

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA SPORT MAHER
S.A.S.

SANDRA ROCÍO ARIAS RAYO
OLGA ISABEL HERNÁNDEZ VARGAS

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD TECNOLÓGICA
TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.

2016

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA SPORT MAHER
S.A.S.

SANDRA ROCÍO ARIAS RAYO

20112077079

OLGA ISABEL HERNÁNDEZ VARGAS

20092077048

DIRECTOR:
MANUEL ALFONSO MAYORGA MORATO

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

FACULTAD TECNOLÓGICA

TECNOLOGÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ D.C.

2016

HOJA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director

Firma del Jurado 1

Firma del Jurado 2

Bogotá, 9 de Febrero de 2016

RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad dar solución a los problemas administrativos que posee la empresa de calzado Sport Maher S.A.S. a través del diseño de un plan estratégico de gestión. La empresa está ubicada en el barrio Restrepo en la localidad de Antonio Nariño en Bogotá. Es encargada de realizar el diseño de zapatos para damas, caballeros y niños para distribuirlos a diferentes sectores dentro y fuera de la ciudad.

De acuerdo con el diseño metodológico planteado, la primera fase del documento se basa en el análisis del entorno y el análisis estratégico. Allí se presenta la información referente, análisis de la información recopilada en las visitas realizadas al sector identificando oportunidades y amenazas en la compañía. En la segunda fase se procederá a la etapa del diagnóstico estratégico, mediante un análisis DAFO y el análisis CAME para la compañía y se hace una proposición de las estrategias. En la tercera fase se realiza el análisis de resultados y se propone un diseño organizativo y un plan de acción con el fin de llevar a cabo las conclusiones de todo el trabajo realizado. Investigar acerca de la competencia fue un punto clave para realizar un plan estratégico de Gestión, pues se requiere identificar las estrategias que ellos han llevado a cabo; también es importante el análisis de la clientela existente, para Sport Maher S.A.S seguir manteniéndola e incrementándola.

Palabras clave: plan estratégico, análisis, análisis estratégico, oportunidades, amenazas.

ABSTRACT

This project aims to solve administrative problems which own the shoe company Sport Maher S.A.S. through the design of a strategic management plan. Sport shoe company Maher is located in the Restrepo neighborhood in the town of Antonio Nariño in Bogotá, is a company in charge of designing shoes for men, women and children for distribution to different sectors within and outside the city.

According to the proposed study design, the first phase of the document is based on environment analysis and strategic analysis. Information regarding the company, analysis of information collected in visits to the sector by identifying opportunities and threats in the company. In the second phase we proceed to the stage of strategic assessment where it proceeds to the DAFO analysis and CAME analysis for the company and a respective strategies analysis is done and the third phase is analyzed results where performed organizational design and an action plan to carry out the conclusions of all the work done, just as researching about the competition is a key point in time for a strategic plan of management that is the main skills and strategies they have carried out, considering thus a respective analysis of existing clientele for sport Maher S.A.S and continue keeping and increasing.

Key words: strategic plan, analysis, strategic analysis, opportunities, threats.

CONTENIDO

1. GENERALIDADES	17
1.1 PROBLEMA.....	17
1.1.1 Descripción del problema.	17
1.1.2 Formulación del problema.	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo General.	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 DELIMITACIÓN O ALCANCE.....	18
1.4.1 Análisis del entorno.....	19
1.4.2 Diagnóstico Estratégico.	20
1.4.3 Elección de Estrategias.	20
1.4.4 Diseño Organizativo.....	21
1.4.5 Plan de Acción.	21
2. MARCO REFERENCIAL	23
2.1 MARCO HISTÓRICO	23
2.1.1 Sector económico CIU	23
2.1.2 Contexto Histórico.....	23
2.2 MARCO TEÓRICO.....	24
2.2.1 Aspectos Generales.....	24
3. SITUACIÓN ACTUAL	32
3.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	32
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	35
3.3 PORTAFOLIO	37
3.3.1 Caracterización de proveedores.	38
3.2 PROCESOS	40
3.5 RECURSOS DISPONIBLES	45
4. PROPUESTA.....	48
4.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	49
4.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	52
4.2.1 Análisis Dafo	52
4.2.3 Elección de estrategias.....	58
4.2.4 Plan de acción.	60
4.3 ORGANIGRAMA	63
4.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO	69
4.4.1 Análisis del entorno interno.....	70
4.4.2 Análisis de entorno externo.	71
5. CONCLUSIONES	82
6. RECOMENDACIONES.....	84

FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional no formalizada Sport Maher SAS.....	36
Figura 2. Portafolio.....	37
Figura 3. Descripción del proceso actual de producción.....	40
Figura 4. Descripción fotográfica del proceso de producción.....	43
Figura 5. Organigrama.....	64
Figura 6. Análisis de las cinco Fuerzas de Porter.....	81

TABLAS

Tabla 1. Portafolio Sport Maher S.A.S.....	38
Tabla 2. Elección de estrategias (Desarrollo y penetración)	59
Tabla 3. Crecimiento del sector de calzado.....	72
Tabla 4. Distribución de las curtiembres en Colombia.....	73

CUADROS

Cuadro 1. Valores Propuestos	49
Cuadro 2. Diagnostico DAFO de Sport Maher S.A.S.....	54
Cuadro 3. Análisis CAME Sport Maher S.A.S.....	57
Cuadro 4. Plan de Acción Sport Maher S.A.S.....	60
Cuadro 5. Funciones de la gerencia.....	65
Cuadro 6. Funciones de la administración.....	65
Cuadro 7. Funciones del área de producción.....	66
Cuadro 8. Funciones del cortador	66
Cuadro 9. Funciones del guarnecedor.....	67
Cuadro 10. Funciones del soldador.....	67
Cuadro 11. Funciones del operario de finalizaje.....	68
Cuadro 12. Funciones del área calidad... ..	68
Cuadro 13. Funciones del área de finanzas.....	69
Cuadro 14. Funciones del área comercial.....	69
Cuadro 15. Análisis PEST	74
Cuadro 16. Análisis de las fuerzas de la Industria.....	78

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de satisfacción al cliente	86
Anexo 2. Encuesta De Necesidades Y Valores.....	92
Anexo 3. Estrategia desarrollo de mercadeo.....	94
Anexo 4. ESTRATEGIA: Penetración del mercado.....	95
Anexo 5. ESTRATEGIA: Integración Horizontal	96
Anexo 6. Estrategias De Negocios.....	96
Anexo 7. Estrategia de diferenciación.....	97
Anexo 8. Estrategia de integracion vertical.....	97

INTRODUCCIÓN

La siguiente propuesta se elabora para que Sport Maher S.A.S. pueda surgir. Para esto debe tener un conocimiento amplio del sector y un plan estratégico de Gestión, ya que si se quiere ser competitivo en el mercado hay que estar atentos a los cambios que se encuentran alrededor y que posiblemente están afectando la producción de calzado.

Analizando las empresas de la localidad se puede determinar las necesidades que los almacenes tienen en cuanto a adquisición de calzado. También se puede investigar acerca de la competencia y las estrategias que se utilizarán, analizar cuáles son los puntos que sobresalen de la empresa y que hacen la diferencia en el mercado y la competencia. Se deben tener en cuenta las etapas fundamentales del plan estratégico que son: el análisis y diagnóstico de la situación, declaración de objetivos estratégicos, elección de estrategias corporativas, planes de acción, seguimiento y evaluación.

El desarrollo de este plan estratégico de gestión se planteó en tres fases: análisis interno, análisis externo y análisis comparativo. El desarrollo de esta propuesta surge de la idea de que el éxito de una empresa se basa en su competitividad. Se pretende formular un plan estratégico de gestión, para Sport Maher S.A.S., pues, aunque ella tiene más de 13 años de experiencia en producción y venta de calzado sus ventas se han reducido considerablemente.

Se estudiará desde su inicio para así corroborar la información deseada y trazar un Plan Estratégico que haga tomar conciencia a los dueños de la compañía de que es lo que espera a futuro. Se propondrán unos valores corporativos, su misión, visión, objetivos generales y específicos para la sociedad.

Esta propuesta puede servir para futuros estudios en empresas de características similares, así como también es de gran ayuda para empresas que se encuentren en crecimiento y puedan encontrar en este documento ideas que los conduzcan hacia la mejora de la competitividad y les sirva para llevar un orden administrativo.

Para la ejecución de este proyecto se realizó un estudio documental, se realizaron encuestas entre los trabajadores de la empresa, y se elaboró una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) para así identificar las fallas y los puntos a favor.

Mediante la elaboración de esta propuesta se espera que Sport Maher S.A.S. desarrolle la capacidad para obtener utilidades mejorando sus ventas con respecto a la competencia. De igual manera que tenga una misión y visión para que sepa hacia dónde va y cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo.

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto tuvo como fin elaborar un documento orientado a mejorar la situación en la que se encuentra Sport Maher. S.A.S. Se aplicó el método de planeación estratégica, la cual permite identificar los problemas que inciden en la empresa de calzado y así ayudar por medio de esta propuesta a proporcionar una visión más amplia y clara, enfocada a encontrar las soluciones pertinentes que llevarán a Sport Maher S.A.S. por el camino de la competitividad.

En el entorno empresarial, es importante tener en cuenta que aquellas empresas que se dirigen hacia un objetivo tienen muchas oportunidades de alcanzar el éxito. Así, la realización de este plan permitirá definir estrategias que sean adecuadas y podrá contribuir a una mejora de la competitividad y crecimiento de la empresa.

La finalidad de esta propuesta tiene como objeto aplicar lo aprendido en la Universidad Francisco José de Caldas, con el propósito de establecer un plan estratégico a la empresa Sport Maher SAS., y por ende hacer de este un referente para la realización de estos en otras empresas, con el fin de que este proceso permita la transferencia de todo el conocimiento que se ha adquirido en la carrera de Tecnología Industrial, con estas medidas enfocadas esencialmente a las necesidades y expectativas del cliente.

1. GENERALIDADES

1.1 PROBLEMA

1.1.1 Descripción del problema. Sport Maher S.A.S., se encuentra ubicada en el barrio Restrepo en la Localidad de Antonio Nariño. Ella, opera desde el año 2001, y está constituida legalmente como fabricante de calzado. En el año 2012 se presentó una baja competitividad, debido a la importación de zapatos chinos al mercado colombiano. Por esta razón Sport Maher SAS., ha entrado en una crisis económica, y esto ha hecho que haya bajado el nivel de sus ventas a causa de estos productos importados que resultan ser más económicos y por ende los clientes prefieren adquirirlos. En cuanto al empleo del sector este ha registrado un comportamiento negativo¹. Por la baja demanda que estos productos han registrado.

Sport Maher S.A.S. no cuenta actualmente con un plan estratégico, por tanto no tiene definido lo que quiere conseguir y a dónde quiere llegar. Con esto se hace referencia a que la empresa no cuenta con unos objetivos ni una misión y visión estructuradas, tampoco con unos valores corporativos, ni con muchos aspectos administrativos que son importantes para la compañía. Esto es un punto débil ya que no se tiene ninguna estrategia en la cual se pueda desenvolver para mitigar los problemas que la acechan.

1.1.2 Formulación del problema.

La pregunta problema por resolver mediante el desarrollo del presente trabajo de grado es:

¿Cómo mejorar la organización de Sport Maher S.A.S., por medio de un plan estratégico de Gestión?

1.2 OBJETIVOS

¹ MMM (Muestra Mensual Manufacturera) 2014 PDF.[consultado: 8 de septiembre del 2014]

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de gestión para Sport Maher S.A.S. con el fin de identificar problemas y oportunidades que lleven a una buena toma de decisiones, que la van a orientar hacia una excelente gestión y a tener una visión hacia el camino del éxito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico a partir del análisis del sector.
- Plantear un direccionamiento estratégico a la empresa de calzado.
- Formular las estrategias adecuadas.
- Crear un plan estratégico para Sport Maher S.A.S.

1.3 DELIMITACIÓN O ALCANCE

Este proyecto se enfocó en realizar una propuesta de diseño de un plan estratégico de gestión, el cual tiene como objeto, mejorar la competitividad de este negocio mediante un diagnóstico exhaustivo el cual lleve a un plan estratégico.

Sport Maher S.A.S. actualmente se encuentra ubicada en la calle 14 sur No 19- 09, en la ciudad de Bogotá D.C.

- **Enfoque metodológico**

Este trabajo de investigación es de tipo descriptivo, identificando su problemática, mediante un método integral que relaciona variables cualitativas y cuantitativas, con el fin de sentar base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

Se basa en una metodología cualitativa fundamentada en un estudio de caso, que es una técnica que permite describir una situación específica, para analizar un contexto general; de ésta forma se hace un análisis inductivo ya que parte de los datos particulares se logran a través de visitas y una entrevista al propietario para llegar a conclusiones generales del mismo.

- **Proceso metodológico**

- **Fase 1 Etapa de análisis del plan estratégico**

Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constará de los siguientes procesos:

Análisis de los propósitos y los objetivos organizativos

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

1.4.1 Análisis del entorno.

Es necesario vigilar y examinar el medio, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

El entorno general (Análisis PEST)

Consta de varios elementos denominados los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.

El entorno sectorial entorno competitivo (Análisis de las 5 Fuerzas de Porter)

Se encuentra más cercano a la empresa y está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

Análisis interno (Análisis de la cadena de valor)

Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

Fase 2. Etapa del diagnóstico estratégico

1.4.2 Diagnóstico Estratégico.

- ANALISIS DAFO

Sintetiza los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

- ANALISIS CAME

El análisis CAME pretende corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades.

1.4.3 Elección de Estrategias.

- Estrategias corporativas

La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a portafolio de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

- ¿En qué negocios deberíamos competir? ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

- Estrategia competitiva

Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

- Estrategias operativas

Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

Fase 3. Etapa de implantación estratégica

1.4.4 Diseño Organizativo.

Establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato.

1.4.5 Plan de Acción.

En efecto, la estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

1.5 INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

Observación Estructurada: En la observación estructurada, el investigador sabe de antemano que aspectos son relevantes y cuáles no, para los propósitos investigativos.²

Se realizó un recorrido y se hizo una observación estructurada al entorno circundante a Sport Maher S.A.S., para ver cómo se comportaba el sector del calzado a nivel competitivo.

Entrevista: La interacción personal entre dos personas, las cuales se efectúa un intercambio de comunicación cruzada a través de la cual el entrevistador transmite interés, motivación y confianza y a cambio devuelve información personal en forma de descripción, interpretación o evaluación.³

Se realizaron entrevistas estructuradas a miembros de la empresa sobre cómo se elaboran los productos y cómo son remunerados.

Encuesta por sondeo y construcción de cuestionarios: El sondeo es un proceso basado en entrevistas o encuestas aplicadas muestras de individuos, para conocer

² MORENO GARZÓN, ADONAY Y GALLARDO DE PARADA, Yolanda. Aprender a investigar. Recolección de información. Bogotá Colombia: Editorial ICFES, 152 p.

³ Ibíd., p. 152

rápida y aproximadamente la conducta futura o las intenciones de actuación de tales individuos.

Se ejecutaron encuestas a los trabajadores, las cuales permitan identificar las falencias que se tienen en la empresa.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO HISTÓRICO

2.1.1 Sector económico CIIU 1920 Fabricación De Calzado En General

El sector económico CIIU para las empresas de calzado es el código 1920 el cual hace referencia a fabricación de calzado en general, esta clasificación se toma en cuenta teniendo que Sport Maher S.A.S. fabrica zapato de cualquier estilo, *“la clasificación CIIU es uniforme a las actividades económicas por procesos productivos con el fin de que se puedan elaborar estadísticas sobre ellos.”*⁴

En esta clase incluye la fabricación de calzado de cuero y piel con cualquier tipo de suela, y fabricado mediante procesos tales como corte, costura, montaje, engomado, etc.

La fabricación de botas o zapatos con partes de piel, la fabricación de botines y artículos similares de cuero o piel con cualquier tipo de suela y la fabricación de calzado deportivo o casual y especializado para la práctica de deportes, elaborado en cuero.

2.1.2 Sport Maher S.A.S.

Actualmente ubicada en el Restrepo en la localidad Antonio Nariño, fue creada en el año 1995 por los señores Mauricio Rayo y Hernando Manzanares como proyecto de creación empresarial, estableciendo a Sport Maher como S.A.S. o sociedad por acciones simplificadas.

Comenzó una sociedad en el barrio Monte Blanco en la localidad de Usme, en donde se contó con la permanencia de un año ejerciendo las labores, de ahí se vio la necesidad de trasladarse, con el propósito de aumentar el tamaño de la compañía, ya que en el barrio Monte Blanco se inició con dos empleados y se trabajó en la vivienda del propietario Hernando Manzanares.

En el año 1996 se trasladaron al barrio San Carlos ubicado en la localidad Rafael Uribe Uribe y allí permanecieron durante cinco años; en la época contaban con ocho empleados. En el año 2001 gracias a los buenos resultados de la empresa, se logra otro traslado hacia el municipio de Soacha; en ese momento contaban con quince

⁴ http://www.konfirma.com.co/Portals/0/Users/001/01/1/FA_Codigos_CIIU.pdf (consultado: 31 de octubre de 2015)

empleados. A partir del año 2001 se constituye legalmente quedando registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá con número de NIT: 79.516.917-1

En el año 2006 los propietarios Mauricio Rayo y Hernando Manzanares se separan, quedando Sport Maher S.A.S. únicamente a nombre de Mauricio Rayo, permaneciendo él como único representante legal.

Actualmente ejerce sus tareas con un total de nueve empleados, cada uno con su labor específica. La empresa tiene actividades comerciales a nivel nacional, ya que no solo distribuye su calzado en sucursales de Bogotá, sino también en otros lugares como Chía y Chiquinquirá. Algunos de sus clientes existen desde sus inicios y por tal motivo para ellos no se hace necesario usar medios publicitarios para darse a conocer.

Sport Maher S.A.S. surte a almacenes como:

- Obay (Restrepo)
- Calzado Replay (Cll 9 con crr 10)
- Calzado J y N (Centro, cll 9 con crr 10)
- Calzado San Miguel (Restrepo y Grand Sand)
- Calzado Derly (Santa Librada- Usme)
- Calzado Vetos (Restrepo)
- Calzado El Príncipe (Chía)
- Chagualos (Chiquinquirá)

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Aspectos Generales

Para la finalidad de este proyecto es importante tener en cuenta en qué consiste una planeación estratégica y en lo relevante que ha sido en la historia. El más antiguo de los estrategas SunTzu que *“en el siglo IV A.C y durante 25 siglos ha inspirado al mundo con su estrategia ofensiva con la capacidad de para aprovechar las circunstancias del escenario por medio de las habilidades sin aplicar un procedimiento determinado”*.⁵

Más adelante en la historia, uno de los precursores militares fue Aníbal, *“quien con una extraordinaria capacidad táctica con una visión estratégica de largo alcance,*

⁵ Fernández, Felipe. (2005) Breve historia de la humanidad. Ed B, S.A.,245 p (consultado: 19 de septiembre de 2014)

*diseñó un plan más ambicioso para el sometimiento de Roma.*⁶Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. Cómo los siguientes precursores de la planeación estratégica como son: Nicolás Maquiavelo en su libro “El príncipe”, *“también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Enfrentando así las amenazas y situaciones perjudiciales”.*⁷

En la época moderna, al finalizar la II Guerra Mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos.

Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación estratégica).

Los primeros estudios modernos articularon el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Oskar Morgenstern en su teoría de juegos dicen que: *“una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”*⁸

Para Peter Drucker en 1954, en su obra *“La Práctica del Management”*, *define la estrategia como la facultad de los generales para la situación actual de sus unidades empresariales u su idoneidad y capacidad para someterla al cambio, conociendo los recursos que estas poseen al igual que los que requieren para su óptimo desempeño”.*⁹

En las últimas décadas, surge el concepto de organizacional; según el cual, para que una empresa tenga éxito, no solo requiere de una buena organización y una buena estrategia, sino de un grupo de personas que conformen un equipo capaz y comprometido con la institución y la estrategia.

La decisión de elaborar un Plan Estratégico es sólo uno de los aspectos que demuestra que la organización posee el deseo de planificar, de crecer, de marcar

⁶<http://www.historia-roma.com/09-segunda-guerra-punica-anibal.php>[Consultado: miércoles ,17 de septiembre del 2014].

⁷ Black, Jeremy. (2008) grandes líderes militares y sus campañas. Ed blume. 304 p.(consultado: 22 de septiembre de 2014)

⁸ <https://books.google.com.co/books?isbn=9688808296> (consultado:22 de septiembre de 2014)

⁹ Ortega Alfonso (2008) Planeación Financiera Estratégica. Ed Mc- Graw Hill. 320p (consultado: 22 de septiembre de 2014)

las pautas de la evolución de la organización. Es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de la empresa. Además, cabe destacar que es útil para definir cuál es el momento presente que vive la empresa y como se ha llegado hasta aquí, cual es el objetivo que se ha marcado como empresa y a donde se quiere llegar.

A nivel general muchas empresas decaen porque no está establecido un plan estratégico y por esto tienen un mal desempeño en la competencia. Para el desarrollo de este trabajo se especifican los siguientes conceptos.

- **Metas estratégicas**

- **Visión**

“El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que se puede definir como la declaración que determina a dónde se quiere llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”¹⁰

- **Misión**

“La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva.

Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

La misión de una organización "enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión

¹⁰Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000).Disponible en <http://www.empresayeconomia.es/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html> [Consultado: el 18 de septiembre del 2014]

indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”¹¹. La misión con base al cliente, reflejan las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

- **Valores corporativos**

“Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo, la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.”¹²

- **Objetivos estratégicos**

Se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

“Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los mismos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa”¹³. Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- **Mensurables:** *Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.*
- **Específicos:** *Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.*
- **Apropiado:** *Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.*
- **Realistas:** *Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.*

¹¹Stanton, Etzel y Walker, “fundamentos del marketing” McGraw Hill, 2004, Pág. 668. (Disponible en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>)[Consultado: el 19 de septiembre del 2014]

¹²http://www.altairconsultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf Pág 27 [Consultado el 17 de septiembre del 2014]

¹³ *Ibíd.*, p. 87

- **Oportuno:** *Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.*¹⁴

- **Análisis PEST (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos)**

Consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Lo recomendable es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro.

- **Factores económicos**

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad.

- **Factores tecnológicos**

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes.

- **Factores políticos**

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.

- **Factores sociales y demográficos**

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 29

- **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Desarrollado por Michael Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas¹⁵:

- **La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada)**

Hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores.

El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales. Con este análisis lo que se pretende es determinar los condicionantes que afectan a una empresa que quiera entrar en el sector donde opera la sociedad.

- **El poder de negociación de los clientes**

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector.

- **El poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector. Por ello, es de vital importancia averiguar qué papel juegan dentro del sector.

- **Productos sustitutos**

Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.

¹⁵ Michael Porter. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental, 2006. (Consultado el: 19 de septiembre de 2014)

- **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.

- **Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)**

Es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio entre otras.

- **La perspectiva interna**

Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control.

- **Perspectiva externa**

Mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

- **Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar)**

“Pretende corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades. Lo que se pretende con esta

*matriz no es determinar qué estrategia sería la mejor, sino sólo contemplar y comparar las estrategias viables o, al menos, las más significativas*¹⁶

¹⁶ ALTAIR CONSULTORES. Op. cit., p. 185.

3. SITUACIÓN ACTUAL

3.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Actualmente Sport Maher S.A.S. fabrica y vende calzado a distintos almacenes de la ciudad y fuera de ella. De acuerdo a las conversaciones obtenidas con el Representante legal de la empresa, Sport Maher SAS. no cuenta con una plataforma estratégica definida, misión, visión, objetivos ni organigrama, por lo que se hace indispensable su implementación.

Para realizar una búsqueda de valores se debe trabajar con los miembros de la organización con el fin de hacer explícitos los valores corporativos. Para realizar dicha búsqueda se realizó una encuesta a cada trabajador en la cual tuvieron que analizar sus primordiales necesidades humanas y clasificarlas de acuerdo a su importancia.

A través de la realización de dicha encuesta se pretendió llegar a un acuerdo de los valores esenciales para la organización, a ser posible no más de cinco, ya que con esta cantidad se definen los valores más importantes que deben reflejarse como ejes del plan.¹⁷(Ver encuesta anexo 3)

- **VALORES DEL PLAN ESTRATÉGICO**

- **Valores orientados hacia las personas**

El respeto por la dignidad humana y la defensa de los derechos.

La solidaridad entre las personas de la organización y entre estas y los usuarios de los servicios, es un principio básico que debe regir las relaciones humanas.

- **Valores centrados en la organización**

La orientación al cliente es el valor número uno de toda gestión de calidad, es decir el gestionar toda la organización a medida de las necesidades y las expectativas de sus destinatarios finales.

¹⁷Pablo Navajo Gómez, "planificación estratégica en organizaciones no lucrativas" Narcea S.A 2012, Pág. 60. [Consultado: 5 de abril del 2015]

La participación de todas las personas, ya sean voluntarios, profesionales o clientes es un valor primordial para conseguir una mayor motivación y un mayor acierto en los servicios.

También es un valor importante la descentralización de la toma de decisiones, la responsabilidad y el compromiso de todas las personas implicadas de la organización.

Por otro lado, el valor de la profesionalidad debe ser un componente principal de las políticas de recursos humanos.

La gestión de la globalidad de la misión de la organización en su quehacer cotidiano es un valor imprescindible para no caer en la burocracia y perder el sentido de la misión de cada organización.¹⁸

Para tomar en cuenta los valores primordiales para los trabajadores de Sport Maher S.A.S. Se diseñó la encuesta enfocada a la búsqueda de los mismos.

ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR EL PROBLEMA DE LA EMPRESA DE CALZADO SPORT MAHER S.A.S.

Objetivo de la Investigación: Identificar los problemas principales de la empresa de calzado Sport Maher S.A.S. y cuáles son las causas que los provocan

Nombre del propietario: Mauricio Rayo Sánchez

1. ¿Cuándo compra el material para el calzado, que criterios busca a la hora de elegir?

Rta Busco que sea un material no tan costoso y que sea de excelente calidad con el fin de fabricar el mejor calzado sin que se presenten errores de costura o roturas en el material.

2. ¿Cuál es la misión de esta empresa?

Rta: Nunca se hizo.

3. ¿Cuál es la visión?

¹⁸ Plan Estratégico para el fomento de la Calidad en las ONG. <http://www.g-ong.org/documentación.php> [Consultado 5 de abril del 2015]

Rta: *Tampoco se realizó una visión para la empresa*

4. ¿Cuáles son las políticas organizacionales?

Rta: *No se hizo*

5. ¿Cuáles son los valores corporativos?

Rta: *No tenemos*

6. ¿Sabe cuáles son las necesidades de los clientes a la hora de comprar calzado?

Rta: *Nunca se ha realizado un estudio del tema, pero se intenta incorporar calzado de la mejor calidad para los gustos de los clientes.*

7. ¿Cuál de sus productos tiene una mayor demanda?

Rta: *En especial el de niño por las temporadas escolares en las cuales se necesita calzado colegial y deportivo, y en segundo lugar el calzado para dama debido a la variedad de calzado para ellas.*

8. ¿Utiliza publicidad para dar a conocer su empresa de calzado?

Rta: *No se lleva a cabo ninguna publicidad, los clientes que Sport Maher S.A.S. tiene, son clientes de muchos años atrás, los cuales se consideran fijos con nosotros.*

9. ¿Llama la atención de alguna manera para adquirir clientela?

Rta: *No*

10. ¿Alguna vez se han quejado de los zapatos que fabrica?

Rta: *En contadas ocasiones empezando se encontraron algunos errores de costura, pero fueron muy mínimos, hoy en día sale todo muy bien con el producto ofrecido.*

11. ¿Cuáles son las proyecciones para su empresa a futuro?

Rta: *En el momento las proyecciones que tengo son seguir adelante con mi empresa para que a futuro me pueda generar una mayor rentabilidad.*

12. ¿Tienen en cuenta las nuevas tendencias en la moda del calzado?

Rta: Si, por lo general se estudia cual es el tipo de zapato que más se está vendiendo en los almacenes para fabricar calzado por el mismo diseño o estilo.

13. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la empresa?

Rta: La calidad del material empleado para el producto ya que se fabrican zapatos con cuero de excelente particularidad.

14. ¿Tiene planes de expansión para su empresa?

Rta: No, pues soy consciente de que el negocio del calzado es algo complicado en el que hay mucha competencia y cada vez se genera calzado más económico y para todos los gustos.

15. ¿Cómo califica a la competencia y por qué?

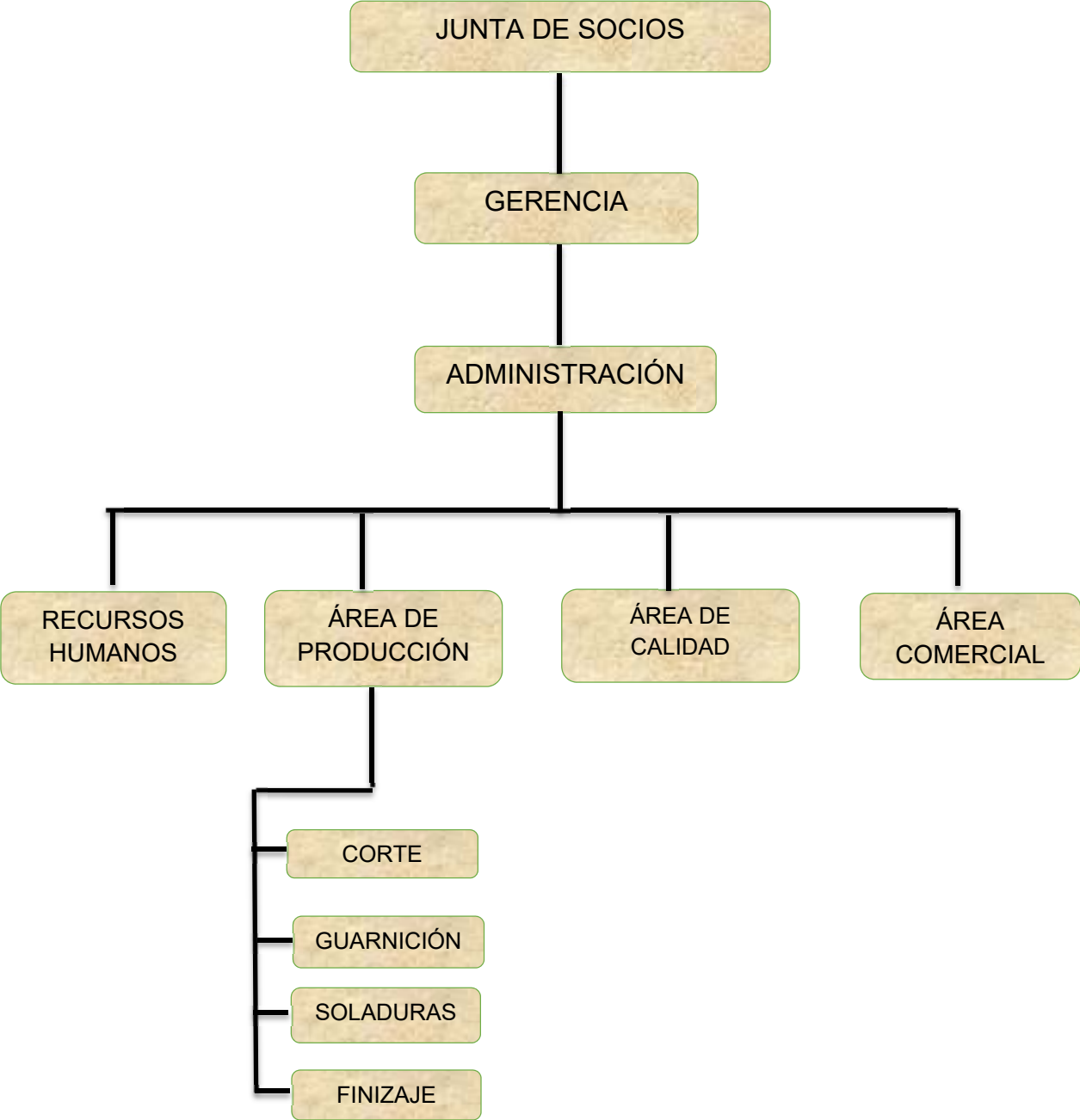
Rta: Califico a la competencia en un nivel muy alto, pues en el sector del Restrepo la mayoría de fábricas presentes son de calzado.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Sport Maher S.A.S. no está formalmente establecida, pero existe en la práctica.

El nivel estratégico y táctico lo compone la gerencia, después continúa el nivel administrativo que recibe los pedidos y envía a producción además de encargarse del área de calidad de recursos humanos y área comercial, después se realizan los métodos y proceso para la elaboración del producto. (Ver Figura 1)

Figura 1. Estructura organizacional no formalizada Sport Maher SAS.



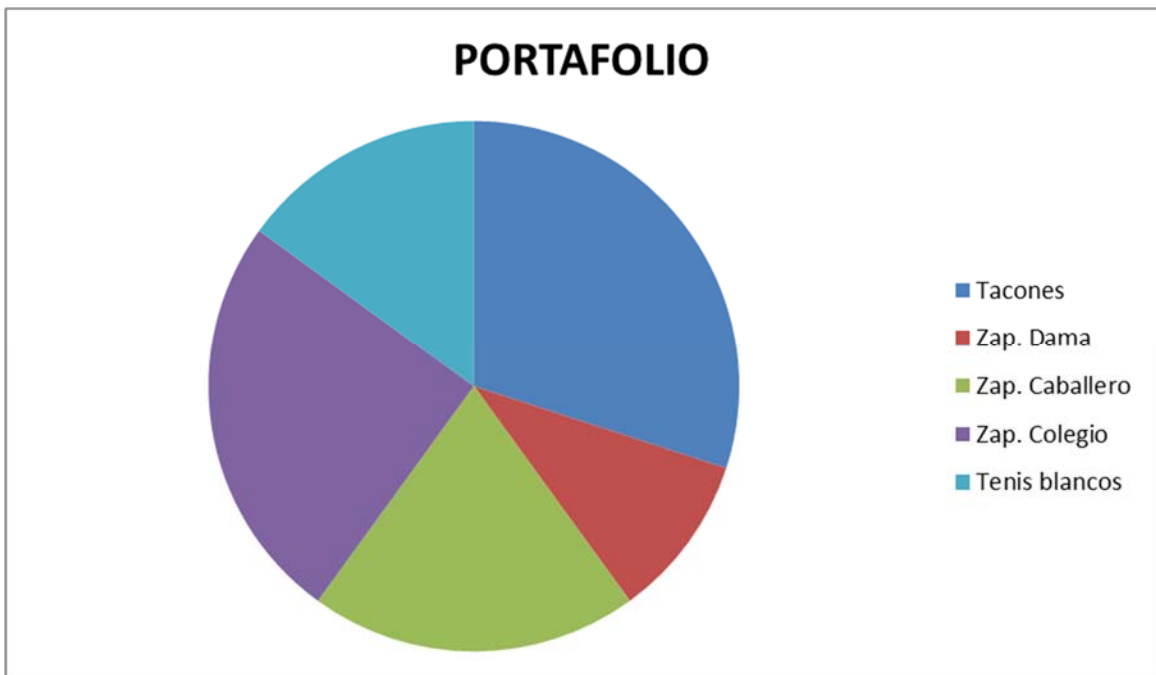
Fuente: Autoras 2015

3.3 PORTAFOLIO

Sport Maher S.A.S. está encargada de la fabricación de bienes como son:

- a. Zapato para dama en cuero (tacones)
- b. Zapato formal en cuero para dama
- c. Zapato formal en cuero para caballero
- d. Zapato para niño en cuero (Colegial)
- e. Tenis blancos para niño (colegial)

Figura 2. Portafolio



Fuente: Autoras 2015

A continuación, se ve la tabla de porcentajes: El zapato más vendido es el tacón con un 30%, seguido del zapato colegial con un 25%, el zapato para caballero se posiciona en el tercer lugar con el 20%, seguido de los tenis para colegio con un 15% y por último el zapato de cuero formal para dama que es el menos vendido con un 10%. (Ver tabla 1)

PORTAFOLIO	
Zapato para dama en cuero (tacones)	30%
Zapato para niño en cuero (Colegial)	25%
Zapato formal en cuero para caballero	20%
Tenis blancos para niño (colegial)	15%
Zapato formal en cuero para dama	10%

Tabla 1. Portafolio Sport Maher S.A.S.

Fuente: Autoras 2015

Sport Maher S.A.S. es una empresa que cuenta con compromiso, solidez y la experiencia necesaria para llevar a cabo el proceso de fabricación de un excelente calzado para su comercialización de esta manera garantizando que sus clientes depositen en ellos confianza y seguridad, para lograr un buen desarrollo de sus labores, Sport Maher S.A.S. escoge muy bien a sus proveedores para que surtan los materiales necesarios para la elaboración del calzado.

3.3.1 Caracterización de proveedores.

Los proveedores de la empresa o también llamados *stakeholders* externos son las fábricas de cuero ubicadas en San Benito, situado en el ángulo formado por la calle 55 sur y el río Tunjuelito. Esta zona alberga cerca de 270 industrias curtidoras, de las cuales el propietario ha escogido tres para adquirir el cuero para la fabricación del calzado. Entre ellas están:

- Procpieles
- Curtidos YovannyMaz
- Curtiembres El Reno S.A

En cuanto a sus proveedores de suelas, el propietario ha escogido lugares cercanos dentro del Restrepo por la carrera 24 D con 19 sur

- Cavucol- Cauchos Vulcánicos de Colombia
- City Suelas suelasTr. PVC, Caucho

En cuanto a los accesorios para el calzado, el propietario escoge de igual manera un lugar cercano dentro del Restrepo como lo es:

- Hilos Búfalo LTDA

El propietario tiene en cuenta los siguientes criterios a la hora de escoger a sus stakeholders externos o proveedores:

- **Cumplimiento:** Los proveedores cumplen con los pedidos en el tiempo estipulado.
- **Calidad:** Las fábricas y negocios que proveen los recursos como el cuero, los estampados, pegante, tachas, suelas y demás son de muy buena calidad y nunca se ha presentado inconveniente alguno.
- **La cercanía:** La mayoría de lugares escogidos por el propietario para adquirir sus recursos están ubicados dentro del Restrepo y zona sur de Bogotá.
- **Precio:** Las fábricas y negocios escogidos ofrecen un precio que está al alcance de su bolsillo y por ser un cliente frecuente de ellos le hacen créditos de hasta 30, 60 y hasta 90 días pagando con cheque.

Los proveedores contribuyen voluntariamente a la creación de valor para la empresa, teniendo en cuenta que los negocios que Sport Maher S.A.S escogió para comprar los materiales para la realización del calzado son de excelente calidad y a un precio asequible que de igual manera va a generar una rentabilidad para ella.

3.3.2 Caracterización de clientes

Sport Maher S.A.S cuenta con varios clientes o stakeholders internos los cuales son los almacenes a los cuales surte su calzado, la mayoría de almacenes tiene su punto de venta en Bogotá a excepción de dos almacenes que tienen su punto en Chía y Chiquinquirá.

1. Obay (Restrepo)
2. Calzado Replay (Cll 9 con crr 10)
3. Calzado J y N (Centro, cll 9 con crr 10)
4. Calzado San Miguel (Restrepo y Grand Sand)
5. Calzado Derly (Santa Librada- Usme)
6. Calzado Vetos (Restrepo)
7. Calzado El Príncipe (Chía)
8. Chagualos (Chiquinquirá)

El propietario tiene en cuenta los siguientes criterios a la hora de escoger a sus clientes que son *stakeholders* internos para la empresa:

- **Cumplimiento:** Con los clientes escogidos nunca se ha presentado ningún inconveniente con respecto al pago ya que pagan en las fechas establecidas.

- **Exhibición del producto:** Los almacenes a los cuales se les provee el calzado hacen propaganda con el producto ya que los exhiben más que otros tipos de calzado con el fin de que se vendan rápidamente.
- **La cercanía:** La Mayoría de los almacenes escogidos por el propietario se localizan en la ciudad de Bogotá, de esta forma se puede distribuir fácilmente.
- **El precio:** Por ser almacenes en los cuales se lleva muchos años de trabajo se les da precios asequibles, en cuales se les da tiempo de espera por el pago de hasta 30, 60 y 90 días con cualquier medio de pago.

La participación de los Stakeholders externos es un factor clave para una gestión ética y responsable, puesto que es el que tiene que mantener un contacto directo entre la empresa con los almacenes haciendo partícipe el desarrollo de la responsabilidad social empresarial.

- **Servicio**

Gracias a que Sport Maher S.A.S tiene un trato directo con sus clientes, la distribución no es tan importante para la comercialización de los zapatos ofrecidos, además se enfoca en la atención de clientes ya conocidos años atrás, así que la distribución de los pedidos los cuales se solicitan por docenas se realiza puerta a puerta acordando por medio telefónico el encargo necesario.

De igual manera se propone por medios publicitarios dar a conocer la empresa con el fin de que sean más los almacenes que soliciten sus servicios.

- **Sistema de producción**

El sistema de producción actual de Sport Maher S.A.S., es por pedidos por lo cual el proceso de producción inicia cuando se genera una orden de compra de un cliente.

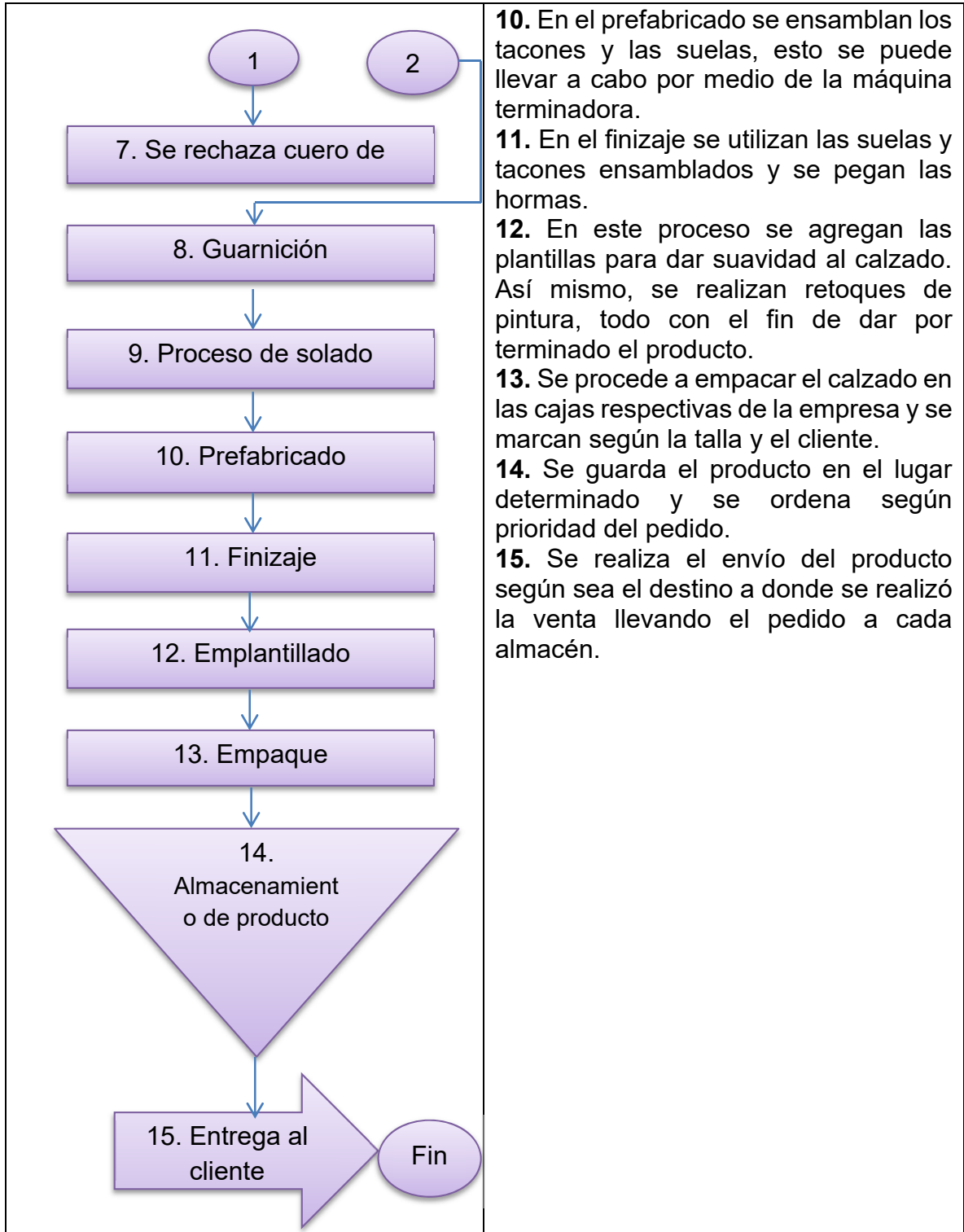
3.2 PROCESOS

Para el análisis del sistema de producción de Sport Maher S.A.S., como primera parte se describió el proceso de producción general para la elaboración de las referencias de calzado con que cuenta la empresa. En la figura 3 se muestra el diagrama de proceso y en la figura 4 la descripción fotográfica del proceso.

Figura 3. Descripción del proceso actual de producción

PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> D1{1. El diseño va está} D1 -- No --> E2[2. Elaboración del diseño] E2 --> E3[3. Escalado por tallas en plantilla] E3 --> E4[4. Búsqueda de la plantilla] E4 --> E5[5. Corte y desbaste] D1 -- Si --> E5 E5 --> D6{6. Cumple} D6 -- No --> E4 D6 -- Si --> Next[] style Next fill:none,stroke:none </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para poder empezar el proceso de producción se revisa si el diseño se encuentra listo. 2. Si no está listo, entonces se realiza el diseño. 3. Se realiza el molde y la numeración que se va a trabajar según las especificaciones del cliente. 4. Si el diseño ya está listo se buscan las plantillas apropiadas para el corte del cuero. 5. Se realiza el corte del cuero basándose en las plantillas y utilizando las herramientas específicas para el proceso. 6. Después de la revisión se determina si el desbaste cumple las especificaciones requeridas por Sport Maher S.A.S. 7. Si no cumple con los requisitos se devuelve el cuero desbastado. 8. En este proceso se unen las tareas de armado y cocido, por medio de las tijeras, máquina de coser, pegante y demás materiales, se logra un excelente cosido del cuero de acuerdo a la unión de cada una de sus partes. 9. Se realiza la montada del cuero a las hormas según las tallas, en este proceso también se pega la plantilla.

Continuación del diagrama de bloques del proceso actual de producción de la empresa de calzado Sport Maher S.A.S.



Fuente: Autoras 2015