



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA FLEKOS SPORT S.A.

JORGE ENRIQUE MORENO JARAMILLO

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Directora del Trabajo de Grado:

LINA SOFÍA VALENZUELA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CALI, SEPTIEMBRE 27 DE 2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA	9
3. MARCO TEÓRICO	10
3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MIPYME	12
3.2 MISIÓN	13
3.3 VISIÓN	13
3.4 ANÁLISIS INTERNO	13
3.5 ANÁLISIS EXTERNO	15
3.6 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	17
3.7 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	18
4. PROPUESTA FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	19
4.1 ANÁLISIS INTERNO	19
4.1.1 Capacidad gerencial administrativa	19
4.1.2 Capacidad comercial. Flekos Sport S.A	20

4.1.3	Capacidad financiera	21
4.1.4	Capacidad competitiva	23
4.1.5	Capacidad del talento humano	25
4.1.6	Análisis DOFA	27
4.2	<i>ANÁLISIS EXTERNO</i>	28
4.2.1	Entorno económico	28
4.2.2	Entorno político	30
4.2.3	Entorno sociocultural	31
4.2.4	Entorno climático	32
4.2.5	Entorno tecnológico	32
4.2.6	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	33
4.2.7	Evaluación de los competidores	34
4.3	<i>RESULTADOS: PLAN ESTRATÉGICO</i>	35
4.3.1	Propuesta misión	37
4.3.2	Propuesta visión	37
4.3.3	Propuesta valores	38
4.3.4	Propuesta de objetivos estratégicos	38
4.3.5	Formulación de estrategias	39
5.	CONCLUSIONES	43
6.	RECOMENDACIONES	45
7.	BIBLIOGRAFÍA	46

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Calificación de la Capacidad gerencial administrativa	20
Tabla 2. Evaluación de la capacidad comercial	21
Tabla 3. Calificación de la capacidad financiera	23
Tabla 4. Calificación de la capacidad competitiva	25
Tabla 5. Calificación de la capacidad del talento humano	27
Tabla 6. Análisis DOFA	27
Tabla 7. Impacto del entorno económico	30
Tabla 8. Impacto del entorno político	31
Tabla 9. Impacto del entorno sociocultural	31
Tabla 10. Impacto del entorno climático	32
Tabla 11. Impacto del entorno tecnológico	32
Tabla 12. Análisis de los competidores de vestidos de baño	35
Tabla 13. Análisis de los competidores de ropa deportiva	35

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias	22
Figura 2. Organigrama propuesto para Flekos Sport S.A.	36
Figura 3. Cronograma implementación del plan estratégico.	42

RESUMEN

La elaboración del plan estratégico para Flekos Sport S.A. se realizó con el fin de darle una proyección a la empresa de cara al futuro, se tomó como punto de partida el problema de no tener un plan estratégico y el análisis interno y externo que se realizó de la compañía. La evaluación de esta información llevo a determinar cuáles eran las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, además de establecer los objetivos y las estrategias para el cumplimiento de estos. Con la formulación del plan estratégico se definió la misión, visión, valores y organigrama, con los cuales no se contaba. El trabajo permitió también que los propietarios de la compañía conocieran un poco más la empresa desde el punto de vista de las teorías que se exponen en la administración de empresas y poder relacionar la práctica diaria con la teoría en esta materia.

PALABRAS CLAVES

Planeación estratégica, visión estratégica, análisis interno y externo.

ABSTRACT

The Strategic Plan for Flekos Sport S.A. was conducted in order to give the company a projection for the future; it was taken as a starting point, the problem of not having a strategic plan and the internal and external analysis that was done of the company. The evaluation of this information led to identifying the strengths and opportunities for improvement, and sets goals and strategies to achieve them. With the formulation of the

strategic plan the mission, vision, values and organization, were defined. Previously there were not defining in the organization. This project also allowed the company owners to learn a little more of their businesses from the point of view of the theories that are presented in business administration and to relate the theory to everyday practice in this area.

KEYWORDS

Strategic Planning, Strategic Internal and External analysis.

INTRODUCCIÓN

El entorno que rodea a las empresas hoy es cambiante y exigente, cada vez más rápido las tendencias y procesos evolucionan y hay una mayor competencia en los mercados, además los clientes cada vez son más exigentes, conocen los productos que compran y saben cuáles son las tendencias del mercado. Debido a esto las compañías deben ser flexibles y capaces de adaptarse a los cambios que se presenten, esto con el fin de poder permanecer en el mercado. Por lo expuesto anteriormente, la planeación se convierte en una herramienta fundamental en el desarrollo de las empresas y casi que obligatoria, gracias a esta las compañías se pueden adaptar a los cambios, adquirir una identidad, fijar metas y ser más eficientes y rentables. Las micro, pequeñas y medianas empresas no ven la planeación como algo de gran importancia y por esta razón es que este tipo de empresas en muchas ocasiones se ven afectadas en mayor proporción por la globalización, el ambiente de negocios actual y todo lo demás expuesto al inicio. Por estas razones se decidió dar inicio a un proceso de proyección hacia el futuro de la empresa Flekos Sport S.A. con la elaboración de este trabajo, que tiene como objetivo formular el plan estratégico para esta compañía. Se aplicaron conceptos teóricos fundamentales en la administración de empresas que indican cómo llevar a cabo con éxito planeación estrategia además se aplicó experiencia adquirida en el campo laboral. El trabajo está dividido de la siguiente forma: Contextualización de la empresa, el planteamiento del problema, las referencias teóricas, el análisis de la situación actual, la formulación del plan estratégico y por último las conclusiones y recomendaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planeación estratégica en una empresa es la que permite analizar la situación actual y su proyección al futuro, para poder planear correctamente se debe conocer a fondo la empresa y conocer en donde se está y a donde se quiere llegar. La planeación también permite adelantarse a situaciones de riesgo que pueden impedir el correcto funcionamiento de la empresa, la inexistencia de una planeación estratégica causa dificultades que afectaran la productividad y competitividad de la misma. En FLEKOS SPORT la falta de claridad en el direccionamiento estratégico ha llevado a que no se tenga un rumbo claramente definido de la compañía hacia el futuro. Desde su creación en el año 2002, la empresa ha presentado crecimiento en ventas y en utilidad neta, pero estas no han sido muy significativas. Los directivos de la empresa quieren darle una mayor proyección a la empresa pero no cuentan con un plan estratégico y la claridad suficiente para lograr este objetivo.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa FLEKOS SPORT S.A. es una empresa familiar, fundada en el año 2002 por la señora Rosario Córdoba en la ciudad de Cali. Según la clasificación reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004) (Portal empresarial colombiano, 2000), FLEKOS SPORT S.A. es una pequeña empresa ya que sus activos están entre 500 y 5000 SMMLV (SMMLV para el año 2012 \$566.700). Los ingresos enero 1 al 31 de diciembre de 2011 fueron \$359.101.921 y los activos al 31 de diciembre de 2011 fueron \$321.947.231. La empresa está dedicada al diseño, confección y venta de vestidos de baño y ropa deportiva. Cuenta actualmente con 6 puntos de venta en la ciudad de Cali y 17 empleadas. Los clientes a los que están dirigidos sus productos son mujeres y niñas de estratos cuatro y cinco, todos los productos son comercializados bajo la marca PAPAYA la cual se encuentra registrada.

3. MARCO TEÓRICO

La planeación permite a las personas y a las empresas prepararse para los eventos que se presenten en el futuro. Gómez (1994) define la planeación como la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que harían de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización.

La estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consigue alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer expectativas de los grupos de interés. (Johnson, (2010).

Para Sainz de Vicuña (2003) hablar del plan estratégico de la empresa se refiere al plan en el que las directivas de la empresa recogen las decisiones estratégicas que han adoptado en el presente en referencia a lo que haría en futuro. Otra definición interesante es que *“un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia y es la suma de tener una visión estratégica, objetivos claros y una estrategia definida”* (Thompson, (2007, pág. 41).

Kaplan y Norton (2008) definen que se deben seguir cuatro pasos en el desarrollo de la planeación estratégica. Se empieza definiendo la misión y visión, seguido de esto se deben fijar los objetivos estratégicos, después realizar un análisis interno y externo de la compañía

y por ultimo plantear las estrategias para cumplir los objetivos fijados. Estos autores definen cuatro preguntas que pueden ayudar a definir cada uno de los puntos que componen el plan estratégico. ¿En qué negocios estamos y porque? Ayuda a definir la misión, visión y los valores. ¿La pregunta, para dónde vamos? Sirve para definir los objetivos estratégicos. ¿Cuáles son los puntos claves que se deben tener en cuenta en el desarrollo de la estrategia? Apunta al análisis estratégico (análisis interno y externo). ¿Cómo podemos ser más competitivos? Ayuda a definir las estrategias para cumplir los objetivos.

Además de Kaplan y Norton (2008), autores como Porter (2003), Sainz de Vicuña (2003), David (2003), entre otros, proponen modelos para la elaboración de un plan estratégico, para este estudio se analizaron los elementos en común de cada modelo como son la misión, la visión, el análisis interno y externo, la formulación de objetivos y finalmente la propuesta de estrategias que marcara el rumbo de la compañía hacia el futuro y se definió trabajar bajo el modelo de Kaplan y Norton (2008) apoyado en los demás autores y la experiencia de la empresa. La metodología se escogió ya que es práctica, reciente y se ajusta al tipo de compañía en la cual se está realizando el estudio.

Los indicadores de gestión se convierten en una herramienta fundamental para realizar seguimiento al desempeño de la compañía, estos nos muestran si todo marcha como se planeo o si por el contrario la empresa se está alejando de los objetivos trazados. Para Thompson (2007) los mejores indicadores de gestión son los resultados estratégicos que indican si la competitividad y posición en el mercado son más fuertes o más débiles.

Basándose en la teoría de los anteriores autores, se podría decir que la realización de un plan estratégico para Flekos Sport S.A. ayudaría a marcar claramente el rumbo de la compañía hacia el futuro, definir y plasmar a donde se quiere llegar y como se quiere llegar.

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MIPYME

Al ser Flekos Sport S.A. una MIPYME, es necesario tener referencia acerca de la planeación estrategia en este tipo de empresas en Colombia y los errores que más frecuentemente se cometen. De acuerdo con Román (2010), las principales falencias en el diseño, desarrollo e implementación de técnicas y herramientas de gestión en las MIPYME son:

- No se hacen explícitos unos objetivos claramente definidos a mediano y a largo plazo.
- Poseen sistemas de propiedad con un marcado carácter familiar, lo que lleva a realizar un control muy centralizado con una limitada delegación que reduce la propia necesidad de control.
- Habitualmente suele existir un liderazgo único del gerente, que es uno de los propietarios más significativos, y las decisiones están totalmente centralizadas o delegadas en personas de mucha confianza.
- En ocasiones los dirigentes se enfocan en una visión funcional de la actividad empresarial, priorizan un área específica de la empresa, como relaciones industriales, finanzas, mercado o producción, y pierden de vista los conceptos, las técnicas y las herramientas del manejo global de una empresa, es decir, toman decisiones basados en una visión fragmentada de la empresa.

3.2 MISIÓN

Dentro de la elaboración del plan estratégico, la misión juega un papel fundamental, esta define cual es la razón de existencia de la compañía, para que y porque existe. Thompson, (2008) establece que las declaraciones de misión que aparecen en los informes de las empresas, por lo general proporcionan perspectiva de su propósito comercial y la razón de ser actuales. Una declaración de misión identifica el alcance de las operaciones en términos del producto y del mercado, la pregunta “¿cuál es nuestro negocio? es una base para definir la misión”. (David, (2003, pág. 59).

3.3 VISIÓN

La declaración de visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica. La visión de una compañía debe responder a la pregunta “¿Qué queremos llegar a ser?”(David,2003, pág.60). Thompson (2008) propone que la visión marca el rumbo de hacia dónde vamos o que es lo que se quiere conseguir en el futuro. Si existe un desacuerdo sustancial dentro de la organización o con los *stakeholders* sobre su declaración de visión, pueden surgir problemas reales para determinar la orientación estratégica de la organización.

3.4 ANÁLISIS INTERNO

Realizar un análisis interno permite identificar las fortalezas y las debilidades que tiene la compañía. David, (2003) plantea que los gerentes y empleados de cada una de las áreas de

la organización necesitan participar en el análisis interno y la identificación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. El análisis interno requiere de la recolección y asimilación de información sobre las operaciones de cada una de las áreas de la empresa. Es importante poder calificar o cuantificar cual es el estado actual de la empresa al realizar el análisis interno, de esta forma se puede saber que tan bien se encuentra la compañía al interior de sí misma. Porter (2003) establece como obtener ventaja competitiva por medio de la información y la importancia estratégica que esta tiene. El buen uso que se le pueda dar a la información en el análisis interno se ve reflejado en la estructuración de los procesos de que conforman la cadena de generación de valor de la compañía, si se estructuran los procesos de forma adecuada hay una mayor probabilidad que la empresa sea generadora de valor para los accionistas, clientes, empleados y demás personas que tienen relación con la operación de la empresa.

Kaplan y Norton (2008) definen la matriz DOFA como una herramienta para formular y evaluar la estrategia de una empresa. Su nombre viene de las siglas Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. En este análisis las fortalezas y las debilidades son factores internos de la empresa, y pueden generar o destruir valor. Dentro de estos se pueden incluir los recursos, los activos, la tecnología, entre otros. Las oportunidades y amenazas son factores externos a la empresa; se encuentran la competencia, demografía, economía, políticas, entre otros. Por esta razón, están fuera del alcance de la empresa. Primero se debe hacer un listado de cada una de las cuatro variables. Una vez esté esto listo se deben establecer cuatro tipo de estrategias donde se combinan las Fortalezas con las

Oportunidades, las Fortalezas con las Amenazas, las Debilidades con las Oportunidades y las Debilidades con las Amenazas.

Para que el análisis DOFA sea amable a la vista y se pueda entender de manera sencilla, hacer una tabla es la mejor forma para poder visualizarlo.

Autores consultados como Kaplan y Norton (2008), Porter (2003), Sainz de Vicuña (2003), David (2003), Thompson (2007), entre otros, indican que los procesos, áreas o partes de la empresa que se estudian en el análisis interno, se deben medir o cuantificar pero no explican en detalle cómo o en qué forma se deben medir. La metodología que se utilizó para realizar la medición de los indicadores relacionados con el análisis interno es la evaluación cuantitativa de 1 a 5 de diferentes factores relacionados con el interior mismo de la compañía, siendo 1 menor cumplimiento y 5 mayor cumplimiento. Al final se realizó la calificación cada una de las capacidades sacando un porcentaje de cumplimiento. Esta metodología es una propuesta propia realizada en consenso con los dueños de la compañía los cuales conocen el entorno muy bien, esta mostrará cómo se encuentra la empresa al interior de sí misma basada en lo que los diferentes autores proponen como medición interna.

3.5 ANÁLISIS EXTERNO

Al realizar el análisis externo de una compañía Blank, (1990) recomienda que se debe tener en cuenta el medio ambiente externo general, y el medio ambiente externo específico. El primero hace referencia afecta a todas las organizaciones de una determinada sociedad o

una determinada región geográfica, factores económicos, tecnológicos, jurídicos, políticos, socio-culturales y ecológicos hacen parte del medio ambiente externo general y es necesario analizarlos uno por uno. El segundo hace referencia a factores que afectan a una determinada organización, de una manera más directa y que pueden afectar el éxito de la misma, los proveedores, clientes, consumidores, competidores e instituciones reguladoras hacen parte del medio ambiente externo específico. Es importante poder calificar o cuantificar cual es el estado actual de la empresa al realizar el análisis externo, de esta forma se puede saber que tan bien se encuentra la compañía de cara al entorno que la rodea.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, (1996) también es una herramienta valiosa para analizar las fuerzas competitivas y aplica para el análisis externo, estas fuerzas son: 1) Amenaza de entrada de nuevos competidores: los nuevos competidores quieren ganar participación en el mercado, lo cual puede llevar a generar presión en los precios, costos e inversiones. La entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada que haya en el mercado. 2) Poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden llegar a influir en los precios de las materias primas, realizando aumentos o controlando las cantidades que pueden proveer. 3) Poder de los compradores: cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Estos pueden llegar a ejercer presión en los precios y en la demanda de productos y servicios. 4) Amenaza de productos sustitutos: la presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. 5) Rivalidad entre competidores: la rivalidad es especialmente destructiva para la

rentabilidad si esta gravita exclusivamente en el precio porque la competencia en precio transfiere la rentabilidad directamente a los clientes.

La metodología que se utilizara para realizar la medición de los indicadores relacionados con el análisis externo es la evaluación cuantitativa de 1 a 5 de diferentes factores relacionados con el entorno externo de la compañía, siendo 1 menor cumplimiento y 5 mayor cumplimiento. Al final se realizó la calificación cada una de las capacidades sacando un porcentaje que indica si un determinado factor impacta en gran proporción o en poca proporción a la empresa. Esta metodología es una propuesta propia realizada con los propietarios de la empresa que mostrara como se encuentra la empresa con respecto al entorno externo.

3.6 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Para poder formular los objetivos que se trazan en una compañía, es necesario tener claramente definida la misión y la visión de la empresa y haber hecho un análisis interno y externo de la misma. Objetivos bien establecidos son cuantificables, o mesurables y contienen una fecha límite para su consecución, estos funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa. (Thompson, 2007, pág.29).

Se necesitan objetivos tanto de corto como de largo plazo, como regla, el conjunto de objetivos financieros y estratégicos de una empresa debe incluir indicadores estratégicos de corto y largo plazo.

3.7 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez definidos los objetivos que la empresa se ha fijado, la formulación de las estrategias es fundamental, una mala formulación de las estrategias, lleva al no cumplimiento de los objetivos trazados lo cual daría con resultado la pérdida de recursos y valor de la compañía.

Para Porter (2003) la elaboración de un plan de acción para la formulación de estrategias debe incluir: 1) el posicionamiento de la empresa para hacer posible que sus capacidades constituyan una defensa óptima contra las fuerzas competitivas; 2) la actuación sobre el equilibrio de fuerzas por medio de movimientos estratégicos, mejorando con ella la posición de la empresa; 3) la previsión de los cambio que van a sufrir los factores determinantes de las fuerzas competitivas, y la correspondiente respuesta ante estos cambios, con la intención de aprovecharse de ellos escogiendo la estrategia adecuada ante el nuevo equilibrio competitivo, antes de que la competencia tome conciencia de él.

4. PROPUESTA FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO

Uno de los factores que garantiza el éxito de un plan estratégico es diagnóstico que se realice de la situación actual de la empresa, de esta forma se podrán solucionar problemas y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

4.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permite conocer a profundidad el estado actual de la empresa, el análisis de Flekos Sport S.A, el análisis de las variables se definió teniendo en cuenta los aspectos que junto con los propietarios se consideró que tenían mayor relación con la empresa, de esta forma se analizó la capacidad gerencial-administrativa, comercial, financiera, competitiva y del talento humano, a cada una de estas capacidades se le realizó un análisis cualitativo que explica los componentes de cada capacidad y una evaluación cuantitativa que va de 1 a 5, siendo 1 menor cumplimiento y 5 mayor cumplimiento. Se realizó la calificación cada una de las capacidades sacando un porcentaje de cumplimiento. A continuación se muestra el resultado del análisis de cada uno de estos factores. Por último se incluyó el análisis DOFA para complementar este análisis.

4.1.1 Capacidad gerencial administrativa. Dentro del análisis de la capacidad gerencial administrativa se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Elaboración e Implementación de planes estratégicos: aunque la empresa planea la gran mayoría de sus actividades, no se encontraron documentos o registros escritos.

- Determinación de objetivos y metas: las gran mayoría de los objetivos o metas han sido enfocados en el corto o mediano y no en el largo plazo.
- Existencia de la misión, visión, valores y estructura organizacional: Aunque las directivas conocen estos conceptos, actualmente no hay un documento formal que muestre la existencia de la misión, visión, valores ni estructura organizacional.
- Toma de decisiones: las decisiones en Flekos Sport S.A. son tomadas por la gerencia y la administradora, la primera está más enfocada a las decisiones financieras y la segunda a la producción, proveedores, ventas y manejo de personal.
- Indicadores de gestión o desempeño: Actualmente la empresa no cuenta con un sistema completo para el análisis de la gestión realizada en las principales áreas.

Tabla 1. Calificación de la Capacidad gerencial administrativa

CAPACIDAD GERENCIAL ADMINISTRATIVA	Calificación
Elaboración e Implementación de planes estratégicos	3
Determinación de objetivos y metas	3
Existencia de la misión, visión, valores y estructura organizacional	2
Toma de decisiones	4
Indicadores de gestión o desempeño	3
TOTAL	15
CUMPLIMIENTO	60%

4.1.2 Capacidad comercial. Flekos Sport S.A. La empresa cuenta con cuenta con seis puntos de venta en la ciudad de Cali tres puntos se encuentran ubicados dentro de Almacenes la 14 y tres puntos más en locales por fuera de centros comerciales. En el análisis se la capacidad comercial de la empresa se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

- Plan de mercadeo: la empresa no cuenta con un plan de mercadeo completo que marque el rumbo en la promoción de los productos y de la marca.
- Canales de distribución: Flekos Sport S.A. cuenta con un solo canal de distribución que son los puntos de venta propios en la ciudad de Cali, la distribución de los productos por medio de terceros u otras tiendas no se lleva a cabo.
- Plan de ventas: cada punto cuenta con una meta mensual de ventas representada en dinero y cuando un determinado punto la cumple, la vendedora recibe una comisión buscándose con esto incentivar las ventas, los puntos de venta ubicados al interior de Almacenes la 14 tiene metas de venta mayor. Dentro del análisis del plan de ventas se evidencio que no hay una búsqueda proactiva de clientes o de distribuidores.

Tabla 2. Evaluación de la capacidad comercial

CAPACIDAD COMERCIAL	Calificación
Plan de mercadeo	3
Canales de distribución	4
Plan de ventas	4
TOTAL	11
CUMPLIMIENTO	73%

4.1.3 Capacidad financiera. La capacidad financiera es de gran importancia en el desempeño de la compañía, es aquí donde realmente se sabe si la empresa es viable o no.

La figura 1 muestra las principales cuentas del Balance general y el estado de pérdidas y ganancias.

Figura 1. Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias

BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31			ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE ENERO 1 A 31 DICIEMBRE		
	2010	2011		2010	2011
Activos corrientes	230.563.835	278.376.599	Ingresos	299.939.076	359.101.921
Activos no corrientes	43.120.632	43.120.632	Utilidad operacional	37.336.891	49.314.446
Total Activos	273.684.467	321.497.231	Utilidad neta	17.978.478	33.925.342
Pasivos corrientes	139.158.431	153.045.853			
Pasivos no corrientes	-	-			
Total Pasivos	139.158.431	153.045.853			
Patrimonio	134.526.036	168.451.378			
Total Pasivo + Patrimonio	273.684.467	321.497.231			

Para el análisis financiero se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- **Liquidez:** Para medir la liquidez se utilizó la razón corriente y el capital de trabajo. Para el año 2010 por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa contaba con \$1.66 de activo corriente y para el año 2011 \$1.82. El valor del capital de trabajo para el año 2010 fue de \$91.405.404 y para el año 2011 \$125.330.746, para los dos años el valor es positivo.
- **Rentabilidad sobre el patrimonio ROE:** determina la rentabilidad del negocio respecto al capital propio invertido. El ROE del año 2010 fue de 13% y del año 2011 de 20%.
- **Nivel de endeudamiento:** este índice muestra que tanta participación tienen los acreedores dentro de la empresa. El nivel de endeudamiento de Flekos Sport S.A. para el año 2010 fue del 51% y para el año 2011 del 48%.
- **Evolución balance general y estado de pérdidas y ganancias 2010 vs 2011:** el total de los activos crece 17% del 2010 a 2011, el total de pasivos crece 10% y lo hace en menor proporción que los activos. El patrimonio crece 25% producto de las utilidades del periodo

y las utilidades acumuladas. En el estado de pérdidas y ganancias, los ingresos crecen en un 20% entre 2010 y 2011, la utilidad operacional crece 32% y la utilidad neta 89%.

- Elaboración de estados financieros, obligaciones fiscales, relación con entidades financieras y proveedores que otorgan financiación: los estados financieros se analizan cada tres meses, las obligaciones fiscales se pagan en las fechas determinadas. Se tiene relación con tres bancos con las cuales tienen cuentas y cupos de crédito. Los proveedores otorgan plazo para el pago de las obligaciones que oscila entre 30 y 90 días.

Tabla 3. Calificación de la capacidad financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	Calificación
Liquidez	4
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	4
Nivel de endeudamiento	4
Evolución balance general y estado de pérdidas y ganancias 2010 vs 2011	4
Elaboración de estados financieros, obligaciones fiscales, relación con entidades financieras y proveedores que otorgan financiación	4
TOTAL	20
CUMPLIMIENTO	80%

4.1.4 Capacidad competitiva. La capacidad competitiva permite evaluar la empresa con respecto a las compañías del sector. Para el análisis de la capacidad competitiva se tuvo en cuenta la calidad de los productos, satisfacción del cliente, portafolio de productos, inversión en investigación, tecnología y desarrollo de nuevos productos y proveedores y disponibilidad de materias primas.

- Calidad de los productos: la calidad de los productos ofrecidos es quizás la mayor cualidad dentro de la capacidad competitiva. Según encuestas de satisfacción que ha realizado la empresa, el 50% de los clientes que recompran lo hacen por la calidad de los productos.
- Satisfacción del cliente: el cliente en términos generales es un cliente satisfecho, las encuestas que ha llevado a cabo la compañía muestran una satisfacción del 80% en sus clientes.
- Portafolio de productos: la empresa ha venido aumentando el portafolio de productos, en sus inicios solo confeccionaba vestidos de baño, hoy además de estos, elabora prendas deportivas y ropa interior. El portafolio de productos se seguirá ampliando para que los clientes encuentren más opciones prendas en el punto de venta.
- Inversión en investigación, tecnología y desarrollo de nuevos productos: la inversión que la empresa hace en este aspecto es baja, las maquinas con que se confecciona no son de última generación y en el corto plazo no hay proyectos para renovarlas. En cuanto la inversión en desarrollo de nuevos productos, la empresa hace un esfuerzo por estar al tanto de las nuevas tendencias de la moda y de las materias primas.
- Proveedores y disponibilidad de materias primas: la disponibilidad de las materias primas es uno de los factores que afecta la capacidad competitiva de la compañía, con algunos de los proveedores se presentan dificultades en cuanto al tiempo de entrega de las telas con que se confeccionan las prendas El tiempo de entrega de las materias primas por parte de los proveedores es de aproximadamente 6 días hábiles.

Tabla 4. Calificación de la capacidad competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	Calificación
Calidad de los productos	4
Satisfacción del cliente	4
Portafolio de productos	4
Inversión en investigación, tecnología y desarrollo de nuevos productos	3
Proveedores y disponibilidad de materias primas	3
TOTAL	18
CUMPLIMIENTO	72%

4.1.5 Capacidad del talento humano. La capacidad del talento humano en el desarrollo de las operaciones de la empresa juega un papel fundamental ya que casi todas las actividades son manuales, no hay procesos automatizados ya que estos requieren grandes inversiones de capital. Los principales aspectos analizados fueron la capacitación y el desarrollo personal, la rotación de personal, la motivación y sentido de pertenencia, clima organizacional, nivel de remuneración y la seguridad social y prestaciones sociales.

- Capacitación y desarrollo personal: el personal de la empresa está dividido en dos, producción y ventas. Para el caso de la parte producción, el proceso de capacitación se lleva a cabo cuando una persona entra nueva a la compañía. La empresa también trabaja con aprendices SENA que han recibido capacitación teórica en algunas ocasiones las aprendices una vez termina en periodo de entrenamiento se quedan trabajando en la compañía. Para el caso del área de ventas, en la empresa se realizan reuniones mensuales de seguimiento y capacitación donde se busca que se compartan las mejores prácticas y compartir experiencias. Cuando ingresa una persona a la compañía para desempeñarse en ventas, se pide que esta tenga experiencia en este tema.

- Rotación: la rotación de personal es baja, se puede encontrar empleadas con más de 20 años ejerciendo labores con los propietarios de Flekos Sport S.A. En el área de ventas se ha presentado casos de empleadas que no cumplen con los niveles de ventas esperados y han sido retiradas de la empresa. En el año 2011 solo una empleada dejó la compañía de forma voluntaria.
- Motivación y sentido de pertenencia: aunque en la compañía no se hace una medición formal de la motivación y sentido de pertenencia, en el ambiente de trabajo se siente que las empleadas de Flekos Sport S.A. trabajan motivadas y tienen sentido de pertenencia por la empresa, la baja rotación de personal se ve reflejada en este punto.
- Clima organizacional: en Flekos Sport S.A. no se hace una medición de clima organizacional, la percepción de las empleadas y de los propietarios es que en la empresa hay un buen clima organizacional pero no hay datos numéricos de encuestas que lo demuestren.
- Nivel de remuneración: los salario o niveles de remuneración en Flekos Sport S.A. son acordes al del sector, el pago para el personal de producción es de salario mínimo mensual, el personal de ventas recibe el salario mínimo como base y una remuneración en dinero cuando se cumplen las metas de ventas, esta remuneración es de \$100.000 aproximadamente.
- Contratación seguridad social y prestaciones sociales: en Flekos Sport S.A. la contratación se realiza directamente entre el empleado y la empresa, estos contratos se realizan a término fijo a un año el cual se va renovando año tras año. A todas las empleadas contratadas se les hace los pagos de seguridad social y el pago de las prestaciones sociales exigidas.

Tabla 5. Calificación de la capacidad del talento humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Calificación
Capacitación y desarrollo personal	3
Rotación	4
Motivación y sentido de pertenencia	4
Clima organizacional	4
Nivel de remuneración	4
Contratación seguridad social y prestaciones sociales	4
TOTAL	23
CUMPLIMIENTO	77%

4.1.6 Análisis DOFA

El análisis DOFA realizado con los propietarios de la compañía mostró la siguiente información que resultó ser de gran utilidad dentro del análisis interno.

Tabla 6. Análisis DOFA

<p>DEBILIDADES</p> <p>Infraestructura y recursos limitados.</p> <p>Toma de decisiones centralizada en los propietarios.</p> <p>Informalidad en el manejo gerencial.</p> <p>Bajo uso de tecnología.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Crecimiento del mercado nacional e internacional.</p> <p>Apertura de nuevos puntos de venta.</p> <p>Prendas con diseños personalizados.</p> <p>Aumento de portafolio de productos.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Alto nivel de experiencia de los propietarios en el sector de las confecciones.</p> <p>Reconocimiento en el mercado local.</p> <p>Bajo endeudamiento.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Crecimiento de competidores locales en el sector.</p> <p>Entrada de competidores de otros países.</p>

4.2 ANÁLISIS EXTERNO

Las variables del entorno externo se definieron teniendo en cuenta los aspectos que junto con los propietarios se considero que tenían mayor relación con la empresa, de esta forma el análisis externo se realizó teniendo en cuenta el entorno económico, político y las cinco fuerzas de Porter. Para el caso de entorno económico, político, sociocultural y climático, se realizó un análisis cualitativo y una evaluación cuantitativa de 1 a 5, siendo 1 bajo impacto y 5 alto impacto en el desempeño de la empresa, al final calificó cada uno de los entornos sacando un porcentaje que muestra el impacto para la compañía.

4.2.1 Entorno económico. En el estudio del entorno económico de Flekos Sport S.A. se tuvieron en cuenta los siguientes factores: La globalización y los acuerdos comerciales, el producto interno bruto PIB y la tendencia económica nacional, el sector textil y de las confecciones, las tasas de interés y la tasa de cambio.

- Globalización y acuerdos comerciales: la globalización hasta el momento ha traído beneficios para la compañía en cuanto al acceso a maquinaria importada para la confección. Por el lado de la competencia de prendas que vienen de otros países, la compañía no se ha visto afectada ya que estas son de menor calidad y diseño además están enfocadas a segmentos de mercado diferentes al de Flekos Sport S.A. Un aspecto que si ha afectado a la compañía es el precio del algodón, a nivel mundial actualmente una libra de algodón tiene un precio de 70.43 centavos de dólar, en abril de 2011 la cotización de este alcanzó 2.29 dólares ((USDA, 2011). Los acuerdos comerciales entre Colombia y los demás países se

encontraron más oportunidades que amenazas si la confección se hace agregando valor a las prendas.

- Producto interno bruto PIB y tendencia económica nacional: el PIB y el crecimiento de economía nacional es directamente proporcional con el crecimiento de la compañía, el aumento en el PIB del país desde el año 2009 ha llevado a que Flekos Sport S.A. presente crecimientos por encima del sector y del crecimiento del PIB Colombiano. El crecimiento del PIB Colombiano en 2011 fue del 5.9%, el sector textil creció el 6% (DANE, 2012) y Flekos Sport S.A. creció 20%.
- Sector textil y de las confecciones: el sector de las confecciones se ha venido recuperando desde la crisis mundial del año 2008, esta recuperación se ha dado gracias la demanda interna por prendas de vestir y la reactivación de las exportaciones. Según el DANE el sector textil creció el 6% en el año 2011, representa más del 12% del PIB industrial y más del 5% del total de las exportaciones del país. La importación de materias primas para la confección crecieron el 43%, siendo China, India y Estados Unidos los principales proveedores (DANE, 2012).
- Tasas de interés: Flekos Sport S.A. se financia con recursos de los bancos, por tal motivo las variaciones en las tasas de interés afectan o benefician a la empresa. Desde el mes de febrero de 2011 hasta junio de 2012 la tasa de interés de intervención banco de la república presento incremento lo que llevo a que el costo financiero aumentara, esta paso de 3.25% en febrero de 2011 a 5% en julio de 2012 (Banco de la República, 2012).

- Tasa de cambio: las variaciones en la tasa de cambio no han afectado a la empresa directamente ya que Flekos Sport S.A. no realiza exportaciones ni compra materias primas a proveedores en el exterior.

Tabla 7. Impacto del entorno económico

ENTORNO ECONOMICO	Calificacion
Globalización y acuerdos comerciales	4
Producto interno bruto PIB y tendencia económica nacional	5
Sector textil y de las confecciones	4
Tasas de interés	4
Tasa de cambio	3
TOTAL	20
IMPACTO	80%

4.2.2 Entorno político. El entorno político es de vital importancia para el análisis externo, en este se involucran las normas y leyes que rigen el sector, la parte tributaria, la seguridad, las relaciones políticas entre los países vecinos y un sin número de situaciones que pueden afectar o beneficiar el desempeño de la compañía. En el estudio del entorno económico de Flekos Sport S.A. se tuvieron en cuenta los siguientes factores: Reglamentación tributaria, política gubernamental y seguridad.

- Reglamentación tributaria: esta determina la carga de impuestos que debe tener en cuenta la compañía se destaca el IVA, renta y los parafiscales asociados al pago de nómina.
- Política gubernamental: todas las políticas relacionadas con la generación de empleo y crecimiento de la economía tiene gran impacto en el desempeño de la empresa. Actividades gubernamentales como, conferencias, asesorías y demás también traen beneficios para la

empresa. En Flekos Sport S.A se muestra gran interés por las ruedas de negocios o actividades que programan entidades como la cámara de comercio, Proexport entre otros.

- Seguridad: aunque en el país se ha mejorado la seguridad ciudadana y rural, esta sigue jugando un papel importante en el desempeño de la empresa. Al contar con buenos niveles de seguridad, el turismo y todos los negocios relacionados con este se benefician, las personas que salen de viaje generalmente compran prendas como vestidos de baño, de esta forma la seguridad va de la mano con el crecimiento económico y por tal motivo el crecimiento de Flekos Sport S.A.

Tabla 8. Impacto del entorno político

ENTORNO POLITICO	Calificación
Reglamentación tributaria	5
Política gubernamental	4
Seguridad	4
TOTAL	13
IMPACTO	87%

4.2.3 Entorno sociocultural. Las tendencias de la moda determinan lo que los clientes desean y están dispuestos a comprar. La empresa investiga cuáles son las tendencias de la moda con base en los competidores, los proveedores y lo que los directivos según su experiencia creen.

Tabla 9. Impacto del entorno sociocultural

ENTORNO SOCIOCULTURAL	Calificacion
Tendencias socioculturales	5
TOTAL	5
IMPACTO	100%

4.2.4 Entorno climático. La venta de vestidos de baño está dada principalmente en tres periodos del año (diciembre – enero, semana santa y junio – julio). El comportamiento del clima marca una tendencia en la venta de esta línea de productos, si hay temporada de lluvias que coincidan con las temporadas de vacaciones, las ventas se ven afectadas. En el año 2010 y 2011 se presentó esta situación afectándose la venta de esta línea de productos la cual disminuyó en 10% al coincidir la temporada de ventas con la temporada de lluvias.

Tabla 10. Impacto del entorno climático

ENTORNO CLIMATICO	Calificacion
Comportamiento climático	4
TOTAL	5
IMPACTO	80%

4.2.5 Entorno tecnológico. Tres procesos de la compañía tienen relación con la parte tecnológica, el primero es el proceso de corte, el segundo es el proceso de confección y el tercero es el manejo de inventarios. En el proceso de corte y del manejo de inventarios se podría hacer implementaciones tecnológicas con los que se pueden disminuir costos y mejorar tiempos de operación. En el proceso de confección el tema tecnológico es de menor importancia ya que las prendas son elaboradas de forma manual con el uso de maquinas de cocer que no requieren ser de la más alta tecnología, estas solo necesitan el mantenimiento respectivo para operar de forma correcta.

Tabla 11. Impacto del entorno tecnológico

ENTORNO ECONOMICO	Calificacion
Proceso de corte	4
Proceso de confección	2
Manejo de inventarios	4
TOTAL	10
IMPACTO	67%

4.2.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores: De acuerdo con el análisis se encontró que los principales competidores de Flekos Sport S.A. son: Kelinda, LoveLove, Leonisa y Armonía. Los dos primeros son competidores que se encuentran localmente y los dos segundos tienen presencia a nivel nacional. En las prendas para hacer ejercicio los principales competidores son GEF, StEven y Kassis. Todos los competidores en cada una de las líneas son empresas que cuentan con reconocimiento y marcas posicionadas en el mercado. Flekos Sport S.A. con la marca PAPAYA tiene ventajas sobre sus competidores ya que al ser una empresa más pequeña, muchos de los productos que ofrece se hacen en pequeñas cantidades garantizando exclusividad. Otra ventaja competitiva es que el diseño de algunas líneas de vestidos de baño se realiza mediante el proceso de decorado el cual genera valor a la prenda, algunas de las marcas que son competencia no cuentan con vestidos de baño decorados.

Riesgo del ingreso de competidores potenciales: El ingreso de nuevos competidores siempre hay que contemplarlo como una opción latente, sin embargo para ingresar en este sector se debe contar con la experiencia en confección, los recursos financieros y el montaje productivo para competir con las demás empresas del sector. El riesgo de ingreso de nuevos competidores es mayor con empresas locales que con empresas o productos de otros países. Grandes marcas como Adidas o Nike ya se encuentran en el mercado y están enfocados en un segmento más especializado, prendas provenientes de Asia son de menor calidad y con diseños genéricos que apuntan a un segmento diferente al de Flekos Sport S.A.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores son pocos, casi todos los competidores de la empresa comparten los mismos proveedores y el tamaño que tienen estos hace que el margen de negociación con ellos sea bajo.

Poder de negociación con los clientes: El poder de negociación con que cuenta la empresa está dado por la relación costo beneficio al comparar los diseños, la calidad y el precio de los productos con los de la competencia, así como el servicio de asesoría que se presta en el momento de la venta y posventa.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: La amenaza en ingreso de productos sustitutos es baja, no hay otros productos que reemplacen un vestido de baño o la ropa deportiva para hacer ejercicio.

4.2.7 Evaluación de los competidores.

Se realizó un análisis de los competidores en las prendas deportivas la gama de vestidos de baño. Se hizo un cuadro comparativo con cada uno de los competidores, se definieron los principales atributos o cualidades de las empresas del sector y se procedió a calificar numéricamente. De esta forma se pudo conocer más a profundidad la competencia y saber en qué aspectos FLEKOS SPORT S.A está mejor y en cuales hay oportunidades de mejora. También se obtuvo una calificación numérica para poder definir cuál es el competidor más y menos fuerte. La evaluación se realizó calificando de 1 a 5 en cada uno de los atributos, siendo 1 la más baja y 5 la más alta, la empresa con mayor puntuación es la que mejor productos ofrece, esta se realizó con los propietarios de la compañía.

Tabla 12. Análisis de los competidores de vestidos de baño

Análisis de los competidores						
Vestidos de Baño						
Marca	Atributo/Cualidad					
	Calidad	Diseño	Precio	# Puntos de venta	Reconocimiento	TOTAL
Kelinda	3	3	3	2	2	13
LoveLove	3	2	4	2	2	13
Leonisa	5	4	2	5	5	21
Armonia	5	4	2	5	5	21
Papaya	4	4	3	2	3	16

Los competidores más fuerte en vestidos de baño son Leonisa y Armonia, FLEKOS

SPORT S.A con la marca Papaya esta de tercero en la evaluación.

Tabla 13. Análisis de los competidores de ropa deportiva

Análisis de los competidores							
Ropa Deportiva							
Marca	Atributo/Cualidad						
	Calidad	Diseño	Precio	# Puntos de venta	Reconocimiento	Telas Inteligentes	TOTAL
GEF	4	4	3	5	5	5	26
St Even	3	3	4	3	3	3	19
Kassis	4	5	2	3	4	5	23
Papaya	4	4	4	2	3	4	21

El competidor más fuerte en ropa deportiva es GEF, FLEKOS SPORT S.A con la marca

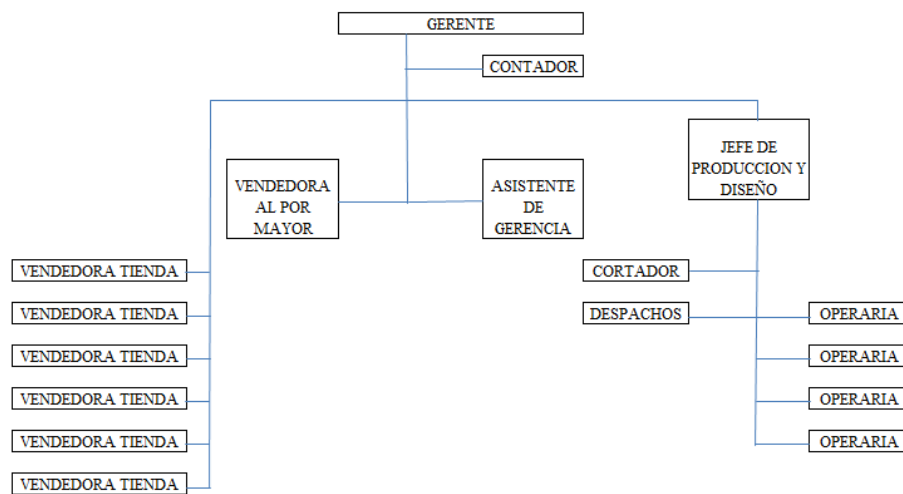
Papaya esta de tercero en la evaluación.

4.3 RESULTADOS: PLAN ESTRATÉGICO

El análisis anterior permite contar con un punto de partida que muestra cómo está la empresa, con que se cuenta, cuales son las amenazas y cuales las oportunidades, pero antes de poder entrar en materia con estos puntos, es importante definir como seria la estructura

organizacional de la empresa ya que a la fecha no se cuenta con un organigrama definido y publicado para el conocimiento de todos los empleados.

Figura 2. Organigrama propuesto para Flekos Sport S.A.



Fuente. Elaboración propia con la colaboración de la gerente y el personal de la empresa.

La elaboración del organigrama propuesto, se hizo teniendo en cuenta que la gerente que venía desempeñando el cargo en tiempo parcial ahora va a estar tiempo completo, de esta forma muchas de las actividades que eran realizadas por la administradora, pasan a ser responsabilidad de la gerencia y el cargo de administradora desaparece. Con la nueva estructura organizacional, la empresa queda dividida en dos, la parte de producción y el manejo de proveedores queda bajo la responsabilidad de la Jefe de producción y diseño. La gerencia quedara encargada de la parte comercial y financiera, se propuso un nuevo cargo que dependerá de la gerencia y que se enfocara en las ventas al por mayor y atención de clientes como colegios, academias de natación, academias de baile y distribuidores. En la parte financiera la gerencia contara con el apoyo de contador de la compañía que trabaja

tiempo parcial, se propuso también renombrar el cargo de secretaria por el de asistente de gerencia, el cual dará apoyo operativo en la parte comercial y financiera.

Con la nueva estructura de la compañía se busca que haya una operación más eficiente además mejorar la capacidad de la producción ya que contará con una persona al frente de esta tiempo completo. La parte comercial también se verá beneficiada esta contará con el apoyo de la gerencia de tiempo completo con lo cual se espera que se aumenten las ventas de la compañía.

4.3.1 Propuesta misión. La misión se definió tomando como punto de partida lo que los propietarios definieron como la razón de ser de la empresa, a esto se le sumaron los referentes teóricos sobre la misión de una compañía y la asesoría del presente trabajo. La misión de la compañía se redactó así: Flekos Sport S.A. es una empresa comprometida con sus clientes, ofrecemos prendas de vestir con diseños a la moda, calidad y brindando siempre un excelente servicio.

4.3.2 Propuesta visión. La definición de la visión se realizó como una proyección de lo que los propietarios esperan de la empresa hacia el futuro, se tuvieron en cuenta las oportunidades y las limitaciones que se pudiesen presentar. La visión de la empresa se definió así: Ser una empresa líder a nivel nacional y con presencia a nivel internacional en la confección de prendas deportivas de vestir, siendo reconocidos por la calidad, diseño y el buen servicio al cliente.

4.3.3 Propuesta valores

Compromiso: sentir la empresa como parte de uno mismo.

Confianza: trabajar siempre pensando que todos hacen las cosas de la forma correcta.

Colaboración: los buenos resultados de la empresa no son la labor de uno sino de todos.

Perseverancia: nunca desistir por muy difícil que parezcan las metas.

En la figura 3 se puede ver el cronograma de implementación del plan estrategico que se expone a continuación, este se presenta en la figura de forma detallada y fácil de comprender.

4.3.4 Propuesta de objetivos estratégicos. Para la definición de los objetivos estratégicos se realizaron reuniones con los propietarios para definir la perspectiva que ellos tienen de la empresa hacia el futuro, se plantearon los siguientes objetivos estratégicos:

- Lograr un crecimiento del 100% en las ventas de la compañía en cada una de las líneas de productos en un plazo comprendido entre primero de Enero del 2012 y el 31 de Diciembre del 2015.
- Aumentar la eficiencia en el área de producción y diseño de la empresa, reduciendo los costos de producción en un 30% en un plazo comprendido entre primero de Enero del 2012 y el 31 de Diciembre del 2015.

- Aumentar en un 130% la generación de utilidades y en 30% el margen bruto de rentabilidad de la compañía en un plazo comprendido entre primero de enero del 2012 y el 31 de diciembre del 2015.

4.3.5 Formulación de estrategias. Una vez establecidos los objetivos, se definieron las siguientes estrategias.

4.3.5.1 Estrategias enfocadas al crecimiento en ventas:

- Elaboración de plan de mercadeo: Un plan de mercado le permitiría a la empresa posicionar y desarrollar la marca, ganar mercado, dar a conocer todos los productos ya que a la empresa la asocian con vestidos de baño pero esta es solo una de las líneas que ofrece.
- Creación del cargo de ventas al por mayor y clientes institucionales: La creación de este cargo permitiría aumentar las ventas en clientes institucionales como colegios, academias de natación, y demás organizaciones. Otra función de este nuevo cargo sería la de comercializar los productos ofrecidos por la empresa bajo la modalidad de distribuidores en ciudades donde no se comercialicen prendas ofrecidas por la compañía, de esta forma se abre un canal diferente al de puntos propios de venta y con lo cual se busca aumentar los ingresos de Flekos Sport S.A.
- Apertura de nuevas tiendas propias: en la actualidad de los 6 puntos de venta que tiene Flekos Sport S.A., 5 de estos están en el sur de la ciudad de Cali, por esta razón la empresa en el corto plazo, abrirá un nuevo punto en el norte de la ciudad. En el mediano plazo se

espera abrir tiendas propias en ciudades intermedias como Armenia, Pereira, Popayán y Pasto.

4.3.5.2 Estrategias enfocadas al aumento de la eficiencia en el área de producción y diseño:

- Realizar estudios de métodos y tiempos: Se busca optimizar todo el proceso de diseño y confección de las prendas, medir el tiempo de cada una de las actividades realizadas y definir cuál es la mejor forma de llevar a cabo el proceso de producción, esta labor será responsabilidad de la Jefe de producción.
- No realizar confección de prendas sobre medida: Aunque la confección de prendas sobre medida genera un margen de utilidad mayor que la confección de tallas y modelos estándar, la utilidad generada por la por este tipo de confección no compensa con los retrasos presentados en la elaboración de prendas estándar.
- No prestar el servicio de maquila: En algunas ocasiones se presta el servicio de maquila a otras empresas del sector, lo cual causa que el proceso de confección de las prendas propias de Flekos Sport S.A tenga que ser modificado generándose retrasos que se ven reflejados en aumento de los costos para la compañía.
- Mejorar la calidad de algunas materias primas para la confección: Mejorar las materias primas especialmente los hilos e hilazas, garantiza que no se presenten demoras en algunas de las actividades en el proceso de confección porque estas se rompen o atascan en la máquina de coser.

- Automatización del proceso de trazo corte: Actualmente el trazo de corte se hace de forma manual, el cortador es el que calcula como debe ser el corte lo cual requiere de tiempo y en algunas ocasiones se desperdician telas. Existen algunos programas de cómputo que realizan el diseño del trazo de forma automática evitando desperdicios y demoras en este proceso, disminuyendo así el tiempo total de confección de las prendas.
- Mejora en los tiempos de entrega de materias primas por parte de los proveedores: Acordar con los proveedores que el tiempo de entrega de materias sea menor que el actual, esto garantiza que el total del tiempo requerido para tener una prenda lista para la venta disminuye al igual que los costos asociados al mantenimiento del inventario.
- Realizar subcontratación del algunos de los procesos de confección: Actualmente el 95% de la confección de todas las prendas es realizada por las operarias de la compañía, subcontratar algunos los procesos de confección garantiza que el total del tiempo de producción disminuya y que actividades específicas como el decorado de algunas prendas sea hecho por talleres de confección especializados en este tema.

4.3.5.3 Estrategias enfocadas al aumento de generación de utilidades y rentabilidad:

- Priorizar la confección y venta de productos con mayor valor agregado: las prendas que se confeccionan con decorados o que se diferencian de las prendas básicas, generan un mayor margen de rentabilidad además esto permite la diferenciación con los productos de la competencia.
- Gestionar descuentos por pronto pago a proveedores: actualmente los proveedores de materias primas ofrecen descuentos por pronto pago que oscilan entre el 5% y el 10% del valor de la factura.

Figura 3. Cronograma implementación del plan estratégico.

Objetivo estratégico	Estrategia	Responsable	Fecha de ejecución	Presupuesto	Periodicidad	Observaciones
Lograr un crecimiento del 100% en las ventas de la compañía en cada una de las líneas de productos en un plazo comprendido entre primero de Enero del 2012 y el 31 de Diciembre del 2015.	Elaboración de plan de mercadeo	Gerente	ene-13	\$ 2,000,000	Mensual y se realizara en máximo dos meses	Se dará inicio con la apertura de un nuevo punto de venta en el mes de noviembre de 2012, se tiene estimado realizar la apertura de tres puntos más en el curso de dos años, esto se realizara de acuerdo a como vayan evolucionando los puntos nuevos de venta.
	Creación del cargo de ventas al por mayor y clientes institucionales	Gerente y Vendedora al por mayor	mar-13	\$ 1,100,000	Mensual	
	Apertura de nuevas tiendas propias	Gerente	nov-12	\$ 30,000,000	Valor puntual para apertura de cada nueva tienda	
Aumentar la eficiencia en el área de producción y diseño de la empresa, reduciendo los costos de producción en un 30% en un plazo comprendido entre primero de Enero del 2012 y el 31 de Diciembre del 2015.	Realizar estudios de métodos y tiempos	Jefe de produccion y diseño	nov-12	\$ 900,000	Durante un mes en el que se haga el estudio	Las estrategias para aumentar la eficiencia en el área de producción se implementaran dándole prioridad a las que dependen de la empresa misma, hay algunas que dependen de proveedores que tardaran mas en poderse implementar
	No realizar confección de prendas sobre medida	Jefe de produccion y diseño y Gerente	ene-13			
	No prestar el servicio de maquila	Jefe de produccion y diseño y Gerente	ene-13			
	Mejorar la calidad de algunas materias primas para la confección	Jefe de produccion y diseño	mar-13			
	Automatización del proceso de trazo corte	Jefe de produccion y diseño	jun-13	\$ 10,000,000	Valor puntual para compra de software	
	Mejora en los tiempos de entrega de materias primas por parte de los proveedores	Jefe de produccion y diseño	mar-13			
	Realizar subcontratación del algunos de los procesos de confección	Jefe de produccion y diseño y Gerente	mar-13	\$ 1,500,000	Mensual	
Aumentar en un 130% la generación de utilidades y en 30% el margen bruto de rentabilidad de la compañía en un plazo comprendido entre primero de enero del 2012 y el 31 de diciembre del 2015.	Priorizar la confección y venta de productos con mayor valor agregado	Gerente y Jefe de produccion y diseño	mar-13			Se definió un plazo hasta junio de 2013 para realizar la verificación del cumplimiento de las estrategias de crecimiento en ventas y mejoramiento de la eficiencia en producción
	Gestionar descuentos por pronto pago a proveedores	Gerente	ene-13			

5. CONCLUSIONES

La elaboración del plan estratégico para Flekos Sport S.A. ayudará a marcar el rumbo a seguir para cumplir los objetivos que se han propuesto, de esta forma la empresa podrá saber a dónde y cómo llegar, todo esto se verá reflejado en una mejora del desempeño de la compañía, esperándose un aumento en las ventas, utilidades y mejoramiento de los márgenes actuales de rentabilidad. Los análisis realizados permitieron mostrarles a los propietarios de la compañía un punto complementario al de ellos, también se mostró cuáles son los aspectos en que se debe mejorar y en cuales se está llevando a cabo una buena labor. La elaboración del plan fue de gran utilidad para Flekos Sport S.A. ya este tipo de empresas no tienen muy claro estos temas, por tal motivo el resultado obtenido en este trabajo es un punto de partida para que la empresa se pueda proyectar hacia el futuro de una forma organizada y sostenible haciendo una combinación de la teoría de administración de empresas y la experiencia práctica con que cuentan los propietarios. El punto que más se debe trabajar es la capacidad gerencial para fijar objetivos y elaborar estrategias, tratando siempre de aplicar los conceptos expuestos en este trabajo con el fin de desarrollar las actividades de forma planeada, organizada y sustentada, de esta forma la empresa puede contar siempre con un rumbo definido que le permitirá cumplir las metas que se tracen.

La elaboración del plan estratégico además de ayudar a marcar el rumbo de la compañía hacia el futuro, también permitió identificar grandes oportunidades de crecimiento y mejora, que de aprovecharse traerían grandes beneficios como crecimiento en ventas, utilidades, posicionamiento de la marca y la posibilidad de tener presencia a nivel nacional e internacional.

Dentro de los autores consultados en la elaboración del trabajo se destacan Kaplan y Norton (2008) ya que la forma en que exponen como se debe elaborar la planeación estratégica se ajusta al tipo de empresa sobre la que se realizó el estudio, estos explican la teoría de una forma práctica, grafica y que al momento de aplicarla es bien recibida por las personas que trabajan en la compañía, estos autores también resaltan la importancia de los indicadores de gestión los cuales las empresas PYME generalmente no usan pero que son de gran importancia.

Román (2010), es otro de los autores que se destaca en la elaboración de la planeación estratégica de la compañía, este autor plantea algunos errores que cometen las empresas PYME y debido a estos no se dan los resultados esperados, la teoría expuesta por este autor es de gran utilidad para mostrarle a los propietarios de la empresa cuales son las decisiones que no se deben tomar.

6. RECOMENDACIONES

La elaboración del plan estratégico en las MIPYMES es fundamental para buen funcionamiento y garantizar la sostenibilidad de estas en el futuro, además de esto el plan estratégico permite conocer más a profundidad la compañía y así poder fijarse metas correctamente. Para el caso de Flekos Sport S.A. las recomendaciones están encaminadas a interiorizar la importancia de contar con un plan estratégico y así conocer los beneficios que este puede traer, la gerencia de la compañía es la encargada de planear y poder llevar a la compañía hasta donde ellos mismos se lo propongan. Se busca también que la planeación sea algo que este dentro de la cultura de la empresa y no se vea como una tarea engorrosa a la que no se le da prioridad.

Aunque no fue parte de este trabajo, se recomienda a los propietarios de Flekos Sport S.A. que se implemente la medición del desempeño de la compañía formalmente, indicadores de gestión y un tablero de comando integral (*BalancedScorecard*) serian de gran ayuda para analizar de forma de forma fácil y practica los resultados obtenidos.

Por último se recomienda el cumplimiento del plan estratégico elaborado en este trabajo, fijando los objetivos propuestos y ejecutando las estrategias con las que se cumplirán las metas. El seguimiento al plan estratégico no hace parte del trabajo de grado pero es necesario que al interior de la empresa se lleve un control de este con el fin de conocer los resultados que va generando el plan.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Banco de la República. (2012). *Series estadísticas, tasas de interés* . Recuperado el 2012, de <http://www.banrep.gov.co/>
- Blank, B.L. (1990). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Santiago de Cali: Fondo Editorial Universidad del Valle y Facultad de Ciencias de la Administración. Editorial Feriva.
- DANE. (2012). *Cuentas nacionales anuales*. Recuperado el 2012, de <http://www.dane.gov.co/>
- David, F.R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9 ed.). México: Pearson Education.
- Gómez, G. (1994). *Planeación y organización de empresas* (8 ed.). México: McGraw Hill.
- Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson Education.
- Kaplan R. y Norton, D. (2008). *Balanced Scorecard report, the strategic execution source*. *Harvard Business Review*.
- Portal empresarial colombiano. (2000). *Normatividad Mipyme*. Recuperado el septiembre de 2012, de <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2492>
- Porter, M.E. (noviembre - diciembre de 1996). ¿Qué es estrategia? *Harvard Business Review*.
- Porter, M.E. (2003). *Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones* (2 ed.). España: Deusto.

Porter, M.E. (2003). *Ser competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones* (2 ed.). España: Deusto.

Román M., O.H.; Quintero S., I.C.; Patiño V., C.A.; Vidarte O., J.J. y Moreno, E. . (2010). *Pensamiento estratégico. Teoría y casos basados en la experiencia empresarial de mipymes*. Cali: Universidad de San Buenaventura seccional Cali.

Sainz de V., J.M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Thompson, A. y Strickland, A.J. (2007). *Administración estratégica: textos y casos*. México: McGraw Hill.

USDA. (2011). *Market News*. Recuperado el 2012, de <http://www.indexmundo.com>