theoretical elements for the development of their administrative tasks. The lack of significant studies that carries the footwear sector in the region, highlights the need to create synergy between academia and industry, and so thus contribute to local and regional development through the advancement of knowledge and automation of their production processes.

**KEYWORDS:**

Administrative process, planning, techniques, economic aggregates, organization, organizational structure, control, footwear, industry, region.

## A modo de introducción

Todas las organizaciones se encuentran estructuradas de distintas maneras, unas de manera formal y otras de manera informal; sin embargo, se debe tener en cuenta que entre mejor estructurada se encuentre la organización tendrá un mejor rendimiento; pues al mismo tiempo que satisface las necesidades de los grupos de interés, cumple con su objetivo organizacional. De igual manera se puede afirmar que el orden empleado en la estructura organizacional se encuentra de cierta manera determinado por el proceso administrativo que se lleve a cabo al interior de la compañía. Teniendo en cuenta lo anterior, un proceso es definido por Stoner, Freeman y Gilbert (1996), como una forma sistemática de hacer las cosas; se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean (p.11).

En relación con lo anterior, según Robbins y Coulter (1996), el proceso administrativo está conformado por cuatro elementos que se relacionan entre sí, como lo son la planificación, organización, dirección y el control (pp. 9-10); por tanto los temas que se tratarán con más profundidad a lo largo de esta investigación están inmersos en cada uno de los elementos. En esta instancia es preciso recalcar la importancia que tiene esta investigación en la región, pues como se expresa en el Plan Regional de Competitividad (PRC) (2012), el fortalecimiento de los sectores estratégicos y el cumplimiento de los objetivos del PRC debe estar dado por la integración de los componentes del desarrollo, aprovechando

las sinergias institucionales, optimizando los recursos existentes y bajo el sentido de la corresponsabilidad y el trabajo en equipo (p.6). En este sentido, esta exploración resulta pertinente para suministrar información acerca del estado actual de uno de los sectores más importantes de la región como lo es el calzado.

Así mismo este proyecto es un referente útil a nivel asociativo para la Asociación de Fabricantes de Calzado de Risaralda (ASOFACAR), puesto que este gremio adolece de estudios significativos en el sector y este tipo de espacios les genera la posibilidad de esclarecer el panorama sobre la presente condición de esta industria. Es necesario mencionar además, que este proyecto de investigación es novedoso, dado que en la empresa Calzado Alpaca S.A.S. es la primera vez que se realiza un estudio sobre las técnicas de planificación implementadas para la toma de decisiones, lo cual es de gran contribución para la potenciación y perfeccionamiento de la misma.

Es importante nombrar, que el tema central a tratar en esta investigación son las técnicas del proceso administrativo implementadas en la compañía por el gerente para la toma de decisiones. Por ello, recurriendo a Dubrín (2007) existen seis técnicas especializadas para la toma de decisiones (pp.166-178); por lo tanto para determinar las técnicas del proceso administrativo utilizadas en la organización, es necesario tener en cuenta factores de vital importancia, como lo son el panorama del sector económico del calzado y las técnicas financieras que esta emplea. Esta investigación surge con el propósito de responder **¿Qué técnicas del proceso administrativo son utilizadas por Calzado Alpaca S.A.S. para la toma de decisiones**

**actualmente?;** para ello es necesario recurrir a ciertos objetivos que ayudarán al desarrollo de la misma, como determinar las técnicas del proceso administrativo utilizadas por Calzado Alpaca S.A.S. para la toma de decisiones actualmente, así como identificar las técnicas financieras y conceptos que aportan al proceso administrativo de la empresa, al igual que identificar los agregados económicos que influyen en la toma de decisiones de la misma.

### **Diseño Metodológico**

En este proyecto investigativo se identificó que el estudio realizado fue de forma aplicada ya que se confrontó la teoría con la realidad, de igual manera fue de tipo descriptiva, puesto que este “(...) busca únicamente describir situaciones o acontecimientos (...)” (Tamayo, 1999b, p.44). Así mismo se evidenció que fue un estudio de caso, pues según Tamayo (1999b) desea estudiar intensivamente las características básicas, la situación actual y sus interacciones con el medio (p.49). Para realizar esta investigación, según los métodos planteados

por Aktouf (2000), los más apropiados fueron el deductivo y el clínico, el cual radica en anotar todas las modificaciones que se van dando en el tiempo de la investigación; por otra parte es preciso decir que la naturaleza del fenómeno es de orden cualitativo ya que no se puede medir pero si se puede organizar en diferentes categorías (pp.35-37), debido a que la mayor intención de este proyecto investigativo fue determinar las técnicas del proceso administrativo utilizadas por Calzado Alpaca S.A.S. para la toma de decisiones actualmente.

Este proyecto investigativo tiene un nivel de conocimiento de carácter descriptivo, el cual está sumamente relacionado con el tipo de investigación. Es de carácter interdisciplinar, ya que está conformada por diversas áreas del conocimiento, entre las cuales se encuentran: Proceso administrativo, Administración Financiera y Macroeconomía. La persona encargada de suministrar información fue la directora comercial Ángela Patricia Echeverri, por medio de la entrevista, de acuerdo a esta fue como se obtuvieron los resultados de esta investigación.

### Diseño y Metodología Del Estudio

#### Diseño general de la investigación (Figura 1)

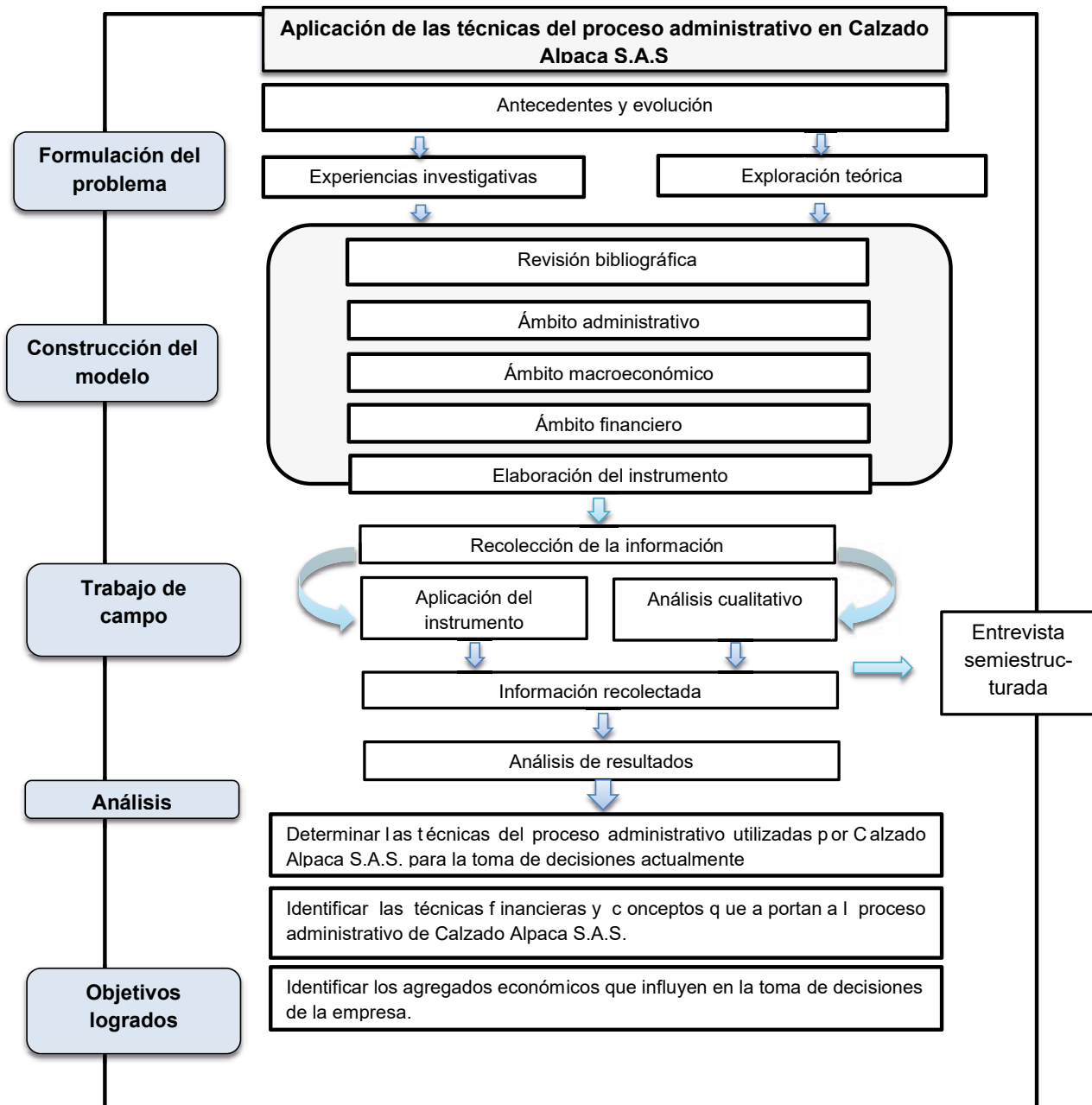


Ilustración 1: adaptado de: Análisis competitivo in-house de los procesos de importación-exportación del sector metalmeccánico en Pereira y Dosquebradas (Muñoz & Franco)

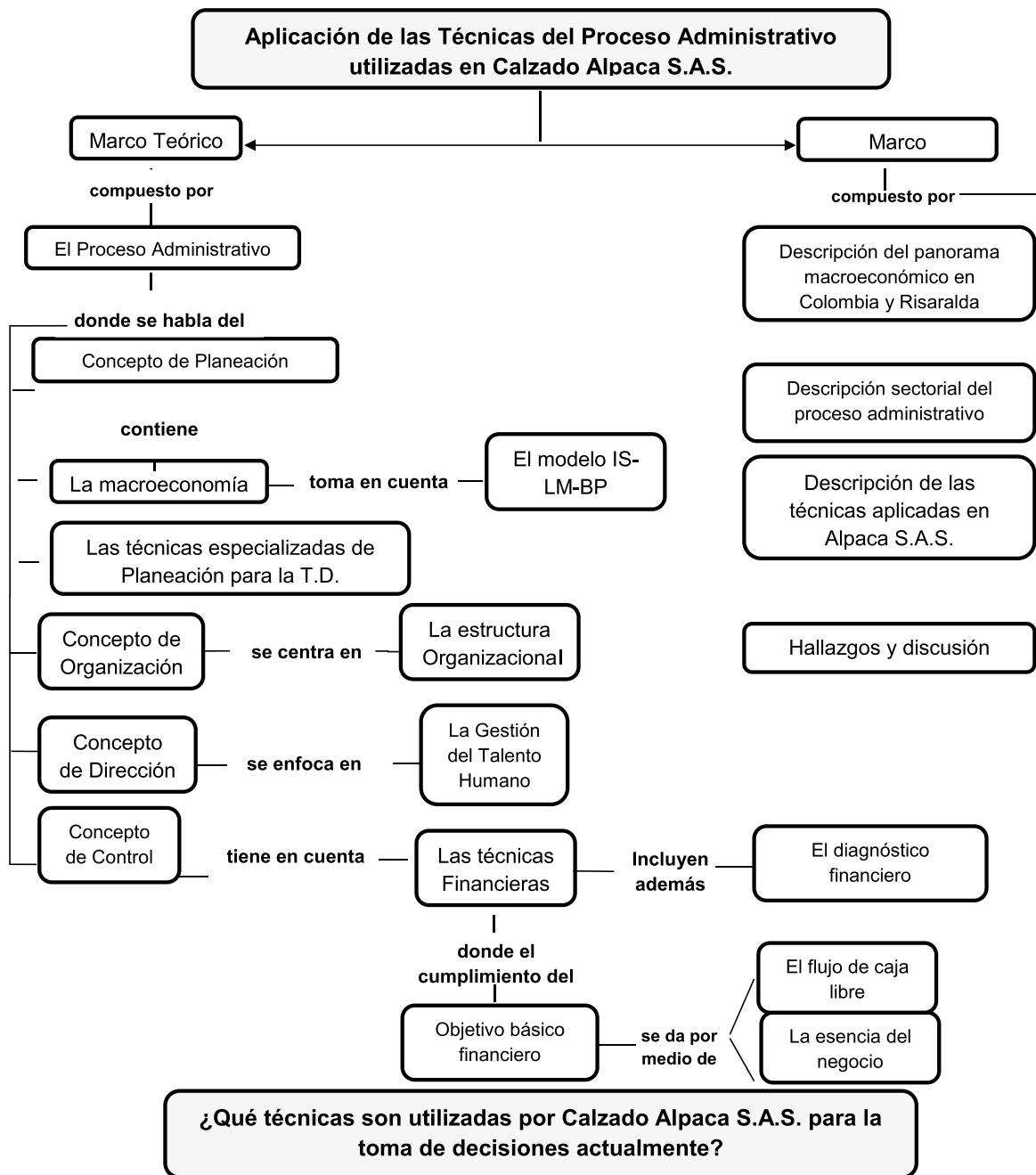


Ilustración 2: Elaboración propia

## Referente Teórico

Se entiende que el proceso administrativo se encuentra conformado por un conjunto de elementos que se relacionan entre sí para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo organizacional, el cual debe ser definido por la gerencia, la misma que debe encargarse de brindar los medios necesarios para su ejecución. De este modo la planeación como proceso administrativo está estrictamente ligada con los objetivos organizacionales, pues según Robbins (1987), es la que determina objetivos y define la mejor manera de alcanzarlos, se ocupa de los medios — cómo se debe hacer— y de los fines —qué es lo que se tiene que hacer— (p.114).

La importancia de la macroeconomía en este tipo de estudios, radica en ser la encargada de brindar las herramientas necesarias para identificar el comportamiento de las economías globales, lo cual es un elemento de vital apoyo para los sectores que constantemente exportan e importan como lo es el sector industrial, específicamente el del calzado. En ese orden de ideas, una de las herramientas está dada por el modelo **IS - LM - BP**, el cual según Briceño y Camelo (2011) se explica a partir de tres equilibrios; el primero de ellos es el mercado de bienes y servicios (**IS**)<sup>1</sup> representada por  $Y = C + \bar{I} + \bar{G}$  donde  $Y$  es igual a la demanda agregada, compuesta por el consumo privado ( $C$ ), la inversión ( $\bar{I}$ ) y el gasto público ( $\bar{G}$ ); el equilibrio en el mercado monetario (**LM**)

ilustrado por la igualdad  $M = L(i)$ , que indica la relación existente entre el dinero, la renta nominal y el tipo de interés; y el equilibrio en el mercado cambiario (**BP**), que según Blanchard (2000) este desempeña el papel de registrar los ingresos y egresos de divisas por concepto de comercio exterior<sup>2</sup>, por concepto de servicios de factores productivos<sup>3</sup>, por concepto de transferencias<sup>4</sup> y por concepto de movimiento de capitales<sup>5</sup>. Esta curva es horizontal porque siempre hay equilibrio cambiario a una tasa de interés interna que es igual a la externa ( $i=i^*$ ) (p.88). A su vez las tres curvas de equilibrio expuestas anteriormente, conforman una economía abierta expresada por la ecuación  $Y = C + \bar{I} + \bar{G} + XN$ <sup>6</sup>.

Para la planeación resulta necesario abordar diversas técnicas especializadas planteadas por Dubrín (2000), para proyectar de manera adecuada lo que se desea llevar a cabo en la organización; la primera de ellas consiste en la elaboración de los diagramas de Gantt y de Hitos, los cuales son dos instrumentos básicos que ayudan a los administradores a llevar un registro que les permite saber si las actividades serán terminadas puntualmente; por otra parte se halla la técnica para la evaluación y revisión de programas (PERT), dicha técnica es empleada para seguir la pista de las actividades de planeación requeridos con el fin de concluir un proyecto no repetitivo de gran escala; existe otra técnica que consiste en analizar el punto de equilibrio, el cual es conocido como

1 Anexo 1: Ecuación IS.

2 Flujos de exportaciones e importaciones de bienes y servicios.

3 Flujos que conforman los ingresos netos del exterior.

4 Flujos de pagos que no tienen contrapartida como la ayuda externa.

5 Flujos de entrada y salida de capitales, tanto de inversión directa como de préstamo.

6 Anexo 2: ecuación IS-LM-BP y gráfica.

un método para determinar la relación entre el total de costos y el de ingresos en diversos niveles de la actividad de ventas o de producción; otro instrumento útil para la planeación son los árboles de decisión, en donde se grafican las soluciones alternativas que existen para resolver un problema (pp.166-173).

Como propone el autor referenciado líneas atrás; entre las técnicas especializadas se encuentran las que son aplicadas para el control de inventarios, en donde la primera es conocida como la planeación de los materiales requeridos, el cual es un sistema computarizado, diseñado para asegurar que el manejo de materiales y el control de inventarios sean eficientes, esta técnica es una aportación importante porque permite reducir los niveles de inventarios y los costos directos de mano de obra; otra técnica es la cantidad económica de pedido (CEP), reconocida como el nivel de los inventarios que reduce al mínimo los costos administrativos y de mantenimiento; la CEP indica la cantidad para resurtir el inventario que tiene el costo más bajo y finalmente se encuentra la técnica conocida como “just in time” (sistema justo a tiempo), el cual es un método para controlar los inventarios, diseñado para reducirlos al mínimo y llevarlos a la planta en el momento exacto (pp.175-177).

Como se pudo evidenciar, las seis técnicas especializadas para la planeación, radican en controlar el cumplimiento de las actividades sobre el tiempo, así como las probabilidades de beneficio o de pérdida para la empresa y el correcto control de los inventarios para alcanzar el mejor desempeño organizacional. Es importante recalcar, que los gerentes también son responsables de diseñar la

estructura empresarial, la cual implica llevar a cabo la función de organización, entendida como “(...) el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización” (Stoner et al, 1996, p.12).

Siguiendo esta lógica, como componente inicial, es necesario manifestar que el diseño expresa la manera en cómo se estructura una empresa, es decir “el diseño de la organización se ocupa de las acciones de la administración para construir o cambiar la estructura” (Robbins, 1987, p.177). Es por ello que el diseño y la estructura están relacionados recíprocamente; cabe recalcar además, que este diseño se lleva a cabo después de haber planeado el objetivo corporativo. La estructura organizativa es definida por Robbins y Judge (2009), como el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Para diseñar la estructura de la organización existen seis elementos claves, los cuales brevemente nombrados son: la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la extensión de control, la centralización y descentralización, al igual que la formalización (pp.519-525). Además de los elementos esenciales para el diseño de la estructura, existen cinco aplicaciones del diseño organizacional planteadas por Robbins y Coulter (2009), entre las tradicionales se encuentran: la estructura simple y la burocracia y entre las contemporáneas: la estructura basada en equipos, la estructura matricial y de proyectos y la estructura sin límites.

Por lo tanto “La estructura simple es una organización “plana” ya que generalmente



sólo tiene dos o tres niveles verticales, una distribución informal de empleados y un individuo en quién está centralizada la autoridad de toma de decisiones” (Robbins & Coulter, 1996, p.357). Estos mismos autores, plantean que la burocracia es un arreglo organizacional basado en el orden, la lógica y el uso legítimo de la autoridad, en esta se encuentra la estructura funcional y divisional; la primera tiene como enfoque alcanzar las eficiencias de la división del trabajo al agrupar especialistas similares en grupos funcionales, además es baja en complejidad y formalización, pero alta en centralización; la segunda se caracteriza por ser una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones autónomas y auto-contenidas (pp. 357-358).

Según Robbins y Coulter (2009) la estructura basada en equipos es aquella donde la organización entera está integrada por grupos o equipos de trabajo que desempeñan las labores de la empresa, además de esto los empleados están más involucrados y tienen más autoridad, es decir que hay una reducción de barreras entre las áreas funcionales, no hay cadena de mando clara ni presión sobre los equipos de trabajo. La estructura matricial y de proyectos es la que asigna especialistas de distintas áreas funcionales a determinados proyectos, se caracteriza por tener un diseño fluido y flexible, y toma decisiones de manera rápida, esta no posee complejidad para asignar personas a los proyectos. En última instancia la estructura sin límites no está restringida por límites artificiales horizontales, verticales o externos; incluye tipos de organizaciones virtuales y de red, es muy flexible y receptiva y carece de control lo que causa dificultades de comunicación (pp. 317-319).

Avanzando en este razonamiento, se puede decir que el siguiente aspecto a tratar, asume que toda organización incluye gente y la obligación de la gerencia es dirigir y coordinar a sus colaboradores; por consiguiente Robbins y Coulter (1996), interpretan que la dirección se da cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el mejor canal de comunicación o resuelven conflictos entre sus miembros (p.9). En base con lo anterior la motivación es un factor fundamental en lo que respecta a la gestión del talento humano, el cual como se expresa en Muñoz citando a González (2009), se encarga de moldear las posibilidades latentes del ser humano, de tal manera que las empresas, se conviertan en escenarios de desarrollo individual y social para sus trabajadores, para ellas mismas y para su entorno, el mismo que consiste en permitir la realización del potencial, de la capacidad, de la inteligencia, de la aptitud natural de los hombres y las mujeres que expresan en su libertad de ser, su mismidad, a través del trabajo, en tanto que este se convierte a su vez en factor fundamental para el desarrollo individual y social (p.11). Habiendo comprendido más profundamente la importancia de la Gestión del Talento Humano (GTH), es necesario reconocer la relevancia que esta área ejerce en la empresa, pues en la medida en que los colaboradores encuentran motivación, el desempeño de la organización mejora, ya que en palabras de Calderón como se cita en Muñoz (2009), el ser humano no es simplemente un instrumento de producción, es una persona con sentimientos, valores, intereses, imaginación, palabras y pensamientos (p.17); así mismo, podría decirse que aquellos denominados “clientes internos” son esos agentes a los cuales se les debe brindar una especial atención, pues de cierta manera son esa fuerza laboral que

impulsa a la organización a alcanzar su objetivo organizacional.

Paradójicamente hoy en día se habla constantemente en las organizaciones de la importancia de reconocer todo este tipo de aspectos e implementarlos en la compañía, lo cierto es que son intenciones superfluas, pues es claro que priman los intereses economicistas que se persiguen. Lo anterior, es sintetizado en palabras de Cruz Kronfly (2009), las cuales versan que la invocación generalizada a reconocer plenamente la humanidad del otro no se cumple, entre lo que se predica y lo que en realidad se practica (p.13).

Como instancia final, los gerentes desarrollan funciones de control, pues según Robbins y Coulter (1996), una vez que se han elaborado los planes (planificación), que los arreglos estructurales han sido delineados (organización) y que se ha contratado, entrenado y motivado a las personas (dirección), todavía algo puede salir mal. Para garantizar que las cosas vayan como deben ser, la gerencia tiene que observar el desempeño real de la organización, el cual debe ser comparado con las metas previamente establecidas; si hay alguna desviación importante es obligación de la gerencia hacer que la organización vuelva al camino correcto. Este proceso de observar, comparar, corregir es lo que se llama función de control (p.10).

Es importante tener en cuenta que para ejercer un óptimo control organizacional, existen ciertas técnicas financieras que apoyan la gestión del proceso administrativo. La primera técnica es el flujo de caja libre, cuyo concepto es entendido como:

“(…) lo que queda disponible para los acreedores financieros y los accionistas o socios. A los acreedores financieros se le atiende con Servicio a la Deuda (capital más intereses), y a los propietarios con la suma restante, con la cual ellos toman decisiones, una de las cuales es la determinación de la cantidad a repartir como dividendos” (García, 2009, p.15).

Una empresa puede considerarse como un buen negocio y por lo tanto afirmarse que está cumpliendo su objetivo básico financiero —si genera una corriente de efectivo que le permita cumplir con sus tres decisiones financieras— el cual es conocido como “(…) el incremento del patrimonio de los accionistas en armonía con los objetivos asociados con clientes, trabajadores y demás grupos de interés” (García, 2003, p.5). Hay que agregar además que éste, al estar conformado por los objetivos de las diferentes áreas de la compañía, va encaminado a su vez hacia el cumplimiento del objetivo organizacional. Las decisiones que se nombraron en líneas anteriores según García (2009), se conocen como: reponer el capital de trabajo y atender a los requerimientos de inversión en activos fijos, atender el servicio a la deuda y por último repartir las utilidades entre los socios de acuerdo con sus expectativas (p.10).

Cabe mencionar que otro factor que contribuye al cumplimiento del objetivo básico financiero, tal como lo expresa Salazar (2016), es la esencia del negocio, pues esta hace referencia al análisis del cumplimiento de cuatro desigualdades esenciales, las que se hacen efectivas cuando: la rentabilidad

del patrimonio (RP) es  $>$  a la tasa mínima de rendimiento requerido (TMRR), el cual se analiza en términos de las expectativas del inversionista; la rentabilidad del activo (RA) es  $>$  al costo promedio ponderado de capital (CPPK), esta compara la rentabilidad del activo de la empresa con el costo promedio ponderado de capital; la rentabilidad del patrimonio (RP) es  $>$  al costo promedio ponderado de capital (CPPK), aquí se analizan los riesgos del inversionista y por último la rentabilidad del patrimonio (RP) es  $>$  a la rentabilidad del activo (RA), en donde si se cumplen las 3 anteriores, esta no es de gran relevancia.

Finalmente para identificar la actual condición financiera de la empresa, resulta necesario tener presente una técnica de suma relevancia denominada diagnóstico financiero, interpretado por Salazar (2016), como la evaluación de la gestión financiera de la compañía, a través del análisis de los estados financieros, la revisión de las variables del entorno endógeno y exógeno, así como la aplicación de índices financieros, con el objetivo de analizar los signos vitales de la empresa denominados: liquidez, rentabilidad y endeudamiento; en este sentido la liquidez es entendida como aquella evaluación realizada a la capacidad que muestra la empresa para cumplir con los compromisos de forma oportuna; por su parte la rentabilidad se encarga de evaluar la eficiencia de la empresa en el manejo de las inversiones; y en últimas el endeudamiento determina el riesgo que asume la empresa tomando en cuenta la deuda y su efecto sobre la rentabilidad del patrimonio que le permiten obtener el conocimiento de la capacidad de endeudamiento posible.

## Referente Contextual

Profundizando un poco más en la investigación, Calzado Alpaca S.A.S. se encuentra localizada, en la variante la Romelia el Pollo Santa Ana baja en el municipio de Dosquebradas (Risaralda). Según la ley de PYMES número 590 esta organización se encuentra catalogada como una empresa mediana, constituida por una sociedad anónima simplificada, representada por 3 accionistas con una economía que abarca territorio regional, nacional e internacional, contando con su sede principal ubicada en el municipio de Dosquebradas; se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Dosquebradas con CIIU N° 1521<sup>7</sup> la cual se desenvuelve en el sector económico manufacturero y comercial, pues se dedica principalmente a la fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela y a la comercialización del mismo.

Según el director de ASOFACAR el Dr. Vladimir Sandoval (2016), Calzado Alpaca S.A.S. es una empresa que empezó desde abajo, caracterizándose fundamentalmente por una destacada organización, lo cual le ha permitido ser reconocida como una de las empresas abanderadas del sector; así mismo la continua actualización de maquinaria, le ha posibilitado mejorar sus procesos productivos y adaptarse a las tendencias hacia las que se inclina la moda en el mercado. De igual manera expresa que la clave de su éxito radica en el ritmo de producción bien costado en sus procesos productivos, los cuales han sido implementados de manera lenta pero constante, bajo los estándares de organización más sofisticados.

7 4ta edición

Igualmente, Echeverri (2016), agrega que esta organización cuenta con más de 46 años de experiencia y un robusto portafolio de clientes nacionales e internacionales, los cuales acreditan a Calzado Alpaca S.A.S. como uno de los productores y comercializadores de calzado institucional más importantes de Colombia, con procesos direccionados a través del estándar internacional ISO 9001:2008, además de una gran variedad de productos en conformidad con requerimientos validados a través de laboratorios certificados para la realización de pruebas técnicas, la empresa ejecuta su proceso fabril con tecnología de punta, reconociendo la innovación como punto de partida para la satisfacción de un cliente con infinidad de opciones, en donde solo la diferenciación a través de valores agregados en sus materias primas y proceso productivo aseguran el crecimiento constante de la unidad de negocio, que cada vez se posiciona más en el complejo mercado de calzado institucional.

Hace un par de décadas atrás, el sector del calzado se caracterizaba por gozar de unos altos estándares de calidad sustentados en la efectividad de entrega, los destacables diseños de sus productos, al igual que el dinamismo y productividad en cada uno de sus procesos. No obstante, con el pasar de los años el sector se fue quedando estancado debido a la falta de capacitación de cada uno de los miembros que han laborado en esta industria manufacturera; según Gallego y Grisales (2007), este tipo de aspectos ha traído consigo limitaciones en sus áreas de investigación y desarrollo, causado por la falta de información y formación de la alta gerencia, que impulse a la creación de estrategias para reducir el impacto que generan las empresas de mayor tamaño a

nivel nacional y entrar a competir con ellas (p.196).

Es importante decir, que así como referencian las cifras de registros públicos de las Cámaras de Comercio del país, citado por la Universidad del Rosario (2013), el 98% de las empresas que conforman este sector, son catalogadas como micros y pequeñas, lo cual supone que son organizaciones que por sí mismas no están en las capacidades de hacer pie a un mercado que constantemente demanda innovaciones en sus procesos, es por ello que los autores previamente mencionados expresan que existe un desentendimiento con el sector por parte de instituciones públicas y privadas como Cámaras de Comercio, Alcaldías, Asociación Nacional de Industriales (ANDI), Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI), Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), academias locales, entre otras; las cuales tienen el poder en el medio para gestionar recursos y estrategias que impulsen la productividad y el desarrollo del mismo.

Es necesario recalcar que la elaboración de un par de zapatos genera 7 empleos desde el momento de la recolección de la materia prima hasta entregar el producto terminado como lo afirmó Sandoval (2016), lo cual es un argumento importantísimo para ayudar al sector a acceder a nuevas y mejores oportunidades. Teniendo en cuenta todos estos aspectos, como menciona el mismo autor, esto ha llevado a que las empresas de calzado tengan un ciclo de vida en donde nacen, crecen, se reproducen y mueren en muy poco tiempo, para lo cual estima un tiempo promedio, según el tipo de administración de un máximo de 5 años de permanencia en el mercado, lo que permite entrever la poca

solidez empresarial justificada en la escasa proyección por parte de los gerentes, puesto que se empeñan en vivir el día a día y no encuentran en las instituciones externas el apoyo necesario para salir a flote.

En ese orden de ideas, el empresario que decide incursionar en la industria del calzado debe tener en cuenta el dinamismo del sector, así como las características técnicas que poseen este tipo de organizaciones. Por lo tanto, es necesario identificar que este sector se caracteriza por tener unas tendencias cíclicas, en donde se guarda la esencia de diseños anteriores, pero al mismo tiempo se debe generar un toque innovador y diferenciador que produzca reacciones en el mercado. Así mismo, es importante reconocer que el mercado del sector no está limitado netamente al interior del departamento, pues Risaralda distribuye su producción a otras ciudades del territorio nacional, como lo son Medellín, Armenia, Manizales, Ibagué, Bucaramanga, entre otras.

Cabe mencionar además, que en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), los principales referentes organizacionales de esta industria manufacturera son Calzado Bucaramanga, Calzado Spring Step, Calzado Alpaca S.A.S. entre otras; las cuales han sido empresas que se han destacado permanentemente por innovar en sus procesos productivos, elemento que les ha permitido posicionarse en el mercado actual.

Pasando a las características técnicas de esta industria, según Sandoval (2016), la mayoría de las organizaciones que pertenecen a la misma se caracterizan por

tener una administración marcadamente empírica, motivo por el cual los empresarios de la región no llevan a cabo técnicas especializadas para la planeación como lo son la red PERT, diagramas de Gantt e hitos y árboles de decisión en sus proyectos empresariales. Sin embargo argumenta que pocas empresas, con una trayectoria más sólida en el mercado si incurren en ellas como lo son Kosta Azul, Calzado Alpaca, Calzado Kapriato y otras empresas de menor envergadura las ponen en práctica de manera más sutil.

En contraste con lo anterior, afirma que la mayoría de las organizaciones del sector manejan el punto de equilibrio para calcular la rentabilidad del producto, además de estimar si hubo pérdidas o ganancias ya que por medio de un balance de ingresos y egresos, se guían para realizar este tipo de proceso. En lo que respecta a el manejo que se le da a los inventarios, expresa que el almacenamiento de los mismos es muy reducido o prácticamente cero, dado que la metodología implementada consiste en la elaboración de productos modelo, los cuales son ofertados a los distintos establecimientos de comercio o clientes, los mismos que se encargan de realizar los respectivos pedidos y en base a esto se establecen los estándares de producción.

Así mismo, manifiesta que el calzado hoy en día tiene una proporción de fabricación en donde el 50% de los productos son elaborados a base de materiales sintéticos y el otro 50% a base de cuero. Adicionalmente expresa, que este sector es sumamente atractivo para los inversionistas, puesto que la rentabilidad que el mismo retribuye es considerable, para lo cual ejemplifica suponiendo que un par de

sandalias las cuales su costo de fabricación ronda los 25.000 pesos proporcionan un margen de utilidad de 6.000 pesos, lo cual puede incrementar o disminuir según el tipo de calzado manufacturado. Además de esto, argumenta que la proporción de productores y comercializadores en Risaralda es del 40% y 60% respectivamente, lo cual es justificado en la comodidad logística y beneficio económico que suministra el dedicarse exclusivamente a la comercialización. Por otra parte, a nivel nacional se sigue marcando la misma tendencia aunque los márgenes varían un poco, pues según las cifras de registros públicos de las Cámaras de Comercio del país, citado por la Universidad del Rosario (2013), los productores participan con el 46% del mercado Colombiano y los comercializadores con el 54% del mismo.

Resaltando en este apartado, que las cifras analizadas posteriormente serán promediadas entre un periodo de tiempo comprendido desde el año 2000 al 2014; por tanto es importante destacar que los indicadores porcentuales que caracterizan la industria manufacturera colombiana, según el Banco Mundial (2016), en promedio la inflación alcanzó un 5,1%; así mismo la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016), cita en sus informes que el desempleo obtuvo un 13,6%, identificándose en ambas variables una continua decadencia. A su vez, la CEPAL (2016), evidencia que la contribución que tiene la industria manufacturera en el PIB nacional es del 13,2% donde ha tenido una disminución constante desde el 2007.

Las exportaciones netas del periodo tomadas desde la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y el Departamento

Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2016), presentaron niveles negativos a causa de que la industria en Colombia importó 26,57% más de lo que exportó; no obstante para el sector industrial risaraldense, tal como se expresa en los informes de coyuntura económica regional (ICER) (2016), los índices fueron del 0,58%, evidenciando de esta manera la poca intervención que tiene este sector económico a nivel regional. Los datos referenciados con anterioridad serán tabulados posteriormente. En cuanto al sector del calzado se refiere, según los datos calculados entre la CEPAL y el DANE (2016), este tiene una participación en el PIB colombiano de un 0,33%; por otra parte las exportaciones netas, como se expresan en el DANE y la DIAN (2016), cayeron a niveles porcentuales de -0,57%, evidenciándose así el mismo fenómeno negativo que presenta la industria manufacturera en el país. A nivel regional, los informes del ICER (2016), permiten entrever que la contribución en el PIB fue del 0,70%. En cuanto a las exportaciones netas en la industria Risaraldense, se generaron niveles promedio de 1,56%. Los datos referenciados con anterioridad serán tabulados posteriormente.

Continuando con la descripción del sector, de acuerdo con el DANE como se cita en Ruiz (2010), en Colombia la industria del calzado representa un 0,27% del PIB nacional y 2,17% en el PIB manufacturero en donde se generan aproximadamente 100.000 empleos y se exporta fuertemente hacia otras fronteras nacionales. Por lo tanto es necesario tener en cuenta que existen ciertas variables macroeconómicas que afectan directa e indirectamente este sector tan importante de la economía colombiana,

como lo son los tipos de cambios y las decisiones implementadas por los países a los que llega la industria manufacturera nacional, entre los que se encuentran Estados Unidos, Venezuela y Ecuador; adicional a esto, el dólar entra a jugar un papel esencial en este tipo de aspectos, pues su alza disminuye los ingresos provenientes de las ventas al exterior y por otra parte los ingresos nacionales caen también como contracción de la demanda interna.

Adicional a lo anterior, se encontraron ciertos elementos de vital importancia para esta investigación suministrados por el DANE (2010) y la Superintendencia de Sociedades (2013), en donde se logró evidenciar que la participación del calzado en la industria manufacturera de Risaralda es del 0,070%, indicador en el cual se destaca una empresa pereirana denominada Confecciones Argos LTDA., a consecuencia de ser la única organización del sector que se encuentra registrada en la Superintendencia de Sociedades. Profundizando un poco más en este tipo de aspectos, se halla que durante el periodo 2000 – 2004, no se evidencia participación alguna, no obstante para el 2005 su incidencia en los indicadores es del 0,134%, en contraste para el año 2006 su participación disminuyó a 0,124%, mientras tanto para el 2007 su proporción se vio aumentada al 0,146%, sin embargo en lo que se refiere al 2008, 2009 y 2010, se presenta de manera escalonada una marcada y constante decadencia iniciando en un 0,117%, pasando a un 0,099% y finalizando su declive en un 0,085% respectivamente.

Como resultado de todo esto, mencionan los registros públicos de las Cámaras de Comercio del país (2013), que el sector se

proyecta a 3 grandes periodos de tiempo. Inicialmente para el año 2018 se espera desarrollar un modelo de gestión integral que mejore la productividad y competitividad de las empresas del sector, que articulado con la oferta institucional del estado genere círculos virtuosos entre productores y comercializadores para garantizar la recuperación del mercado interno; así mismo, para el año 2023 lo esperado es potenciar el calzado en todas sus gamas tanto en cuero de alta calidad, como en materiales sintéticos por medio de un diseño diferenciador, el trabajo conjunto entre la cadena de valor y la difusión de información en cuanto a las tendencias de la moda; finalmente, para el año 2028 el objetivo es consolidar la cadena productiva con empresas fortalecidas, marcas posicionadas en el mercado interno e internacional, contando con una alta apropiación tecnológica y desarrollo sostenible.

## Hallazgos

En el campo macroeconómico, se detectó que los aspectos económicos que la empresa considera que influyen en sus operaciones son el nivel de desarrollo económico de la región puesto que para ellos es importante las características del país o sector en donde van a establecer su organización, para adecuar la misma a las condiciones endógenas del entorno. A nivel internacional, la compañía estipula pertinente, estudiar el proteccionismo por parte de los estados para conocer elementos de vital importancia como lo son aranceles e impuestos sobre la exportación e importación.

A su vez, consideran que el sector del calzado se encuentra en crecimiento, estable

y con una buena dinámica; además cuentan con un gran abanico de posibilidades dentro del mismo gracias a las características de sus productos. Adicionalmente Calzado Alpaca S.A.S. utiliza como variables económicas en su interior el crecimiento del sector en cuanto a las áreas de producción, financiera, ventas y proveedores. Así mismo la variable inflacionaria la tiene en cuenta para sus departamentos de producción y ventas; de igual manera la tasa de interés para el campo financiero, de proveedores y ventas; y finalmente consideran relevante la tasa cambiaria en cuanto a su área financiera y de ventas debido a las organizaciones establecidas en otras fronteras nacionales.

En lo que compete al proceso administrativo, luego de haber realizado los respectivos estudios acerca de qué técnicas son utilizadas por Calzado Alpaca S.A.S., se evidenció que la organización, debido a que está certificada en alta calidad por la norma ISO 9001: 2008, toma en cuenta el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), identificado como proceso administrativo de la misma; este es planteado por (Gutiérrez, 2014), como un procedimiento que se sigue para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y productividad en cualquier nivel jerárquico al interior de la organización (p.120). A partir de este proceso Calzado Alpaca S.A.S. desarrolla un plan donde define y analiza la magnitud del problema detectado; después de investigar todas las posibles causas de dicho problema, toma en cuenta la más importante y a partir de esta decide el plan a desarrollar; el mismo que es aplicado en pequeña escala donde se ejecuta el plan determinado; posteriormente se centra en verificar si se obtuvieron los resultados esperados y en base a esto previene la recurrencia del problema y llega a una conclusión.

Como se conoce dentro de la planeación, existen diferentes técnicas aplicadas en el proceso administrativo. Esta compañía emplea 3 de las 6 técnicas planteadas por Dubrín (2000), entre las que se encuentran el punto de equilibrio, en donde maneja un balance de sus ingresos y costos de manera anual, el cual les facilita calcular sus pérdidas y ganancias. Otra técnica empleada por ella es la Red PERT, en la cual expone la ruta crítica de determinado proyecto, que se llevará a cabo por un conjunto de actividades, las mismas que se deben verificar si son desarrolladas puntualmente. Además de esta utiliza los arboles de decisión — cabe recalcar que esta no es tan utilizada como las anteriores — en estos se plantean una serie de alternativas con sus indicadores de éxito y fracaso teniendo presente el valor de cada uno de ellos y por último en cuanto al manejo de inventarios, se obtuvo que poseen un inventario permanente, desarrollado por un conteo físico y medición en ponderado.

En el ámbito estructural, esta organización no se pudo clasificar dentro de ninguna estructura de las planteadas en el referente teórico, debido a que posee características muy particulares; no obstante, esta alcanza la eficiencia proyectada al tener una correcta división del trabajo, agrupando de manera pertinente los especialistas para desarrollar sus funciones en cada área; además es descentralizada ya que siempre tiene en cuenta las opiniones de todo el equipo de colaboradores; por último y no menos importante, Calzado Alpaca S.A.S. se identifica por tener una alta formalización en su cultura, en sus procesos y en el estricto control a la hora de contratar el personal más calificado para desempeñar cada uno de los cargos, lo que hace de esta una organización totalmente capacitada para



brindar a la sociedad, un producto de alta calidad.

Como se nombró en líneas anteriores, esta estructura es poco centralizada, lo que conlleva a tener presente la opinión de todo el equipo de sus colaboradores, esto hace que Calzado Alpaca S.A.S. tenga un gran interés por la opinión de cada uno de ellos, considerándolos como un elemento clave y fundamental dentro de la cadena de valor, haciendo de ellos un camino para el logro de los objetivos comunes; dentro de su cultura organizacional se tiene muy presente la motivación y el bienestar de sus colaboradores por medio de la realización de jornadas de recreación, capacitación y demás actividades que permitan alcanzar su autorrealización para que estos a su vez, contribuyan al desarrollo organizacional.

Según los estudios realizados, el instrumento aplicado arrojó que la compañía ha venido presentando desde el 2012 una evolución exponencial en lo que respecta a sus ventas, con índices que oscilan entre los 15.000 y los 21.000 millones de pesos en los últimos 5 años; no obstante en el 2013, la empresa presentó una decadencia en la mayoría de sus resultados. A su vez, la empresa consideró de carácter confidencial el suministro de la información acerca del rango promedio de activos totales, motivo por el cual no fue posible la determinación de los mismos; sin embargo manifestó gozar de unos buenos índices que respaldan su liquidez y rentabilidad, sustentándose en sus estados de resultados y punto de equilibrio, lo que le ha posibilitado el cumplimiento de sus 3 decisiones financieras, dando a conocer que luego de haber cubierto las mismas, le queda un porcentaje considerable para

la modernización y tecnificación de sus procesos.

En consonancia con la temática anterior, Calzado Alpaca S.A.S., expresa que su departamento financiero se encuentra subdividido en 3 áreas, entre las que se evidencian el campo contable, el de tesorería y el de cartera; los cuales están a cargo de un contador y un gerente administrativo, cuya formación es de carácter universitario con 7 y 6 años de experiencia laboral respectivamente. En cuanto a lo que compete al tiempo estipulado para la planeación o elaboración de presupuestos, la organización se proyecta en el mediano y en el largo plazo para el desarrollo de sus actividades. De igual forma las áreas o temáticas que tiene automatizadas la misma, son la contabilidad, nomina, cartera, inventarios, facturación, sistema de costos, presupuesto y proyectos, tesorería, cuentas por pagar, obligaciones financieras y clasificación de clientes.

Otro rasgo identificado, consistió en que los objetivos financieros más importantes para la empresa son la maximización de utilidades, el cumplimiento de la proyección de utilidades estipuladas y lograr los más altos beneficios financieros a muy bajo costo. En cuanto a los factores bajo los cuales miden la riqueza de los inversionistas, la compañía considera que el aspecto más relevante es el crecimiento de los dividendos. A su vez, consideran que los aspectos más importantes en cuanto a las decisiones de crédito bancario son la capacidad de negociación, la planeación adecuada de las necesidades de crédito y la capacidad para el cumplimiento de sus pagos. En lo que respecta a sus proveedores, valoran como elementos más relevantes que los mismos

les suministren la información de manera oportuna, la calidad de los productos, al igual que la seguridad en las fechas de entrega, seriedad y cumplimiento de las mismas. En cuanto al manejo de inventarios se refiere, destacan como componentes más relevantes el establecimiento de niveles mínimos y máximos de seguridad de inventarios, además del control en cuanto a la rotación de estos.

Acorde con estas decisiones en las políticas utilizadas para conceder crédito a los clientes, la compañía resalta la importancia de las referencias personales, comerciales y financieras; el análisis y cumplimiento de los estados financieros, al igual que la capacidad de endeudamiento de los mismos. Como instancia final para el seguimiento y control de su cartera tienen en cuenta factores de vital importancia como la claridad de las políticas de cobranza mediante un sistema ágil para realizarlos de manera oportuna, el análisis de rotación de la cartera y el control del costo financiero de la misma.

## Conclusiones

El presente estudio ha sido una confrontación de la teoría organizacional en lo que respecta a la planeación, organización, dirección y control. Considerando los elementos expuestos a lo largo de este proyecto investigativo, se determinó que a pesar de que la organización Calzado Alpaca S.A.S. implementa un proceso administrativo diferente, las técnicas de planificación que llevan a cabo son las que Dubrín denomina punto de equilibrio, red PERT y árboles de decisión.

Para el componente macroeconómico, se identificaron los agregados macroeconómicos que influyen en la toma de decisiones, pues la compañía expresa tener en cuenta variables endógenas y exógenas, que puedan brindarles la información necesaria y pertinente para el desarrollo de sus actividades de manera óptima y eficiente.

En lo que respecta al componente financiero, se logró identificar que las técnicas financieras y conceptos que aportan al proceso administrativo se ven reflejados en primera instancia por el control manejado en sus sistemas contables, dado que tienen automatizados las diferentes áreas de este sistema; a su vez, la empresa considera como objetivo básico financiero la maximización de sus utilidades o creación de valor de la misma, sustentándose en los más altos índices de calidad y productividad, de la mano del cumplimiento de sus valores corporativos, los cuales se evidencian en la cultura organizacional que se lleva a cabo en Calzado Alpaca S.A.S.

En final instancia en cuanto a sus decisiones financieras, la empresa cumple con la reposición de sus inventarios o reinversión de capital, para proceder con su componente de financiación en el cual la compañía hace especial énfasis para cumplir con todas sus obligaciones bancarias o crediticias; no obstante, teniendo en cuenta los recursos que son destinados para estas dos rubros, la organización considera como elemento primordial el pago de sus dividendos y la maximización de su patrimonio, efectuando de esta manera el desarrollo de sus 3 decisiones financieras de manera adecuada.

## Referencias

- Aktouf, O. (2000). *La metodología de la investigación en las ciencias sociales*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Banco de la república. (2016). *Publicaciones e investigación*. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/publicaciones>
- Banco Mundial (2016). Datos. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/>
- Briceño, A. & Camelo, M. (2011). *Análisis macroeconómico del plan nacional de desarrollo 2010- 2014 “prosperidad para todos”: aplicación de un modelo simple de demanda*. Colombia: Bogotá.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. En: pensamiento y gestión, 16. Pp. 158 – 176. Universidad del Norte. División de Ciencias Administrativas. Bogotá: Ediciones Uninorte - Quebecor World.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *Estadísticas e Indicadores*. Recuperado de: [http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB\\_CEPALSTAT/Portada.asp](http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp)
- Comisión Regional de Competitividad Risaralda (2012). Recuperado de: <http://www.crcrisaralda.org/es/inicio.html>
- Cruz Kronfly, F. (2002). El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. En: cuadernos de administración ¿humanismo organizacional? Nuevas perspectivas, 27. Pp. 13 – 22. Cali: Universidad del Valle.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2016). *Cuentas nacionales departamentales*. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2016). Recuperado de: <http://www.dian.gov.co/>
- Dubrín, J. (5ª Ed.).(2000). *Fundamentos De Administración*. Thomson Editores.
- Gallego, A. Grisales, C. (2007). *Evaluación de la productividad del sector calzado en el área metropolitana centro occidente (AMCO) y propuesta de un plan estratégico de mejoramiento del factor más crítico*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- García, O. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA*. Medellín: Digital Express.
- García, O. (4ª Ed.). (2009). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores.
- González, L. (2003). Presentación. En: revista en talento humano. Facultad de Psicología. Universidad de Manizales, 1. Pp. 9 - 10.
- Gutiérrez, H. (2014). (4ª Ed.). *Calidad y productividad*. México: Mc Graw Hill Education.
- Ley Pymes*. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=14501>

Mendoza, J. (2ª Ed.).(1993). *Las funciones administrativas: un enfoque estratégico y táctico*. Barranquilla: Uninorte.

Mintzberg, H. (7ª Ed.). (2002). *La estructuración de las organizaciones*. Lima: Ariel.

Muñoz, J. (2009). *A propósito del sentido de lo humano en la empresa: ¿utopía o realidad?, la disonancia entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana*. Gestión y Región. Volumen 8. pp. 7-35.

Muñoz, J. & Franco, P. (2010). *Análisis competitivo in-house de los procesos de importación–exportación del sector metalmecánico en Pereira y Dosquebradas*. Gestión y Región. Volumen 10. P. 122.

Robbins, S. (1987). *Teoría y Práctica*. México: Linda C. Mason.

Robbins, S. & Coulter, M. (5ª Ed.). (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. & Coulter, M. (10ª Ed.).(2009). México: Prentice Hall.

Robbins, S & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hill.

Ruiz, H. (2010). *Sector cuero y calzado año 2006 a 2009*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.

Stoner, J. Freeman, R. & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6ta Ed.). México: Prentice Hall.

Superintendencia de Sociedades. (2013). *Estados Financieros y Gastos de Intereses*. Recuperado de: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>

Tamayo, M. (3ª Ed.).(1999b). *El proyecto de investigación módulo 5*. Bogotá: Arfo Editores Ltda.

Universidad del Rosario. (2013). *Plan de negocios del sector de cuero, calzado y marroquinería: una respuesta para la transformación productiva*. Colombia.