

# **Plan Estratégico Global Tennis S.A.S**

Carlos Fernando Montaña

Diego Alejandro Victoria

Trabajo de Grado para optar por el título de:

Magister en Administración

Director de trabajo de grado:

Silvio Borrero PhD.

Universidad Icesi

Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas

Santiago de Cali, Mayo 2018

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b>	<b>6</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>1. Reseña de la organización</b>	<b>8</b>
<b>2. Diagnóstico del modelo de negocio</b>	<b>9</b>
3.1. Propuesta de valor .....	11
3.2. Segmento de Clientes/Consumidores .....	11
3.3. Canales de distribución.....	12
3.4. Recursos, capacidades y actividades claves .....	13
3.4.1. Recursos.....	13
3.4.2. Capacidades .....	14
3.4.3. Actividades Claves .....	14
3.5. Estructura de costos e ingresos .....	15
<b>4. Enfoque estratégico anterior</b>	<b>17</b>
<b>5. Nueva propuesta de enfoque estratégico</b>	<b>18</b>
5.1. Misión.....	18
5.2. Visión .....	18
<b>6. Análisis externo</b>	<b>19</b>
6.1. Político y social.....	20
6.2. Tecnológico .....	20
6.3. Proveedores.....	20
6.4. Económico .....	21

6.5. Rivalidad de la industria.....	21
6.6. Legal.....	21
6.7. Productos sustitutos.....	22
6.8. Análisis externo - Pareto de factores del entorno .....	22
<b>7. Análisis de portafolio Matriz BCG</b>	<b>23</b>
<b>8. Análisis Financiero</b>	<b>24</b>
8.1. Indicadores de liquidez.....	24
8.2. Indicadores de apalancamiento .....	25
8.3. Indicadores de actividad .....	27
8.4. Indicadores de rentabilidad.....	28
<b>9. Análisis Interno y de Competitividad</b>	<b>30</b>
<b>10. Perfil competitivo</b>	<b>32</b>
<b>11. Análisis situacional</b>	<b>34</b>
<b>12. Matriz DOFA ampliada</b>	<b>36</b>
<b>13. Estrategia corporativa</b>	<b>38</b>
<b>14. Plan Táctico</b>	<b>40</b>
<b>15. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>42</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>44</b>
<b>Anexos</b>	<b>45</b>

## **Listado de Anexos**

Anexo 1. Síntesis del análisis externo .....	45
Anexo 2 Síntesis Del Análisis Externo .....	46
Anexo 3 Análisis Externo - Pareto De Factores Del Entorno .....	47
Anexo 4 Análisis Externo - Pareto De Factores Del Entorno / Oportunidades .....	47
Anexo 5 Análisis Externo - Pareto De Factores Del Entorno / Amenazas .....	48
Anexo 6 Análisis De Competitividad .....	48
Anexo 7 Síntesis De Competitividad.....	49
Anexo 8 Análisis De Competitividad .....	50

## **Listado de Gráficos**

Gráfico 1 Cronología Global Tennis SAS .....	8
Gráfico 2 CANVAS Empresa Global Tennis SAS .....	10
Gráfico 3 Canales de distribución de la empresa Global Tennis SAS.....	12
Gráfico 4 Síntesis análisis externo de la empresa Global Tennis SAS.....	19
Gráfico 5 Matriz BCG Global Tennis SAS.....	23
Gráfico 6 Indicadores de liquidez de Global Tennis SAS. Años 2015, 2016 y 2017 .....	25
Gráfico 7 Indicadores de apalancamiento (Deuda) .....	26
Gráfico 8 Indicadores de apalancamiento .....	26
Gráfico 9 Indicadores de actividad .....	27
Gráfico 10 Indicadores de rentabilidad.....	28

Gráfico 11 Indicadores de rentabilidad.....	29
Gráfico 12 Síntesis de competitividad Global Tennis SAS .....	30
Gráfico 13 Perfil Competitivo Global Tennis SAS. ....	32
Gráfico 14. Matriz 3x3 (GE-McKinsey) para la empresa Global tennis SAS. ....	34
Gráfico 15. Las cinco estrategias competitivas genéricas.....	38

### **Listado de Tablas**

Tabla 1 Estructura de costos Global Tennis SAS.....	16
Tabla 2 DOFA ampliada de la empresa Global Tennis SAS .....	36
Tabla 3 Objetivos estratégicos de la empresa Global Tennis SAS .....	37
Tabla 4 Plan táctico Global Tennis SAS.....	41

## **Resumen**

A través de este trabajo se presenta un plan estratégico para la empresa Global Tennis SAS, con el objeto de definir procesos que le permita desarrollar capacidades y recursos donde exista oportunidad de mejora, además de potencializar las fortalezas existentes.

El trabajo inicia con la presentación y análisis del modelo de negocio a través del método CANVAS, se revisa el enfoque estratégico, se realiza el análisis del entorno externo, el cual tiene incidencia en el desempeño de la compañía; se identificaron aspectos donde la empresa es fuerte y otros donde se debe generar acciones para mitigar el impacto del entorno.

Posteriormente se realiza el análisis interno de la empresa, se especifican objetivos estratégicos y basado en los objetivos se presenta un plan táctico con iniciativas, responsabilidades e indicadores. Finalmente se plantean conclusiones y recomendaciones.

**Palabras claves:** Calzado Deportivo & Outdoor, Importaciones de Calzado, Tecnologías y tendencias de calzado, Experiencia de marca.

**Keywords:** Sports & Outdoor Shoes, Imports of Footwear, Footwear Technologies and Trends, Brand experience, Effective Advertising.

## **Introducción**

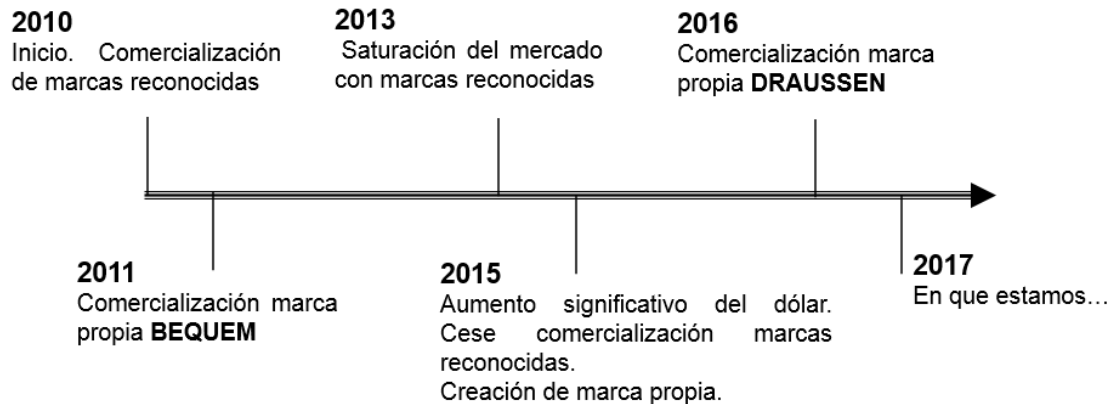
En los últimos 3 años la empresa Global Tennis SAS no ha logrado los objetivos de crecimiento en ventas y rentabilidad proyectados, por esta razón la gerencia desea implementar un plan estratégico que permita cambiar de manera positiva el desempeño de la compañía.

El plan estratégico de Global Tennis SAS brindara herramientas para incrementar rentabilidad, aumentar ventas y ser la compañía de marcas deportivas intermedias preferida por los distribuidores de calzado.

## 1. Reseña de la organización

Global Tennis SAS es una sociedad por acciones simplificadas que se dedica a la importación y comercialización de calzado deportivo.

En febrero de 2010, Carlos Montaña luego de trabajar 10 años para la compañía de su hermano, decide crear la empresa Global Tennis SAS, la cual se dedicó en un principio a comercializar las marcas Nike y Puma, importándolos desde Panamá; luego, en agosto del mismo año, decidió registrar la marca de calzado deportivo *Bequem*, que significa confortable en alemán, en año del 2015 registra la marca de calzado *Draussen*, que significa “afuera”. La empresa fabrica sus productos en China y los comercializa en todo el territorio nacional.



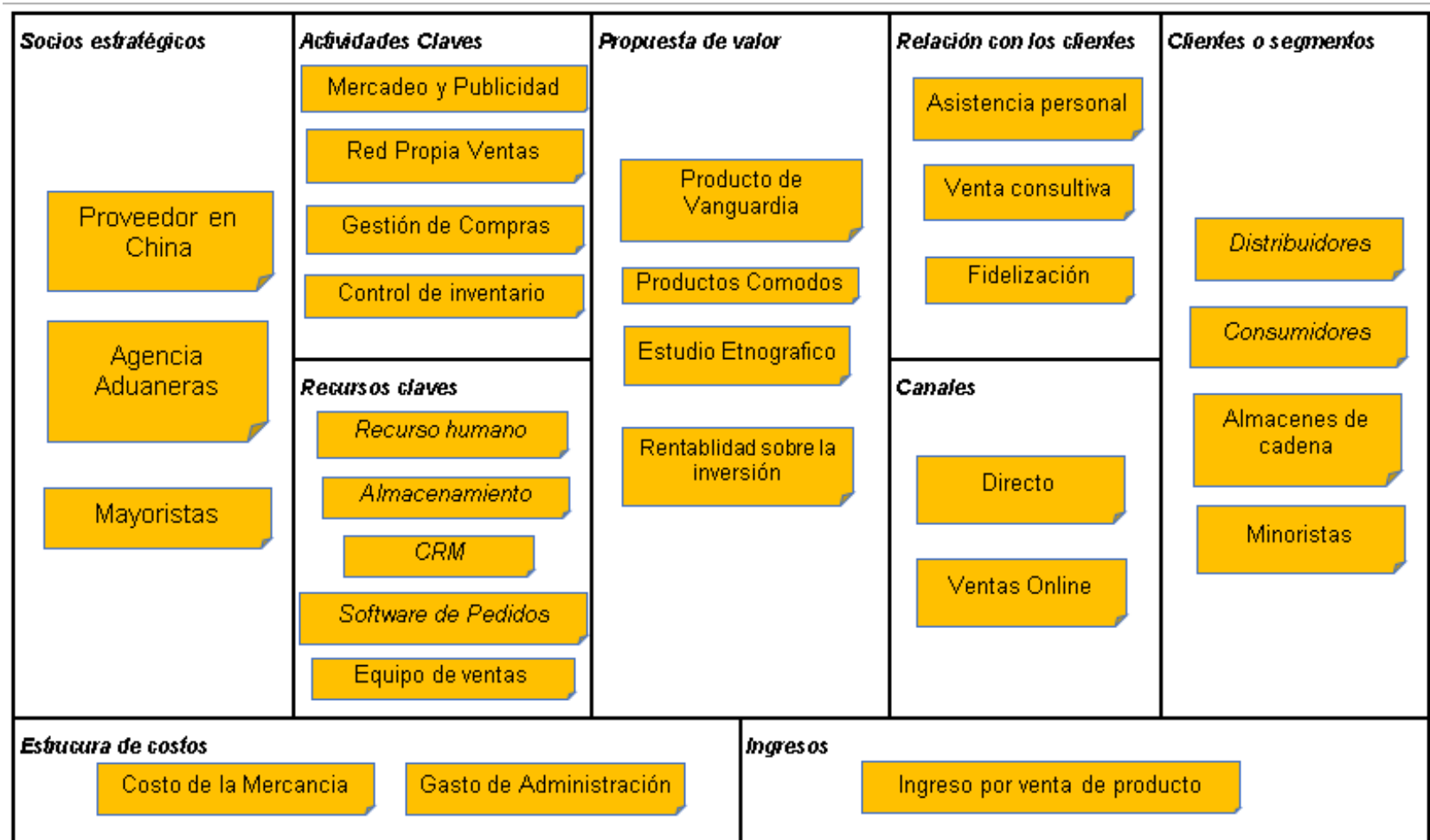
**Gráfico 1** Cronología Global Tennis SAS

**Fuente:** Carlos Montaña – Gerente y propietario Global Tennis SAS.



## **2. Diagnóstico del modelo de negocio**

El modelo de negocio de la empresa Global Tennis SAS se presenta a continuación en el gráfico 2 utilizando la metodología de modelo CANVAS (Osterwalder A, 2008), se pueden identificar los factores y componentes del modelo de negocio de forma estructurada y particular.



**Gráfico 2** CANVAS Empresa Global Tennis SAS

Fuente: Elaboración propia.

### **3.1. Propuesta de valor**

- Global Tennis brinda un producto vanguardista, rentable y cómodo, mediante comunicación con sus clientes y realizando estudios etnográficos.
- Con el fin de fidelizar a sus clientes y contribuir al crecimiento, la compañía ofrece al equipo de ventas y al de sus clientes; capacitaciones relacionados con ventas, mercadeo y otros temas.

### **3.2. Segmento de Clientes/Consumidores**

Sus principales clientes son almacenes de cadena de venta de calzado del segmento intermedio en todo el territorio Nacional

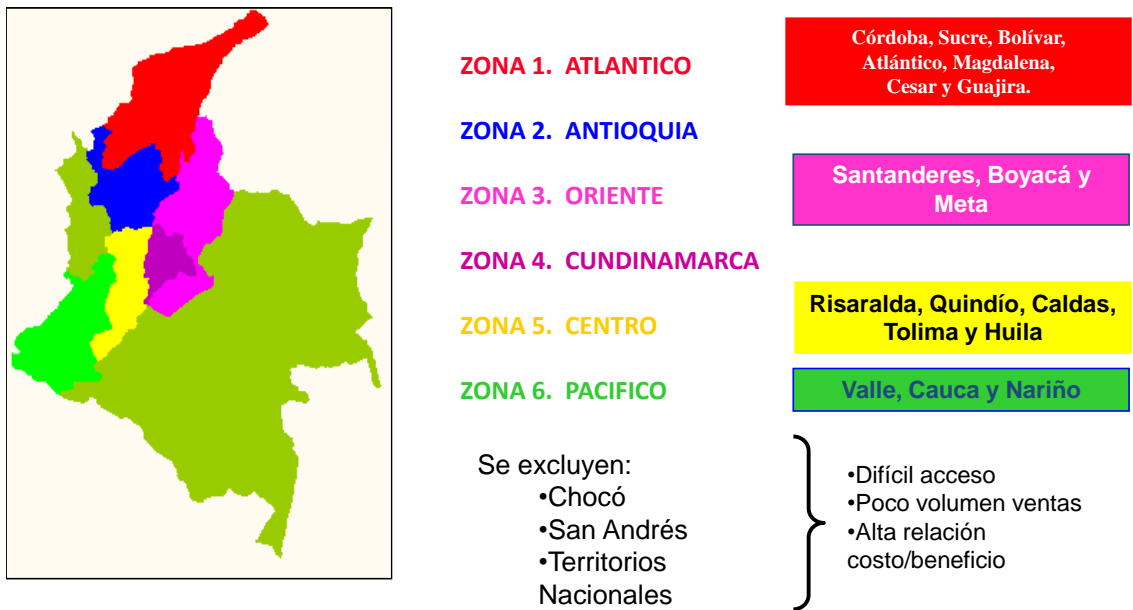
- 30 % Dafiti – Calzado Bucaramanga
- 20% Personas Naturales Ipiales
- 50% Otros

El mercado objetivo de la empresa son hombres y mujeres colombianos que practican deporte o realizan actividades y desean sentirse cómodos y a la moda, en edades desde los 15 hasta los 40, ese mercado es de 19 Millones de personas (Dane, 2017).

Zonas: Antioquia, Costa Atlántica, Santander, Cundimarca, Centro, Zona Sur, Zona Eje cafetero

### 3.3. Canales de distribución

DIRECTO: Distribuidores (Fuerza de venta, un vendedor por cada zona) Está compuesta por una Directora Comercial que se encuentra en Cali y 6 vendedores, distribuidos en 6 zonas, como se muestra en el gráfico 3.



**Gráfico 3** Canales de distribución de la empresa Global Tennis SAS.

**Fuente:** Elaboración propia.

Los vendedores visitan personal y frecuentemente a los clientes con el catálogo de temporada; toman los pedidos, reciben pagos, resuelven problemas de garantías, concilian cuentas y reciben sugerencias en cuanto a la tendencia de diseño y colores de zapatos; teniendo así un acercamiento continuo con el cliente.

DIRECTO: Ventas Online.

Las ventas online se realizan por medio de las redes sociales Facebook e Instagram; en el momento representan el 2% de las ventas totales de la compañía.

### **3.4. Recursos, capacidades y actividades claves**

#### **3.4.1. Recursos**

- Infraestructura para almacenamiento, la empresa cuenta con las instalaciones para el adecuado almacenamiento y custodia de la mercancía, con procesos administrativos establecidos y protocolos de seguridad.
- Implementación de las tecnologías para manejo de clientes (Viable - SIESA), conscientes de la importancia de la información y el volumen de datos que diariamente se manejan en la empresa, se ha implementado un software que permite la administración de los datos, con el fin de mejorar las prácticas en materia de gestión y control.
- Soluciones tecnológicas contables (SIESA)
- Equipo de ventas altamente capacitado. Se cuenta con el recurso humano idóneo para realizar la labor comercial y de ventas, este equipo de trabajo es la cara visible de la organización, alineados con eso se ha realizado una selección acertada del personal y se le brinda las herramientas para que cumplan los objetivos propuestos.

### **3.4.2. Capacidades**

- Gestión de la cadena de transporte y abastecimiento eficiente. Se han establecido alianzas comerciales con los proveedores logísticos para garantizar las condiciones de transporte del producto y dentro de los términos acordados, buscando la optimización de los recursos.
- Servicio al cliente oportuno.
- Presencia online de la marca (Pagina web – Redes Sociales).
- Relación de confianza con los clientes mayoristas (Gestión Estrategia del Recurso Humano).
- Experiencia en el negocio (Know how). El conocimiento y la experiencia del dueño y gerente es un activo de gran peso dentro la compañía, ofreciendo ventajas, oportunidades y mitigación del riesgo.
- Excelentes relaciones con los proveedores (crédito, oportunidad en la entrega, precios, presencia constante en China).

### **3.4.3. Actividades Claves**

- Monitoreo eficiente de inventarios, esta actividad permite realizar una gestión adecuada de cara al cliente y de administración de producto.

- Gestión proveedores y logística, esta actividad permite establecer un canal de comunicación con los proveedores del servicio logístico, con el fin de tener trazabilidad del proceso.
- Desarrollo de producto de vanguardia, para esta actividad, la gerencia, el equipo de ventas y el equipo de control de calidad realizan comités para identificar las tendencias del mercado, analizar el comportamiento de las ventas y seleccionar los productos de temporada.
- Gestión de Clientes
- Seguimiento de Cartera, la ejecución de esta actividad de forma sistemática y periódica permite garantizar el recaudo de los recursos.
- Publicidad (Valla Led Estadio).

### **3.5. Estructura de costos e ingresos**

La estructura de costos de la empresa Global Tennis SAS en términos generales está compuesta por ingresos, costos y gastos, los ingresos se dan a partir de las venta de los productos ofrecidos al mercado, los costos son los egresos de la compañía asociados a la compra de producto y los gastos son todos aquellos egresos que no están asociados a la compra de producto. Se presenta la estructura de costos de la compañía en la tabla 1.

**Tabla 1 Estructura de costos Global Tennis SAS.**

**Estructura de costos y gastos de la empresa GLOBAL TENNIS SAS. Años 2014, 2015 y 2016 (cifras en Millones**

	2015	% Parti	2016	% Parti	% Crec.	2017	% Parti	% Crec.
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 3.528.899.982		\$ 2.775.531.681		-21,3%	\$ 3.696.403.390		33,2%
COSTOS FIJOS	\$ 2.777.355.814	78,7%	\$ 1.842.380.961	66,4%	-33,7%	\$ 2.508.219.834	67,9%	36,1%
TOTAL COSTOS	\$ 2.777.355.814	78,7%	\$ 1.842.380.961	66,4%	-33,7%	\$ 2.508.219.834	67,9%	36,1%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 370.259.112	10,5%	\$ 428.117.777	15,4%	15,6%	\$ 458.959.095	12,4%	7,2%
GASTOS DE VENTAS	\$ 224.117.803	6,4%	\$ 259.139.646	9,3%	15,6%	\$ 277.807.893	7,5%	7,2%
TOTAL GASTOS	\$ 594.376.915	16,8%	\$ 687.257.423	24,8%	15,6%	\$ 736.766.988	19,9%	7,2%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 3.371.732.729	95,5%	\$ 2.529.638.384	91,1%	-25,0%	\$ 3.244.986.822	87,8%	28,3%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 157.167.253</b>	<b>4,5%</b>	<b>\$ 245.893.297</b>	<b>8,9%</b>	<b>56,5%</b>	<b>\$ 451.416.568</b>	<b>12,2%</b>	<b>83,6%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.



#### **4. Enfoque estratégico anterior**

Global Tennis definió su enfoque estratégico en el año 2010, en el cual estableció su misión, visión y los valores, orientados a satisfacer las necesidades del consumidor final.

Misión: Brindar al consumidor la satisfacción y placer en variedad, moda y comodidad al caminar o realizar cualquier actividad mediante la comercialización de calzado deportivo de alta calidad.

Visión: En el 2014 ser una empresa líder en cubrimiento nacional de comercialización de calzado deportivo, con atención constante y personalizada, y con un recurso humano comprometido y competente.

Valores:

- Respeto: Reconocer y aceptar el valor de los demás, sus derechos y su dignidad.
- Responsabilidad: Cumplir con las obligaciones y compromisos adquiridos, asumiendo las consecuencias de las acciones y omisiones.
- Lealtad: Fidelidad, sentido de pertenencia y compromiso con la organización y su gente.
- Solidaridad: Sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes.
- Justicia: Conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones.
- Tolerancia: Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.

## **5. Nueva propuesta de enfoque estratégico**

Con el propósito de redefinir la dirección estratégica de la empresa, se actualizó la *misión*, *visión estratégica* y *valores*, alineados con el valor que busca entregar Global Tennis SAS a sus clientes. De la misma forma, se definió sus *objetivos financieros* y *estratégicos*. La jornada de trabajo fue liderada por la gerencia de Global Tennis SAS y conto con la participación del área financiera, comercial y administrativa, apoyados en el material suministrado en clase se buscó un mecanismo sencillo que facilitara la recolección de información a través de palabras claves, la información consolidada fue puesta a votación y discusión. Se identificó una activa participación del equipo de trabajo, lo cual generó una dinámica enriquecedora. Finalmente se presentaron las opciones de misión y visión, se discutió y se realizó un proceso de votación el cual arrojó la siguiente misión.

### **5.1. Misión**

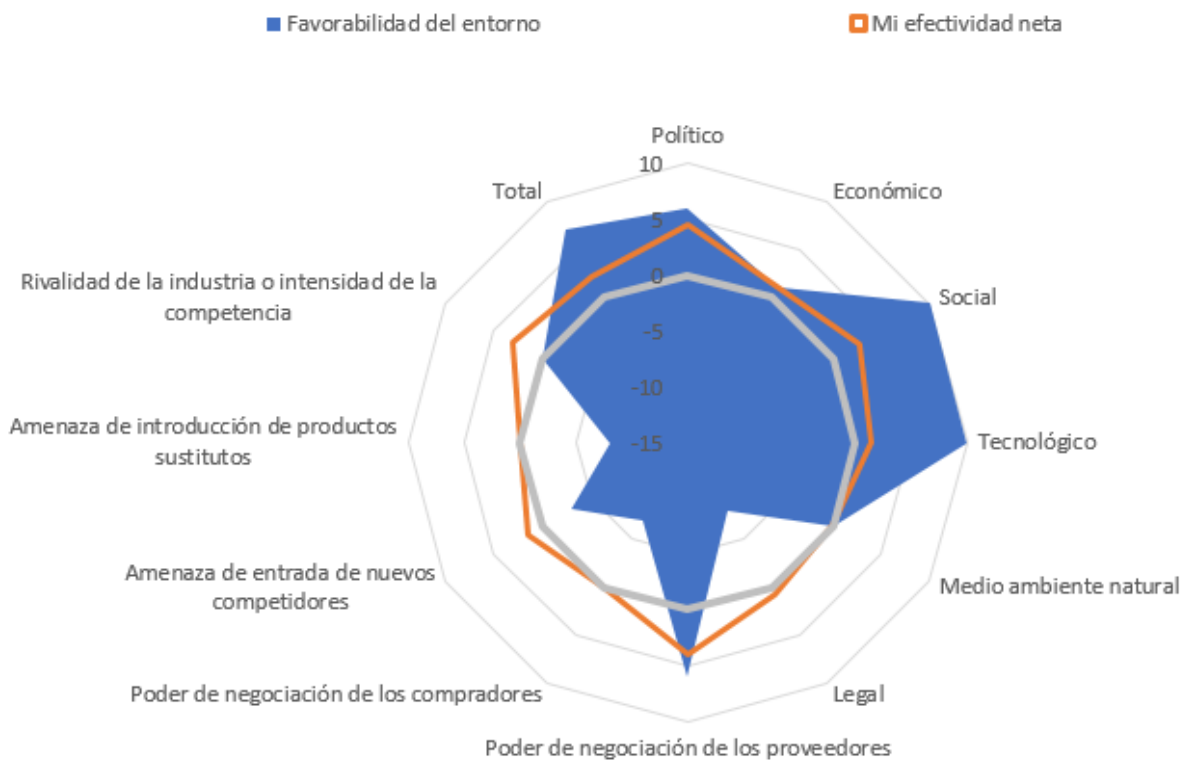
Proporcionar calidad, moda y rentabilidad para comercializadores de calzado deportivo en el segmento intermedio, mediante un excelente servicio con eficiencia, respaldo y productos a la vanguardia.

### **5.2. Visión**

En el 2028 Bequem y Draussen serán reconocidas como las marcas deportivas de segmento intermedio preferidas en Colombia y Latinoamérica.

## 6. Análisis externo

Para identificar y evaluar el contexto la empresa Global Tennis SAS se aplicó la herramienta análisis PESTAL (Chapman, 2017) que permite identificar y valorar los factores del entorno en general que van a afectar a la empresa, como se muestra en el gráfico 4.



**Gráfico 4** Síntesis análisis externo de la empresa Global Tennis SAS.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **6.1. Político y social**

De acuerdo con el gobierno de turno, si se cuenta con acciones efectivas y bien dirigidas contra el contrabando, se mejoran las condiciones del mercado y la empresa tiene la capacidad para aprovecharlas.

El acuerdo de paz, por otra parte, generará oportunidad para desarrollar territorios antes no considerados.

### **6.2. Tecnológico**

Es importante para el sector del calzado los nuevos desarrollos de productos y materiales, los cuales son un pilar para la generación de nuevas tendencias en el mercado, para la compañía es importante estar siempre referenciado las nuevas tendencias, para desarrollar planes que le permitan satisfacer las necesidades del mercado

### **6.3. Proveedores**

Las relaciones con los proveedores permiten consolidar condiciones favorables de negociación, pero en un mundo globalizado se debe considerar que las economías de escala generan ventajas y desventajas.

#### **6.4. Económico**

Las tasas de interés actualmente están a la baja, favorece a la empresa para financiar operaciones con la banca, la tasa de cambio a la baja permite que el producto sea más rentable. Mientras estas variables se encuentren en esas condiciones será un escenario favorable para el negocio, de lo contrario, se tendrá que tener planes de acción para mitigar el impacto.

#### **6.5. Rivalidad de la industria**

A pesar que el mercado se define como un océano rojo compuesto por muchos competidores, poco espacio para la diferenciación de producto y consumidores buscando precio como uno de los atributos más importantes, tiene la ventaja de considerarse un mercado amplio y de durabilidad, el calzado es un producto de alto consumo y frecuente rotación en la sociedad.

#### **6.6. Legal**

Dentro del entorno legal los cambios han sido dados por implementaciones de normativas arancelarias, este factor afecta directamente a la industria, la empresa tendría la capacidad de responder al cambio de forma efectiva y eficiente. La piratería es un factor estructural de la industria que la empresa no tendría capacidad para responder y mitigar el impacto.

## **6.7. Productos sustitutos**

El deficiente control por parte de las autoridades y la no aplicación de las leyes del contrabando, generan una competencia desleal, un escenario donde la empresa tiene pocas opciones de competir.

## **6.8. Análisis externo - Pareto de factores del entorno**

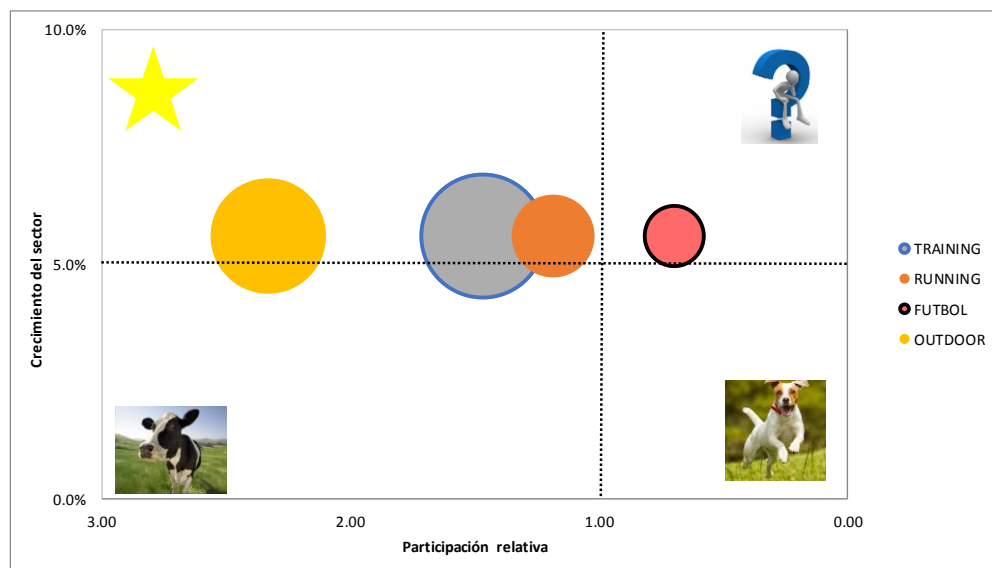
Los siguientes son los factores más representativos donde la empresa debería generar acciones que se trasmitan en ventajas competitivas:

- Mercado amplio
- Aumento de la cultura Fitness
- País y vecinos países en el trópico.
- Avances y desarrollos en herramientas tecnológicas
- Los siguientes son factores que amenazan la organización, y hacen un llamado a genera acciones para mitigar su impacto:
  - Piratería de grandes marcas
  - Océano Rojo
  - Grandes cadenas de almacenes del mundo.

## 7. Análisis de portafolio Matriz BCG

Se aplica la herramienta matriz Boston Consulting Group (Henderson, 1973) para analizar de manera estratégica el portafolio de productos ofertados por Global Tennis SAS en base a dos factores, la tasa de crecimiento del mercado y la participación de mercado con el fin de identificar qué tipo de acciones debe tomar para cada uno de sus productos, en términos de inversión, esfuerzo y recursos.

Como se ilustra en el gráfico 5 la empresa Global Tennis SAS tiene tres productos clasificados como estrella, esto significa que son productos que generan efectivo, pero requieren inversión en recursos y capacidades, por otra lado se identifica un producto que se clasifica como interrogante, esto quiere decir que es un producto que demanda inversión en recursos y capacidades pero no logra generar efectivo, incluso puede generar pérdida.



**Gráfico 5** Matriz BCG Global Tennis SAS

**Fuente:** Elaboración propia.

## **8. Análisis Financiero**

A continuación, se evalúa la información financiera de la empresa Global Tennis, SAS con los siguientes indicadores: de liquidez, de apalancamiento, de actividad y de rentabilidad para los años 2015, 2016 y 2017; las cifras fueron obtenidas de las declaraciones de renta.

### **8.1. Indicadores de liquidez**

El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en el análisis financiero, indica la disponibilidad de liquidez que dispone la empresa; es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones.

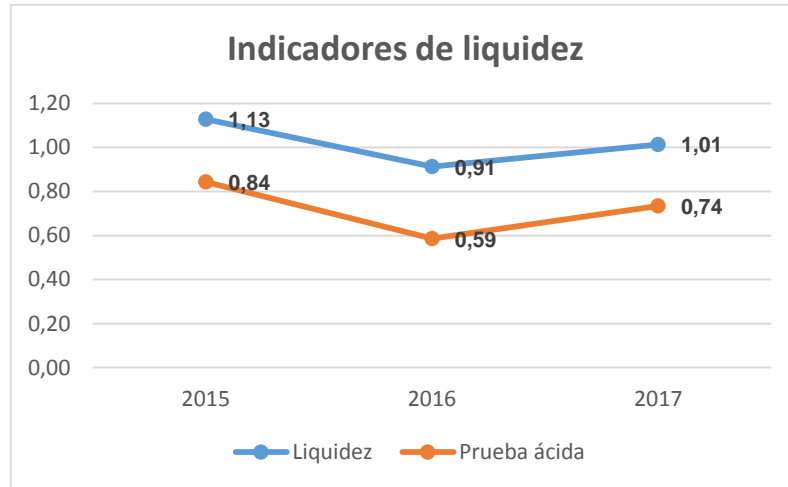
Conocer la liquidez de una empresa es importante tanto para la administración de la misma como para los terceros que estén interesados en invertir en ella, e inclusive para las entidades de control del estado.

El índice de liquidez de Global Tennis SAS se muestra en el gráfico 6, refleja una baja capacidad financiera para cubrir sus operaciones; al ser los pasivos corrientes iguales o superiores a los activos corrientes, se corre un alto riesgo de sufrir de iliquidez, en la medida en que las exigencias de los pasivos corrientes no alcancen a ser cubiertas por los activos corrientes, o por el flujo de caja generado por los activos corrientes.

Ante tal situación, en la que el flujo de caja generado por los activos corrientes no pueda cubrir las obligaciones a corto plazo y para cubrir las necesidades de capital de trabajo, se



requiere financiar esta iliquidez, lo que se puede hacer mediante capitalización por los socios o mediante adquisición de nuevos pasivos, que lo soportan los proveedores chinos.

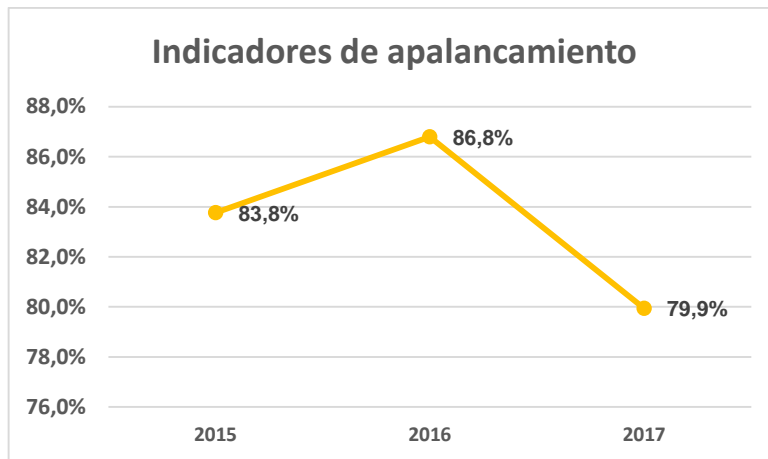


**Gráfico 6** Indicadores de liquidez de Global Tennis SAS. Años 2015, 2016 y 2017  
**Fuente:** Elaboración propia.

## 8.2. Indicadores de apalancamiento

De acuerdo con el Gráfico 7, al efectuar el análisis de la concentración de endeudamiento podemos evidenciar que los pasivos de la comercializadora para el año 2017 representan el 80% de los activos, en conclusión, Global Tennis SAS cuenta con una capacidad de endeudamiento del 20%, suficiente para el apalancamiento con los bancos nacionales.

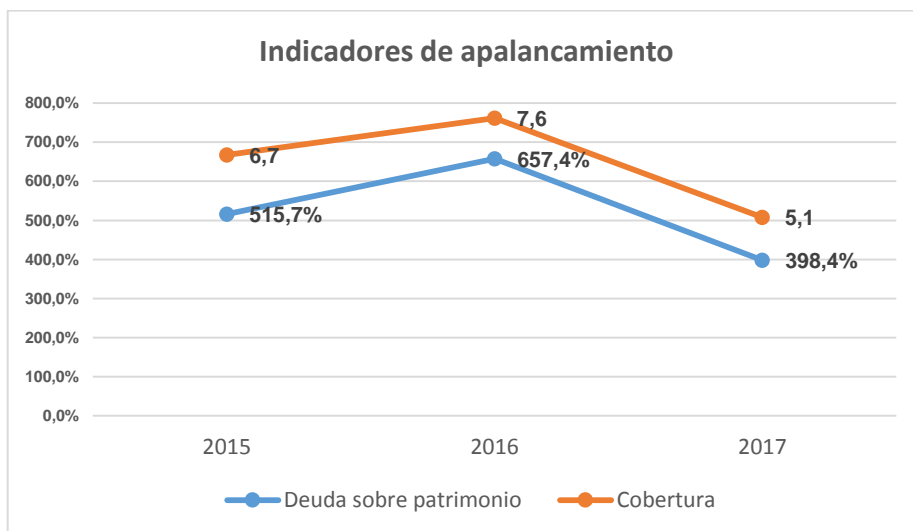
En el año 2017 la empresa aumento sus activos en mayor proporción a sus pasivos lo que provoco que su capacidad de endeudamiento financiero aumente.



**Gráfico 7** *Indicadores de apalancamiento (Deuda)*

**Fuente:** Global Tennis SAS. Años 2015, 2016 y 2017

En el Gráfico 8 se observa que para el año 2017 la compañía puede cubrir 5 veces la deuda de intereses con sus utilidades antes de impuestos e intereses; para el año 2016 cubrir 7 veces y para el año 2015 cubrir 6 veces, lo que significa estabilidad financiera.



**Gráfico 8** *Indicadores de apalancamiento*

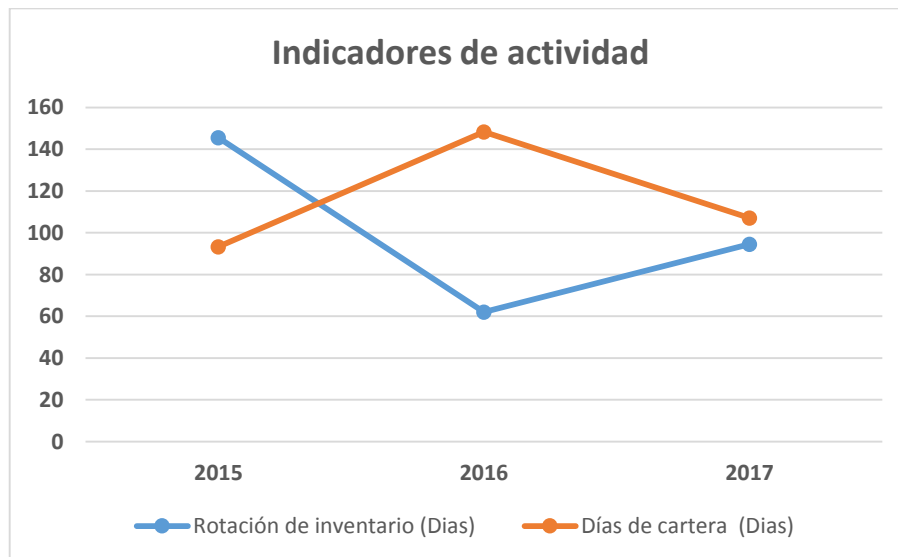
**Fuente:** Global Tennis SAS. Años 2015, 2016 y 2017

### 8.3. Indicadores de actividad

Los indicadores de actividad son los que establecen el grado de eficiencia con el cual, la administración de la empresa, maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Estos indicadores, nos ayudan a complementar el concepto de liquidez; también se les da el nombre de indicadores de rotación.

Los días de rotación de inventario según el Gráfico 9 para el año 2017 son de 95 días, aunque desmejoro con respecto al 2016 que fue de 62 días; se considera una buena rotación ya que el mercado es cada vez más competido.

El indicador de días promedio de recaudo de cartera que muestra el Gráfico 9 para el año 2017 es de 107 días, notando una disminución considerable con respecto al año 2016 que fue de 148 días, debido a una buena creación e implementación de gestión de cartera.



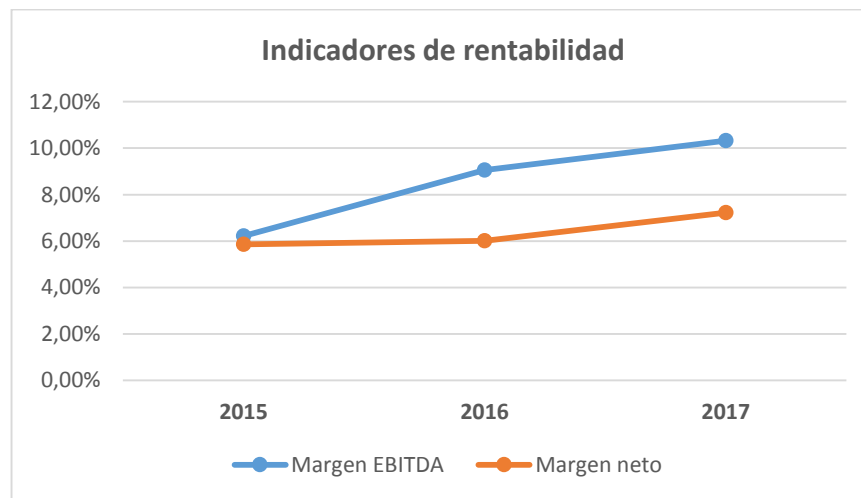
**Gráfico 9** *Indicadores de actividad*

**Fuente:** Global Tennis SAS. Años 2015, 2016 y 2017

#### 8.4. Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad son aquellos índices financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos, y de esta manera, convertir ventas en utilidades.

En el gráfico 10, tanto el margen EBITDA como el margen neto, desde el año 2015 al 2017 van en aumento, a consecuencia de una buena gestión comercial y administrativa. El rendimiento sobre activos (ROA) en el año 2017 es de 10,32%, un incremento de 66,12% respecto al 2015 esto debido al aumento en la utilidad bruta sin depreciación, gracias a las buenas decisiones comerciales.

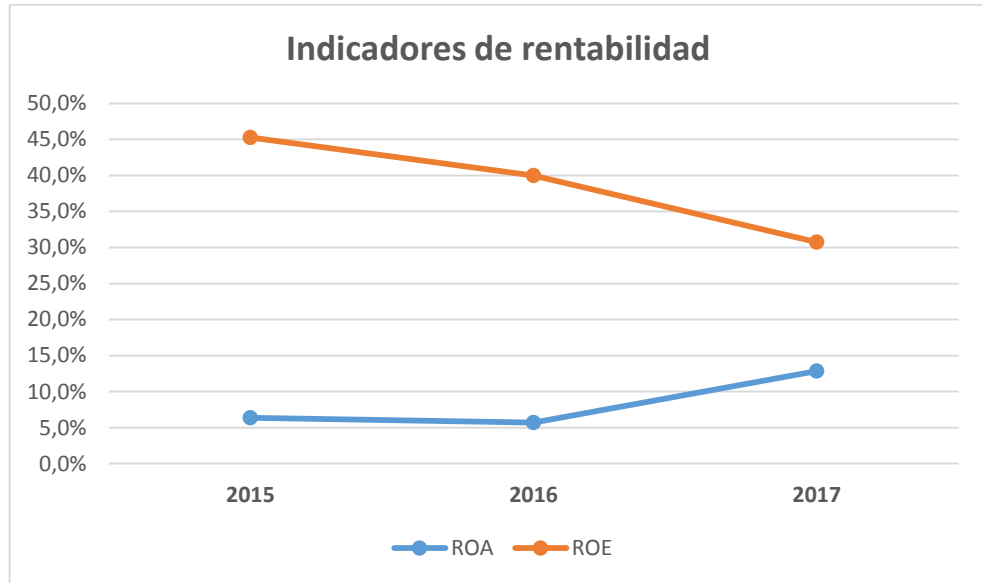


**Gráfico 10** *Indicadores de rentabilidad*

**Fuente:** Global Tennis SAS. Años 2015, 2016 y 2017

En el Gráfico 11 el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) en el año 2017 es de 30,8%, se observa una disminución con respecto al año 2016 que fue de 40% esto debido a que el

accionista tomo la decisión de aumentar al doble su patrimonio; sin embargo el ROE de 30,8% es una buena proporción para cualquier inversionista.



**Gráfico 11** *Indicadores de rentabilidad*  
**Fuente:** Global Tennis SAS. Años 2015, 2016 y 2017

## 9. Análisis Interno y de Competitividad

Basado en las categorías que componen el modelo CANVAS se desarrolló el análisis de competitividad, el primero paso fue asignar un grado de importancia al factor en una escala de 1 a 10 valorando el factor en el modelo de negocio. Después se asignó dentro de esa escala el grado de desarrollo para Global Tennis SAS y Apolo Shoes con el fin de identificar su fortalezas o debilidades.

Para realizar este análisis contamos con la participación del gerente y la directora administrativa Global Tennis S.A.S.



**Gráfico 12** Síntesis de competitividad Global Tennis SAS

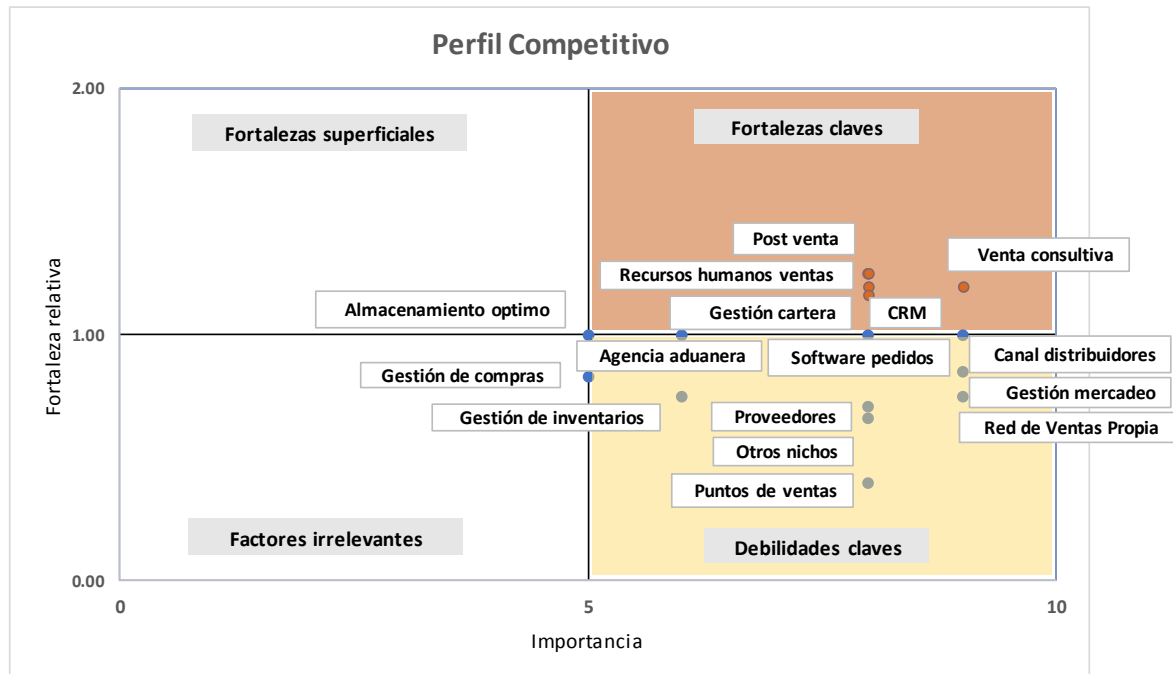
**Fuente:** Elaboración propia.

El Gráfico 12 muestra a la empresa Global Tennis S.A.S, como el competidor más fuerte en categorías de recursos claves y relación con clientes, mientras que la empresa Apolo Shoes es el más fuerte en las categorías: actividades claves, socios estratégicos, clientes/segmentos y canales. Global Tennis S.A.S debe enfocar sus esfuerzos en seguir realizando acciones que mejoren el buen desempeño en las categorías donde es fuerte y evaluar qué aspectos debe mejorar en las categorías donde la competencia tiene ventaja.

En el análisis de competitividad (anexo 6) se muestran los valores por categoría para las dos empresas evaluadas y se aprecia el resultado general. Global Tennis S.A.S con un puntaje Total 5,1 es superada por Apolo Shoes con un puntaje de 5,5.

## 10. Perfil competitivo

Se analizaron los recursos, capacidades y competencias claves bajo la metodología propuesta de la matriz de evaluación factores internos (EFI), luego se consolidaron y se presentan en el gráfico 13, para identificar los factores que son fortaleza clave que pueden desarrollarse para convertirse en ventaja competitiva. También tener en cuenta los factores que son debilidad que merecen atención y deben ser analizados para que no se conviertan en una amenaza potencial.



**Gráfico 13** Perfil Competitivo Global Tennis SAS.

Fuente: Elaboración propia.



Las fortalezas claves (con importancia mayor o igual a 8 y fortaleza relativa mayor a 1.0) de la empresa Global Tennis SAS son: gestión de cartera, relación con clientes, servicio post-venta, venta consultiva y recursos humanos-ventas. La calificación de fortaleza relativa de estos factores, aunque es superior a 1.0, no es muy alta comparada con Apolo Shoes, la empresa deberá mejorar en el mediano plazo.

La gestión de cartera es frecuentemente revisada y monitoreada por parte de la dirección administrativa y la gerencia con el fin de mejorar el proceso y los procedimientos. La relación con los clientes, el servicio post-venta, la venta consultiva y los recursos humanos-ventas son recursos y capacidades que la empresa intenta mantener con niveles altos de satisfacción; mediante la capacitación al equipo de ventas, el seguimiento de las metas y la comunicación directa con el cliente por medio del asesor y la directora de ventas.

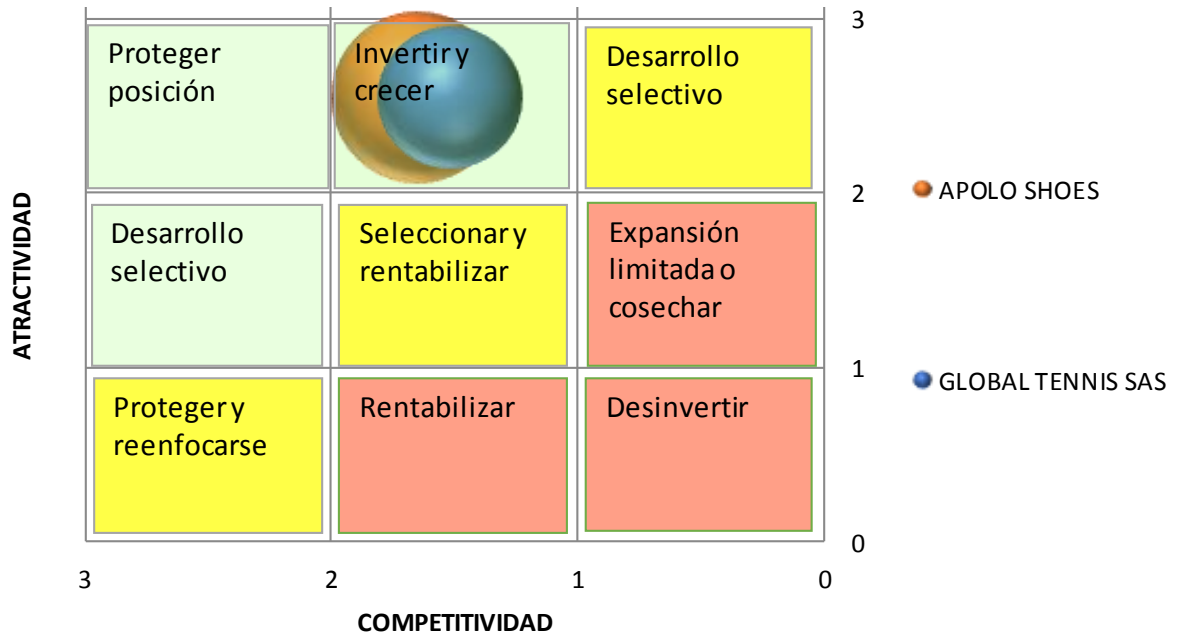
Las debilidades claves de la empresa son: Gestión de mercadeo y publicidad, red de ventas propias, proveedores, otros nichos y puntos de venta; estas debilidades no son de gran preocupación para la empresa; por el contrario son oportunidades de mejora.

En la capacidad de gestión de mercadeo y publicidad, la competencia Apolo Shoes por tener cobertura en otros países de sur américa, logra concentrar mejores indicadores.

El equipo ventas de Global Tennis SAS no son dedicados totalmente a las marcas propias, como sí lo son los de la competencia. Apolo Shoes por tener un mercado más amplio logra mejores negociaciones de precio y fechas anticipadas de fabricación; también tienen un portafolio amplio a diferencia de Global Tennis SAS lo que le permite incursionar en más nichos y tener tiendas propias.

## 11. Análisis situacional

El análisis situacional de competitividad para Global Tennis SAS y Apolo Shoes, se elaboró basado en los resultados obtenidos en el análisis PESTAL más cinco fuerzas de Porter y síntesis del análisis externo (ver anexo 1 y 2 ), la Información se presenta a través del grafico 14 de la matriz 3x3 (GE-McKinsey) (McKinsey & Company, 2017), en la cual se identifica la posición de Global Tennis SAS y la competencia.



**Gráfico 14.** Matriz 3x3 (GE-McKinsey) para la empresa Global tennis SAS.

**Fuente:** Elaboración propia.

La competitividad para las dos empresas evaluadas se ubican en igual posición, Global Tennis SAS y Apolo Shoes se encuentran en la parte central superior de la matriz, lo que significa que el mercado es favorable y que las empresas luchan por el liderazgo, la empresa Global Tennis SAS debe construir sobre su fortaleza de recurso humano de ventas y gestión

de cartera. Debe reforzar áreas vulnerables como son: mejorar proveedores, penetrar nichos nuevos, gestión de mercadeo y equipo de venta dedicado.

## 12. Matriz DOFA ampliada

Se construyó la matriz DOFA ampliada como se presenta en la tabla 2, integrando el análisis externo, análisis situacional y análisis de competitividad con el fin de formular las iniciativas. Se compararon las competencias de Global Tennis SAS contra las oportunidades y amenazas del entorno.

**Tabla 2** DOFA ampliada de la empresa Global Tennis SAS

INICIATIVAS FO	INICIATIVAS FA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar y estandarizar los factores de éxito de la fuerza de venta, para aprovechar el aumento de la cultura fitness.</li> <li>2. Brindar herramientas al equipo comercial para potencializar la gestión de seguimiento y control.</li> <li>3. Capacitación y planes de trabajo para clientes.</li> <li>4. Desarrollo de herramienta que permita la gestión post-venta.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un campaña de comunicación de los beneficios de vender marcas propias vs piratería.</li> <li>2. Analizar información del mercado para tomar acciones de impacto.</li> </ol>
INICIATIVAS DO	INICIATIVAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un plan de mercadeo y publicidad que permita aumentar las ventas.</li> <li>2. Realizar una investigación de mercado para determinar los nichos con potencial.</li> <li>3. Buscar y evaluar nuevos proveedores que permitan tener el producto oportunamente.</li> <li>4. Dedicar absolutamente los esfuerzos de los vendedores a las marcas propias de la compañía.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar la viabilidad de abrir puntos de venta con marcas propias y otras marcas.</li> <li>2. Desarrollar un plan de mercadeo y publicidad que permita aumentar la visibilidad la marca.</li> <li>3. Desarrollar herramienta tecnologica para la toma oportuna de decisiones basados en las tendencias del mercado.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia.

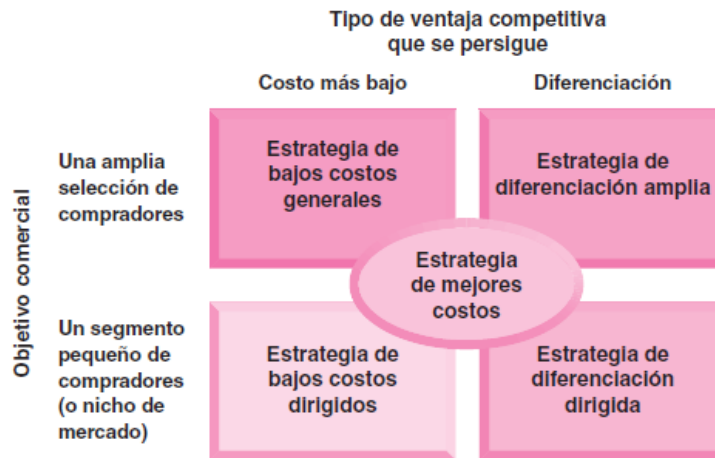
**Tabla 3** *Objetivos estratégicos de la empresa Global Tennis SAS*

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS - MAPA ESTRATÉGICO		
<b>Visión de futuro de la organización</b>		
<b>Financiera</b>	1. Incrementar las ventas en un 5% anual. 2. Incrementar el margen neto al 5% anual.	<b>Misión de la organización</b>
	<b>Valor para los accionistas</b>	
<b>Clientes</b>	3. Implementar plan para el relacionamiento con clientes. 4. Evaluar y mejorar la satisfacción del cliente.	
	<b>Valor para el cliente</b>	
<b>Procesos internos</b>	5. Implementar un proceso efectivo de selección de producto 6. Buscar e integrar proveedores a la cadena de producción.	
	<b>Procesos eficientes y efectivos</b>	
<b>Aprendizaje y desarrollo</b>	7. Programa de capacitaciones 8. Crear una cultura empresarial orientada al cliente, soportada en el respeto y el trabajo en equipo.	
	<b>Desarrollo de capacidades</b>	
<b>Valores y principios que guían comportamientos</b>		

**Fuente:** Elaboración propia.

### 13. Estrategia corporativa

Una vez consolidada la información y analizada, se procede a evaluar cuál es la estrategia apropiada para Global Tennis SAS, teniendo en cuenta que el mercado del calzado deportivo es un mercado de grandes volúmenes, donde el precios es un factor relevante y ofrecer un producto de vanguardia es un diferenciador, se considera apropiado plantear una estrategia de proveedor de mejor costos. (Thompson, 2012).



Fuente: Versión ampliada de una clasificación de tres estrategias analizada en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 35-40.

**Gráfico 15.** Las cinco estrategias competitivas genéricas.

**Fuente:** Thompson (2012)

Razones por las que se propone una estrategia de mejores costos:

- Global Tennis SAS desarrolla su actividad en un mercado que se considera amplio y con crecimiento constante, asociado al crecimiento poblacional.
- Los clientes y consumidores del sector con frecuencia son conscientes del precio, evitan tanto los productos baratos y de baja calidad como los caros y lujosos.

- La competencia del sector del calzado es fuerte, demanda que la empresa tenga acciones ágiles y efectivas para no dar ventajas frente a sus competidores.
- Los clientes esperan maximizar su inversión, adquiriendo productos ofrecidos por Global Tennis SAS que cuenten con atributos atractivos y valorados por el mercado, con el fin de recibir más valor por su dinero.
- El consumidor final desea recibir más por un precio relativamente bajo.
- La forma como el cliente final usa el producto es la misma.
- El sector ofrece muchas alternativas para adquirir el producto haciendo fácil el cambio de un proveedor a otro.
- La estrategia de mejores costos para Global Tennis SAS deberá tener como pilar la eficiencia y flexibilidad de la cadena de abastecimiento, formular e implementar mecanismos en el proceso de compras y logístico, por ejemplo seguimiento al comportamiento de los factores que inciden en el costo, implementar métodos y herramientas para efectuar control de cada uno.
- Fortalecer las capacidades y recursos que están asociadas al análisis del mercado a través de estudios, establecer canales de comunicación efectivos para el flujo de información con clientes, proveedores y la fuerza de venta.

## **14. Plan Táctico**

El plan táctico presentado en la tabla 3 enmarca el conjunto de indicadores, programas, planes e iniciativas que se definieron por parte de la gerencia de Global Tennis SAS para desarrollar la estrategia definida y lograr los objetivos propuestos.



**Tabla 4** Plan táctico Global Tennis SAS

	#	DEFINICIÓN	INDICADOR	2018	2020	#	DESCRIPCIÓN	TIPO	RESPONSABLE	INDICADOR	
FINANCIERA	1	Incrementar las ventas	% crecimiento ventas	5%	8%	1.1	Gestión de ventas	Programa	Gerente General	* 10 clientes nuevo mes. * 5.000 pares al mes	Evaluación de los procesos de selección de producto.
						1.2	Capacitaciones enfocadas en desarrollar habilidades comerciales y técnicas del producto.	Proyecto	Director Comercial	* 4 capacitaciones al año. * 60 % de colaboradores capacitados al año	Desarrollar un programa de capacitaciones que brinden herramientas al equipo de ventas para potencializar sus habilidades y maximicen el éxito de ventas y relacionamiento con el cliente.
						1.3	Programa de incentivos	Programa	Director Comercial	* Cuentas por Cobrar menores a 90 días >= 90%	Desarrollar programa que incentivos a la fuerza de venta para recaudar la cartera a menos de 90 días e impulsar las ventas.
CLIENTES	2	Desarrollar plan para el relacionamiento con clientes.	% implementación plan de relacionamiento	100%	100%	2.1	Satisfacción del cliente	Proyecto	Director Comercial	* 10 % ejecución mes.	Desarrollar plan y protocolos para realizar una gestión efectiva de relacionamiento con el cliente que genere valor en ambas vías.
PROCESOS INTERNOS	3	Implementar un proceso efectivo de selección de producto	Rotación de inventario	60 DIAS	30 DIAS	3.1	Efectividad en la selección del producto	Programa	Jefe Compras	* Rotación Inventario < 60 Días	Construir, estandarizar e implementar un proceso que maximice el éxito en la selección del producto.
						3.2	Proveedores que mejoren la eficiencia del proceso.	Proyecto	Gerente General	Mercancía en tránsito < 90 Días	Realizar plan de búsqueda y selección de proveedores. Explorando alternativas locales e internacionales.
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	5	Desarrollar Programa de capacitaciones	Numero de capacitaciones en el año	6	10	4.1	Ejecución de del programa de capacitaciones en temas que ayuden al crecimiento personal y profesional de los colaboradores.	Programa	Director administrativo	* 4 capacitaciones al año. * 60 % de colaboradores capacitados al año	Construir e implementar programas capacitaciones que impacten positivamente al equipo de trabajo en factores s como ventas, servicio al cliente, administrativos y operativos.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 15. Conclusiones y recomendaciones

- Se evidenció que el sector del calzado intermedio y la pequeña empresa es estigmatizada, generando dificultad para la consecución de personal con actitudes y conocimientos específicos, por tal razón es fundamental el desarrollo del recurso humano actual y su retención para desarrollar objetivos de mediano y largo plazo.
- Identificamos que la empresa Global Tennis SAS deberá integrar nuevos proveedores a su cadena de abastecimiento, con el fin de mejorar la eficiencia operacional y añadir diversidad de productos al portafolio de servicios, basado en los resultados de análisis interno y de competitividad realizado.
- Desarrollar este plan estratégico genera la posibilidad de hacer un diagnóstico acertado de la situación actual de Global Tennis SAS, identificar e interpretar aspectos del entorno; permitiendo definir una línea base para mejorar y fortalecer diferentes aspectos de la organización, para la consecución de objetivos con iniciativas medibles.
- La propuesta de valor de la empresa antes de realizar el trabajo estaba enfocada en generar valor al consumidor final, la nueva propuesta de valor incluye aspectos de interés de los clientes, en este caso los mayoristas quienes son los compradores directos de la Global Tennis, ellos están interesados en otros aspectos diferentes que los consumidores, aspectos como rentabilidad, buen servicio y asesoría son criterios de interés exclusivos de los mayoristas y minoristas. Para dar cumplimiento a la propuesta de valor la empresa deberá implementar procesos y programas que permita

establecer un contacto efectivo con el cliente e interpretar el comportamiento y datos para desarrollar acciones asertivas que generen valor.

- La elaboración de este plan permitió involucrar diferentes áreas de la empresa en el desarrollo del mismo; creando involucramiento y sinergias importantes para la generación de ideas y la retroalimentación. El haber tenido en cuenta el personal nos permitirá tener una buena disposición para la fase siguiente que es la implementación del plan táctico.
- La efectividad en la selección de producto es un proceso vital para Global Tennis, por tanto debe concentrar sus esfuerzos en la construcción, estandarización e implementación del proceso, brindando herramientas y una adecuada capacitación al personal. También se debe involucrar a los clientes y realizar estudios etnográficos a los consumidores.
- El programa de ventas propuesto en el plan táctico debe ser construido, involucrando no solo al área de ventas sino contar con la participación de la parte administrativa para poder tener un engranaje completo y que el proceso de la venta desde la visita del vendedor hasta la labor posventa sea efectiva y que cada uno interiorice la gran importancia de este proceso.
- La comunicación efectiva en la organización es un componente estructural para la ejecución del plan estratégico, por tal razón se recomienda a la gerencia de Global Tennis SAS sensibilizar a sus colaboradores para que conozca la importancia del plan y su rol dentro de él, la gerencia deberá estar en constante comunicación con sus colaboradores para hacer seguimiento.

## **Bibliografía**

Chapman, A. (2017). Análisis PEST. En A. Chapman.

Henderson, B. D. (1973). Boston Consulting Group. En B. D. Henderson.

Thompson, P. G. (2012). Administración Estrategica XVIII Edición. En P. G. Thompson, &

A. Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, *Administración Estrategica XVIII Edición.*

## Anexos

### Anexo 1. Síntesis del análisis externo

SÍNTESIS DEL ANÁLISIS EXTERNO		
ENTORNO	Favorabilidad del	Efectividad de la
Político	6	4,5
Económico	1	1,1
Social	10	2,8
Tecnológico	10	1,5
Legal	-8	0,7
Proveedores	6	4,0
Compradores	-7	0,0
Nuevos competidores	-3	1,6
Productos sustitutos	-8	0,0
Rivalidad de la industria	0	3,0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>2,1</b>



## Anexo 2 Síntesis Del Análisis Externo

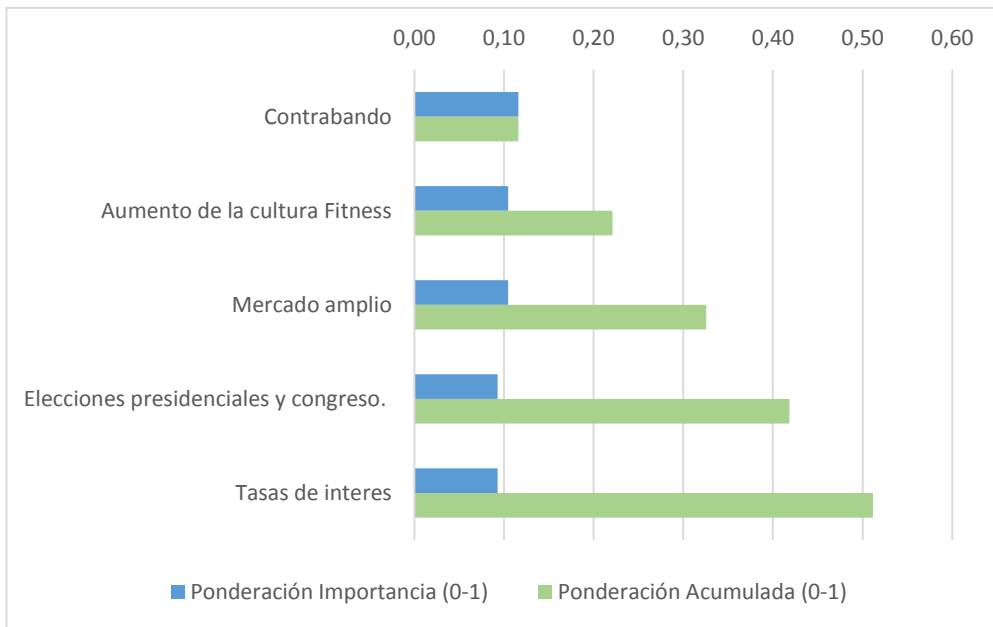
Factores favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización	Importancia (0-10)	Ponderación Importancia (0-1)	Ponderación Acumulada (0-1)
Contrabando	10	0,12	0,12
Aumento de la cultura Fitness	9	0,10	0,22
Mercado amplio	9	0,10	0,33
Elecciones presidenciales y congreso.	8	0,09	0,42
Tasas de interes	8	0,09	0,51
Tecnología de nuevos productos y materiales.	8	0,09	0,60
Avances y desarrollos en herramientas tecnologicas	8	0,09	0,70
TLC con otros paises	8	0,09	0,79
Acuerdo de paz	6	0,07	0,86
Muchos proveedores en china.	6	0,07	0,93
Tendencia de maquilas de cadenas de almacen.	6	0,07	1,00

<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>	<b>86</b>	<b>1,00</b>
----------------------------	-----------	-------------

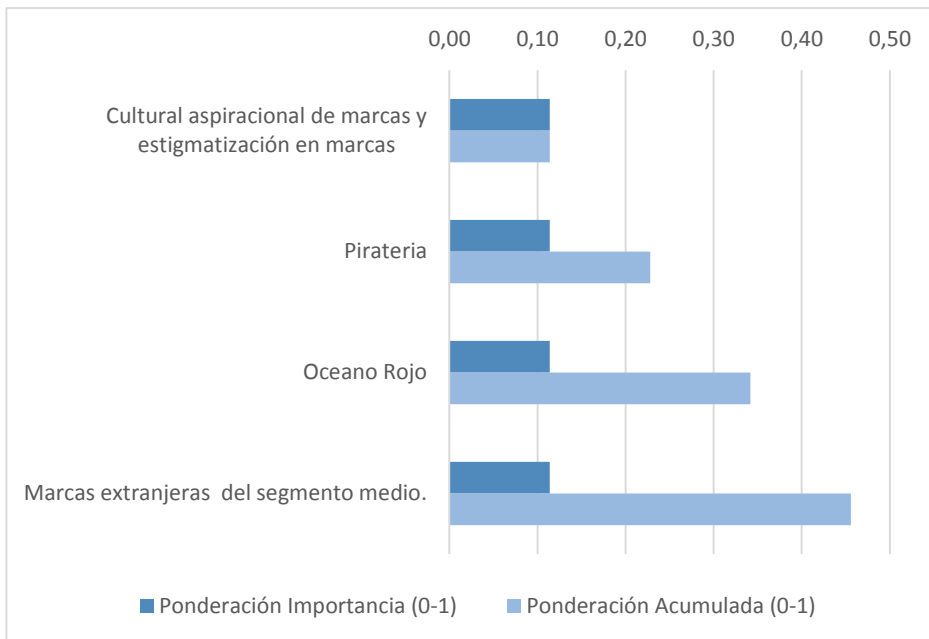
Factores desfavorables que representan o pueden representar amenazas para la organización	Importancia (0-10)	Ponderación Importancia (0-1)	Ponderación Acumulada (0-1)
Cultural aspiracional de marcas y estigmatización en marcas	9	0,11	0,11
Pirateria	9	0,11	0,23
Oceano Rojo	9	0,11	0,34
Marcas extranjeras del segmento medio.	9	0,11	0,46
Elecciones presidenciales y congreso.	8	0,10	0,56
Copias de grades marcas	8	0,10	0,66
Tasa de cambio	7	0,09	0,75
Normativas Arancelarias	7	0,09	0,84
Grandes cadenas de almacenes del mundo.	7	0,09	0,92
Aparatos que reemplazan el ejercicio	6	0,08	1,00

<b>TOTAL AMENAZAS</b>	<b>79</b>	<b>1,00</b>
-----------------------	-----------	-------------

**Anexo 3 Análisis Externo - Pareto De Factores Del Entorno**



**Anexo 4 Análisis Externo - Pareto De Factores Del Entorno / Oportunidades**



*Anexo 5 Análisis Externo - Pareto De Factores Del Entorno / Amenazas*

ANALISIS DE COMPETITIVIDAD

CATEGORIA CANVAS	FACTORES INTERNOS CLAVES	Importancia o relevancia del factor (0-10)	GLOBAL TENNIS SAS	APOLO SHOES	FORTALEZA RELATIVA
Socios estrategicos	Proveedores	8	5	7	0,71
	Agencia Aduanera	6	6	6	1,00
Actividades Claves	Gestion de mercadeo y publicidad	9	6	7	0,86
	Red de ventas propia	9	6	8	0,75
	Gestión de compras	7	5	6	0,83
	Gestión de inventarios	6	3	4	0,75
	Gestión de cartera	8	5	4	1,25
Recursos Claves	Almacenamiento optimo	5	5	5	1,00
	Recursos humanos ventas	8	7	6	1,17
	CRM	8	5	4	1,25
	Software para pedidos	8	2	2	1,00
Relación	Venta consultiva	9	6	5	1,20
	Post venta	8	6	5	1,20
Canales	Directo ( distribuidores)	9	7	7	1,00
	Puntos de venta	8	2	5	0,40
Clientes / segmentos	Otros nichos	8	4	6	0,67
<b>TOTAL</b>		<b>124,0</b>	<b>5,1</b>	<b>5,5</b>	<b>0,9</b>

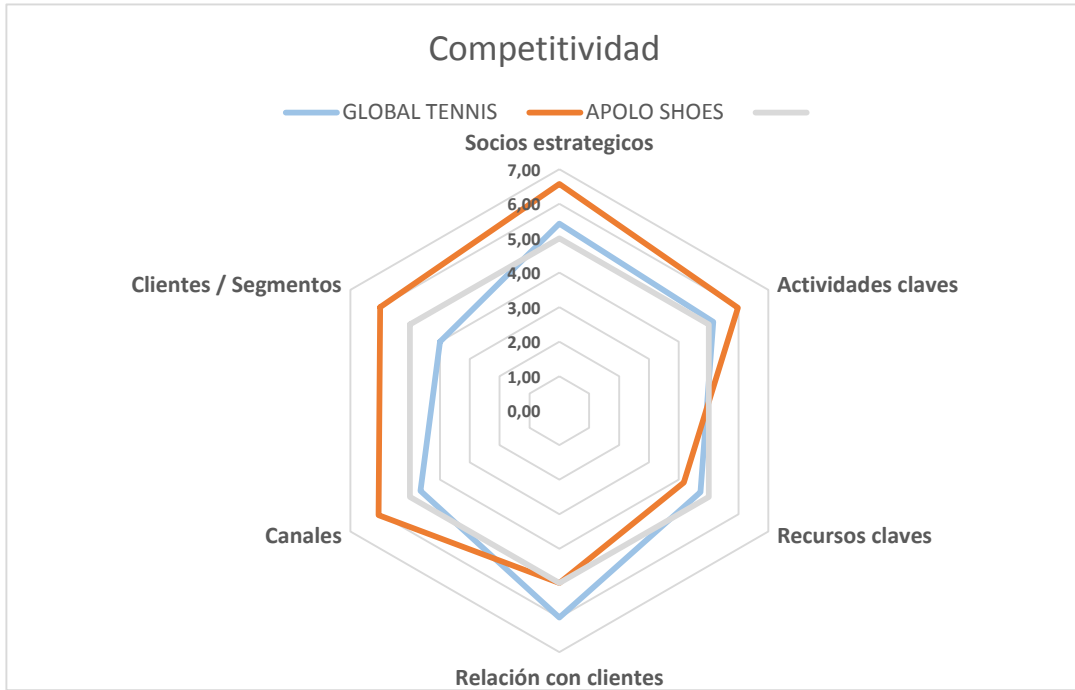
*Anexo 6 Análisis De Competitividad*

SENTESIS DE COMPETITIVIDAD

CATEGORIA CANVAS	GLOBAL TENNIS	APOLO SHOES
Socios estrategicos	5,43	6,57
Actividades claves	5,15	5,97
Recursos claves	4,72	4,17
Relación con clientes	6,00	5,00
Canales	4,65	6,06
Clientes / Segmentos	4,00	6,00
<b>Competitividad</b>	<b>5,06</b>	<b>5,50</b>



*Anexo 7 Síntesis De Competitividad*



## Anexo 8 Análisis De Competitividad

ANÁLISIS INTERNO - PERFIL DE COMPETITIVIDAD					
Item	Recursos capacidades o competencias claves para este modelo de negocio	Importancia o relevancia del factor (0-10)	Poderación de la importancia	Fortaleza Relativa	Ponderación Fortaleza Relativa
14	Directo ( distribuidores)	9	0,07	1,00	0,07
13	Post venta	8	0,07	1,20	0,08
12	Venta consultiva	9	0,07	1,20	0,09
11	Software para pedidos	8	0,07	1,00	0,07
10	CRM	8	0,07	1,25	0,08
9	Recursos humanos ventas	8	0,07	1,17	0,08
8	Almacenamiento optimo	5	0,04	1,00	0,04
7	Gestión de compras	8	0,07	1,25	0,08
2	Agencia Aduanera	6	0,05	1,00	0,05
3	Gestion de mercadeo y publicidad	9	0,07	0,86	0,06
5	Gestión de compras	5	0,04	0,83	0,03
6	Gestión de inventarios	6	0,05	0,75	0,04
4	Red de ventas propia	9	0,07	0,75	0,06
1	Proveedores	8	0,07	0,71	0,05
16	Otros nichos	8	0,07	0,67	0,04
15	Puntos de venta	8	0,07	0,40	0,03
<b>17</b>	<b>TOTAL</b>	<b>122</b>	<b>1,00</b>		<b>0,94</b>