

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA
DE LA EMPRESA MAYA M & CIA. LTDA.**

MARTHA LUCIA MAYA

DAVID PAERES

**Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en Administración con énfasis
en Gestión Estratégica**

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

ING. CAMILO FERNANDEZ, MBA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CALI OCTUBRE 2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pag
TABLA DE CONTENIDO	2
LISTA DE TABLAS	3
LISTA DE FIGURAS	4
LISTA DE ANEXOS	4
RESUMEN	5
PALABRAS CLAVES	5
ABSTRACT	6
KEYWORDS	6
1. INTRODUCCIÓN	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
3. REFERENTES TEÓRICOS	8
3.1 ANÁLISIS DOFA	9
3.2 CINCO FUERZAS DE PORTER	10
3.3 MAPAS ESTRATEGICOS	12

3.4 ESTRUCTURA DE PROCESOS	14
3.5 DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS	15
4. METODOLOGIA	16
5. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	18
5.1 ANALISIS DOFA	18
5.2 CINCO FUERZAS DE PORTER	21
5.3 MAPAS ESTRATEGICOS	24
5.4 ESTRUCTURA DE PROCESOS	32
5.5 DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS	33
6. LIMITACIONES	35
7. RESULTADOS Y RECOMENDACIONES	36
8. CONCLUSIONES	39
9. BIBLIOGRAFIA	40

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Ponderación Análisis DOFA de la organización

TABLA 2. Idea seleccionadas Análisis DOFA de la organización

TABLA 3. Análisis de Liquidez

TABLA 4. Análisis de Inventarios

TABLA 5. Balance Scorecard de la empresa

TABLA 6. Esquema Estructura de Procesos

TABLA 7. Matriz de Funciones de Cargos – Atención al Cliente y Operación Corte

TABLA 7.1 Matriz de Funciones de Cargos – Caja

TABLA 7.2 Matriz de Funciones de Cargos – Administrativo

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Esquema metodología

LISTA DE ANEXOS

ANEXO #1. Balance General Maya M & Cia. Ltda.

ANEXO #2. Estado de Resultados Maya M & Cia. Ltda.

ANEXO # 3. Mapa Estratégico Maya M & Cia. Ltda.

ANEXO # 4. Estructura de Procesos de Maya M & Cia. Ltda.

RESUMEN

El propósito de este proyecto es realizar un diagnóstico organizacional para generar propuestas tanto administrativas como estratégicas que le permitan a la empresa Maya M & Cia. Ltda., una distribuidora de cueros procesados (Peletería), adquirir herramientas para obtener una estructura organizacional más robusta, con un enfoque estratégico más claro que la direcciona hacia un crecimiento sostenible.

A través de herramientas tales como DOFA, análisis de cinco fuerzas de Porter, mapa estratégico, perfil de cargos y competencias y análisis financieros, se busca desarrollar dichas propuestas que estarán enmarcadas en mejorar tres aspectos fundamentales: financiero, procesos internos y estrategia. La metodología propuesta permite desarrollar el proyecto de modo tal que se superen las limitaciones existentes en las fuentes de información técnica y consolidada del sector comercial del cuero y la ausencia de información histórica de la empresa.

PALABRAS CLAVES

Diagnóstico organizacional, estrategia, mapa estratégico, análisis financiero, indicadores de gestión.

ABSTRACT

The purpose of this project is to develop an organizational diagnostic in order to define strategic and administrative proposals that allows Maya M & Cia. Ltda. (Leather Company Commercialization) acquires business tools to obtain a stronger organizational structure with clearer strategically focus that addresses the company to sustainable growth.

Through tools such as SWOT analysis, Porter five strengths analysis, strategic map, positions & competences profiles and financial analysis, the different proposals can be implemented focusing on improving 3 aspects: finance, internal processes and strategy. The proposed methodology allows the development of the project overpassing the actual limitations such as, sources of technical information in a consolidated database for the leather business sector and also the absence of historic information of the company.

KEYWORDS

Organizational diagnosis, strategy, strategic map, financial analysis, key performance indicators

1. INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de grado se muestra la situación de una empresa familiar de mucha trayectoria en el mercado del sector del cuero, la cual durante el tiempo que ha permanecido vigente ha pasado por diferentes etapas de ventas exitosas, quiebra financiera y su posterior resurgimiento. Actualmente, la empresa esta relativamente estable, cuenta con clientes constantes que permiten su permanencia en el mercado, tiene proveedores confiables con plazos de pago moderados y productos de calidad alta y media y es reconocida entre las peleterías que existen actualmente. A partir de lo mencionado anteriormente, esta empresa esta en la búsqueda de una reestructuración e implementación de procesos a todo nivel, que le permitan organizarse y redefinir la estrategia que debe encaminar en el mercado para ser competitiva y sostenible en el tiempo.

La empresa en mención, Maya M & Cia. Ltda. es una Peletería que compite en el sector del cuero en la ciudad de Cali con una historia en el mercado de más de 30 años. Es una compañía pequeña que cuenta con 4 empleados y se dedica a la comercialización de cueros como la materia prima para la fabricación de carteras, billeteras, zapatos, etc. De igual manera para ciertos clientes es considerado como un producto final, por ejemplo, en tapetes, decoración, entre otros.

El objetivo de este proyecto es el de realizar propuestas para el mejoramiento de la gestión administrativa en los tres aspectos fundamentales que se busca abarcar en la presente investigación, como lo son, el análisis financiero, procesos internos y la estrategia de la empresa.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Maya M & Cia. Ltda. ha sido administrada desde sus inicios de forma empírica sin mayores controles, definición de políticas, estructuración de procesos y sin una estrategia definida y clara. Por lo tanto, al carecer de estos aspectos la compañía está en constante riesgo de ingresar en una crisis económica o de estancarse y no seguir creciendo al potencial que podría hacerlo.

3. REFERENTES TEORICOS

A continuación se presentarán los referentes teóricos que sustentarán y serán la base de todos los análisis presentados en este trabajo, ya que se utilizarán en el diagnóstico y propuesta a realizar para la empresa Maya M & Cia. Ltda.

Inicialmente se definirá el Análisis DOFA como herramienta de diagnóstico, para continuar con el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter como la herramienta que nos enmarca en el mercado al cual pertenece la empresa. Posteriormente, se presentarán los Mapas Estratégicos apoyados de un Balance Scorecard, que permiten analizar internamente la empresa. Seguidamente se planteara una estructura de procesos para finalmente cerrar con una Descripción de Cargos, que es una herramienta que permite analizar el recurso más importante de una empresa: las personas.

3.1 Análisis DOFA

El análisis DOFA es una herramienta práctica y potente que permite al estratega hacer un diagnóstico de la empresa tanto interno como externo en términos de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas. De igual manera, ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Como lo plantea Mendoza (2011), cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencias conlleva a consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva.

En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, como, mercados, competencia, recursos financieros, infraestructura, recurso

humano, inventarios, sistema de mercado y distribución, investigación y desarrollo, tendencias políticas, sociales, económicas, tecnológicas y variables de competitividad como lo afirma el autor Serna Gómez (2003). Adicionalmente, como lo comenta Mendoza (2011), el análisis DOFA es una de las metodologías de planeación más prácticas y populares por su simplicidad, en donde la parte central del análisis es la determinación de las acciones estratégicas que resultan de cruzar fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas.

Muchas compañías en el mundo utilizan esta herramienta como punto de partida para el desarrollo de los planes estratégicos y debido a su aplicabilidad es la metodología que se utiliza para el análisis de la presente investigación.

3.2 Cinco Fuerzas de Porter

En la propuesta dada por Porter (2008) uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio de los procesos competitivos en la industria para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este análisis es esencial para entender el carácter competitivo de la industria de acuerdo a Thompson y Strickland (1994). Para lograr esto, se hace referencia al conjunto de las cinco fuerzas competitivas que las definen como sigue:

1. Rivalidad entre vendedores en competencia: es la más poderosa de las fuerzas y surge de las maniobras que realizan los rivales para lograr una mejor posición en el mercado y ventajas competitivas.

2. La fuerza competitiva de las entradas potenciales: la gravedad del ingreso a un mercado en particular depende de dos factores:
 - a. Barreras de entrada: economía de escala, acceso a la tecnología, curvas de aprendizaje, preferencia y lealtad de los clientes, políticas regulativas, etc.
 - b. La reacción esperada de las compañías ya establecidas hacia el nuevo ingreso.

3. Fuerza competitiva de productos sustitutos: participa de varias formas: por la presencia de sustitutos de fácil acceso y con precios competitivos; por la disponibilidad de los sustitutos que invita a los clientes a comparar calidad, rendimiento y precio; y la dificultad o el costo que implica para los clientes cambiar a los sustitutos.

4. El poder de los proveedores: su fuerza se debe a la importancia del artículo que proporcionan. Si tienen el suficiente poder de negociación para imponer una prima en el precio de sus materiales o componentes, y si pueden afectar a la posición competitiva de los rivales de la industria por la garantía de sus entregas o por calidad y rendimiento de los artículos que abastecen.

5. El poder de los compradores: constituyen una fuerza competitiva cuando son capaces de influir en el precio, la calidad, el servicio u otros términos de las condiciones de venta. Cuanto mayor sea el número de compradores y mayores las cantidades que compran, mayor será su poder de negociación, también cuando el costo de cambiar por marcas o productos sustitutos competitivos es relativamente bajo.

Complementariamente, el autor Serna Gómez (2003), afirma que la teoría de Las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta que permite desarrollar un análisis completo para la realización del diagnóstico del entorno de una empresa. Explica que una empresa puede desarrollar una “estrategia competitiva” (Serna Gómez, 2003) para competir efectivamente con sus rivales y asegurar una posición financiera favorable en el mercado.

3.3 Mapas Estratégicos

De acuerdo a lo que plantean Kaplan y Norton (2004), el mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles (como la tecnología y el conocimiento) con los procesos de creación de valor. Ilustran, que el mapa

estratégico se divide en cuatro perspectivas que tienen objetivos que están relacionados entre sí por relaciones de causa y efecto, que se describen a continuación:

1. La Perspectiva Financiera: describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores de resultado financieros básicos son la rentabilidad de la inversión (ROI), el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad, entre otros.
2. La Perspectiva del Cliente: define la propuesta de valor para los clientes objetivo, la cual proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.
3. La perspectiva de Procesos Internos: identifica los procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, inversiones en investigación y desarrollo, desarrollo de alianzas estratégicas para crear productos innovadores para sus clientes.
4. La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Se identifica qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de ambiente (el capital

organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor.

Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Finalmente, Kaplan et al. (2004), concluyen que alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas, que están vinculados entre sí por relaciones causa y efecto, es la clave de la creación de valor, y por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente. Adicionalmente, la consolidación de estos objetivos con la asignación de indicadores de gestión como resultado de este análisis es la base para la construcción de un Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

3.4 Estructura de Procesos

La estructura de procesos se le conoce a la forma como se esquematizan y se estructuran los procesos de una organización con base a su estructura organizacional. Tal como indica Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konnopake (2006), “las definiciones que se enfocan a las actividades organizacionales que ocurren de forma regular enfatizan la importancia de los procesos organizacionales de una compañía” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konnopake, 2006, p. 395), esto nos indica la importancia de la estructura de procesos dentro de una organización. De igual manera, Richard H Hall (1996) complementa diciendo que las estructuras organizacionales y así mismo la estructura de sus procesos “son análogas a la estructura de un edificio donde existen puertas, ventanas,

pisos, etc.” (Richard H Hall. 1996, p. 50). Basado en los dos puntos planteados por los autores anteriores, entendemos como la estructura de procesos no solo es importante tenerla clara en la organización, sino también se convierte en una variable e insumo importante para el análisis de cargos.

3.5 Descripción y análisis de cargos

En toda organización existen actividades y tareas realizadas por el personal que labora en dichas empresas. La esquematización y descripción de dichas actividades definiendo roles y responsabilidades, enumeración detallada de tareas con su respectiva periodicidad, indicadores de gestión, clientes y proveedores internos y externos se le conoce como Perfil de Cargo.

Como lo menciona Chiavenato (2000), un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo que corresponden al empleado que los desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan a los logros de los objetivos de una organización facilitando la medición de su desempeño. De igual manera, Robbins (2009) cita al director ejecutivo de Chrysler Corporation, Robert Eaton, donde indica “*que la fuerza de trabajo es un activo que proporciona a su compañía*

una ventaja competitiva sostenible” (Robbins, 2009, p. 4). Así mismo, el director de Starbucks coincide con Robert Eaton diciendo *“que la única ventaja competitiva es la fuerza laboral”* (Robbins, 2009, p. 4).

Lo anterior es el sustento teórico para concluir que el activo más importante de una compañía es su personal, por lo que una buena estructura de perfil de cargos es fundamental dentro de una empresa sin importar su tamaño. Por lo que se considera es un tema importante a tratar en esta propuesta de trabajo como una guía para su implementación.

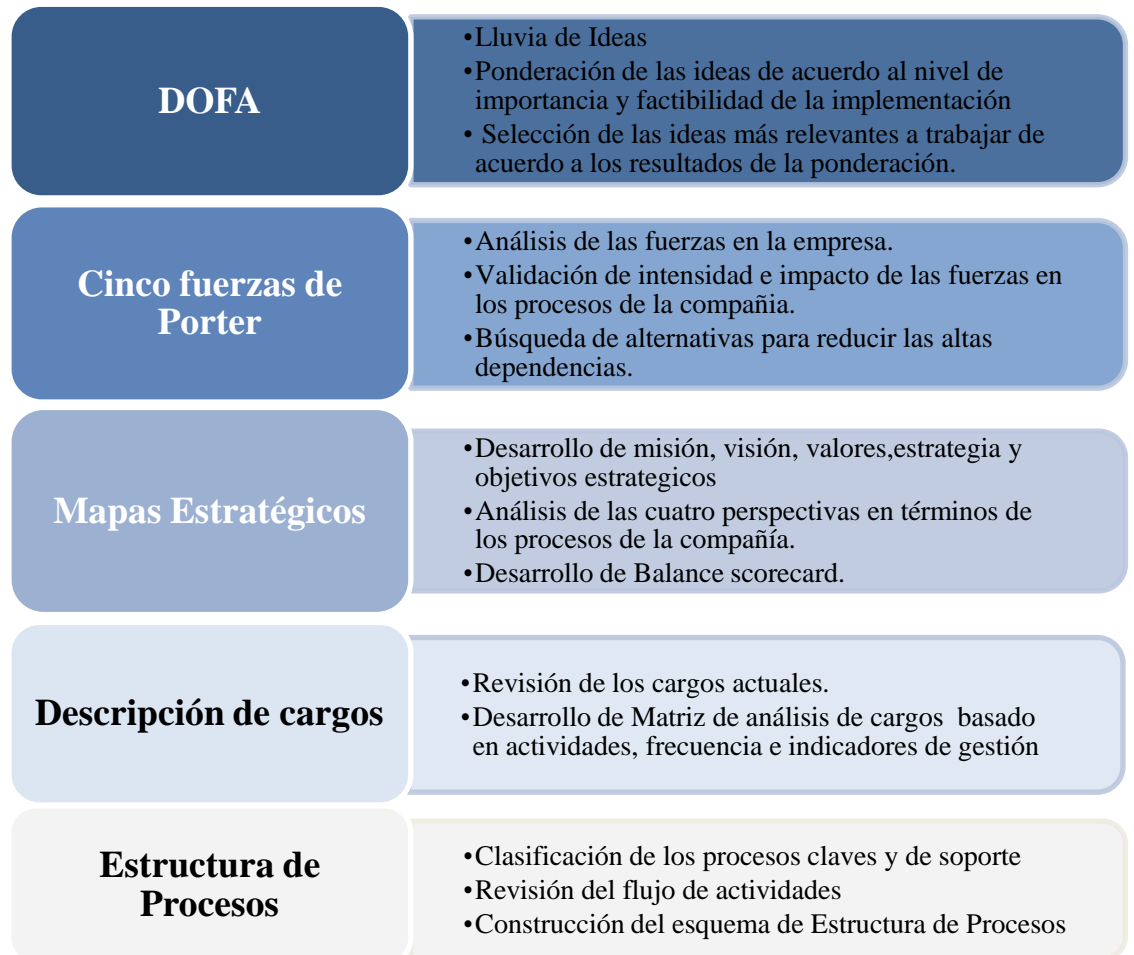
4. METODOLOGÍA

Es necesario definir el proceso y análisis para la utilización de las herramientas mencionadas anteriormente en el Referente Teórico. Cada una de estas herramientas permite sintetizar y enfocar los esfuerzos en los tres aspectos fundamentales que se busca abarcar en la presente investigación, como lo son, el análisis financiero, procesos internos y la estrategia de la empresa.

Así mismo, es importante resaltar que el desarrollo de las cuatro herramientas utilizadas se hizo de forma colaborativa con el gerente y dueño de la empresa lo que le da la aprobación y validación del mismo para su implementación.

FIGURA 1. Esquema Metodología

Fuente: elaboración propia a partir del autor Mendoza (2011)



Es necesario aclarar, que la información del sector y sus jugadores no está disponible fácilmente ya que no hay una agremiación consolidada y bien organizada que contenga información de peleterías que vendan insumos localmente en la industria colombiana. Por el contrario, se tiene información de exportaciones de cuero, que no es el enfoque de este proyecto. Por este motivo, muchos de los análisis que realizaremos en esta parte son de

acuerdo a la experiencia y conocimiento del propietario de la compañía y la extrapolación de datos del sector.

5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Con la aplicación de la metodología explicada anteriormente de las herramientas escogidas para el desarrollo de esta propuesta de mejoramiento a la compañía Maya M & Cía. & Ltda., se procederá a definir el diagnóstico de la misma.

5.1 Análisis DOFA

A continuación se desarrolla el análisis DOFA construido a partir de la lluvia de ideas realizada en conjunto con el dueño de la compañía. Adicionalmente, se hizo una calificación de las mismas con base en dos criterios: impacto en el negocio y factibilidad de implementación. Las ideas con calificación cinco son las que se consideran que deben tener un plan de acción inmediato.

TABLA 1. Ponderación Análisis DOFA de la organización.

Fuente: elaboración propia a partir del autor Mendoza (2011)

DEBILIDADES		OPORTUNIDADES	
Ideas	Calif.	Ideas	Calif.
1. Disminuir la cartera	5	1. Ser de las mejores peleterías	3
2. Falta de planeación estratégica	5	2. Expandirse a nivel nacional	2
3. Carencia estructura organizacional	5	3. Internacionalización (exportaciones)	2
4. No hay estrategia de precios y costos	4	4. Reputación y conocimiento	5
5. No hay manejo de inventarios	5	5. Negociaciones: pago proveedores.	4
6. No hay sistemas de información	3	6. Relaciones sector financiero.	4
7. Deficiente manejo de Flujo de caja	5		
8. No hay indicadores de gestión	5		
9. Carencia de seguimiento resultados	5		
FORTALEZAS		AMENAZAS	
Ideas	Calif.	Ideas	Calif.
1. Experiencia sector cuero	4	1. Nuevos competidores	3
2. Variedad productos, precios justos	4	2. Cambios entorno a raíz del TLC	5
3. Clientes con muy buenas relaciones	5	3. Productos sustitutos: plástico	4
4. Ubicación geográfica: cluster cuero	4	4. Crisis financiera mundial	2
5. Facilidades de pago a clientes	4	5. Venta detal de los proveedores	4
6. Buenas relaciones con proveedores	4	6. Seguridad: ubicación de la empresa	4
7. Saldos proveedores	5		

Al seleccionar y separar las ideas con puntuación cinco se obtiene la siguiente tabla, a estas ideas se les realizará recomendaciones y planes de acción en este trabajo.

TABLA 2. Ideas seleccionadas Análisis DOFA de la organización.

Fuente: elaboración propia a partir del autor Mendoza (2011)

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Falta de Planeación Estratégica	Reputación y conocimiento
No hay manejo de Inventarios	
Deficiente manejo de Flujo de Caja	
No hay indicadores de gestión	
Carencia seguimiento a resultados	
Reestructuración organizacional	
Disminuir la cartera	
FORTALEZAS	AMENAZAS
Clientes con muy buenas relaciones	Cambios en el entorno a raíz del TLC
Saldos de proveedores	

Las ideas DOFA seleccionadas, indican que la compañía debe hacer un trabajo importante en su estructura interna, definiendo objetivos claros con sus respectivos indicadores de gestión. Deben enfocarse en el capital de trabajo de la compañía, tanto en los Inventarios como en las cuentas por cobrar. De igual manera, hay que potencializar las buenas relaciones con los clientes para que se traduzcan en ganancias para la compañía.

Todo lo anterior, sin descuidar el entorno y las amenazas que puedan presentarse por todas las situaciones políticas a nivel nacional como internacionalmente.

5.2 Las Cinco Fuerzas de Porter

Con esta herramienta se realiza un diagnóstico de cada uno de los actores del mercado que intervienen con la compañía Maya M & Cia Ltda. A continuación se describen los análisis realizados en conjunto con el dueño de la empresa.

1. Rivalidad entre vendedores en competencia

La fuerza competitiva es alta, debido a que las peleterías están ubicadas en el mismo lugar, y hay suficiente oferta de productos a diferentes precios y calidades, lo que permite que los clientes tengan muchas opciones de escoger y comparar para finalmente comprar la mejor opción para sus necesidades. La ventaja que hay en este sector es que hay buenas relaciones entre las empresas ya que cuando alguno no tiene un producto y sabe que otra peletería lo tiene, recomienda al cliente que vaya y lo compre en la competencia para que pueda adquirir el producto que necesita.

Por otro lado, también está la competencia que se instauró en el momento en que las curtiembres (los proveedores de las peleterías) deciden dejar de venderle solo a las peleterías y abren un nuevo mercado al vender al detal, directamente a empresas que pueden comprar grandes cantidades, como por ejemplo: Velez, Bosi, Adalgiza Lopez, entre otros.

2. La fuerza competitiva de las entradas potenciales

En este caso particular la fuerza es media, ya que actualmente el mercado de las peleterías es un mercado maduro que ha alcanzado un grado significativo de estabilidad. El sector donde están ubicadas las empresas que venden estos productos es en el centro de Cali, donde igualmente, esta ubicada la empresa de estudio. La competencia ya esta establecida, los almacenes o empresas de este tipo estas constituidos y llevan varios años en el mercado.

La empresa Maya M & Cia. Ltda. con una permanencia en el mercado de más de 30 años, es una de las más conocidas del sector. Esta última característica le da una ventaja competitiva contra los actuales competidores, y más aún de aquellas entradas potenciales que se puedan dar en el mercado. Sin embargo, es necesario que la empresa consistentemente busque actualizar sus servicios, se tecnifique y organice de tal forma que la entrada de un posible competidor no sea una gran amenaza.

3. Fuerza competitiva de productos sustitutos:

Esta fuerza competitiva es alta. El cuero como tal, es un producto que a través de los años se ha utilizado para diferentes propósitos (mueblería, cojinería de automóviles, ornamental, artículos como bolsos, correas, zapatos, entre otros). Pero es también un producto de moda, y por lo tanto, ha tenido épocas donde su demanda se ha incrementado notablemente por la incursión de nuevas tendencias, o por el contrario, su demanda ha disminuido por la entrada de sustitutos, por presiones ambientales donde se quiere evitar el sacrificio de los animales o por la crisis económica donde se tienen productos de menor desembolso que el cuero, como el plástico.

4. El poder de los proveedores:

Esta fuerza es alta, ya que los proveedores, que son las curtiembres, son pocos en el mercado colombiano debido a que éstas se han ido acabando por temas financieros y por regulaciones ambientales (alta contaminación en los residuos que tiene el proceso al lavar las pieles de los animales). Adicionalmente, estas empresas se han integrado verticalmente, es decir, que ellos mismos están vendiendo a los clientes de las peleterías, lo que las hace aún más fuertes al competir con las mismas. Los precios establecidos varían de acuerdo a la calidad y terminado del cuero, y solo se pueden obtener descuentos o precios competitivos por compras de altos volúmenes o por pago de contado, que finalmente, es lo que deben hacer las peleterías para poder competirles en precio.

5. El poder de los compradores:

La fuerza competitiva de los compradores es media, ya que los compradores usuales o recurrentes de la empresa principalmente son zapateros y tapiceros informales, personas naturales que utilizan cuero para diferentes usos y eventualmente almacenes o empresas que tienen puntos de venta. Debido a que estos compradores no consumen grandes cantidades de cuero, no tienen la fuerza ni poder de negociación suficiente para conseguir descuentos o mejores precios en el momento de la compra, por lo que el precio de venta es el establecido. En ocasiones, para aquellos clientes que llevan muchos años comprando en la compañía, el propietario puede tomar la determinación de ofrecer descuentos puntuales en ciertos productos, o cuando estos compran volúmenes más grandes.

5.3 Mapas Estratégicos

Con esta herramienta se analizará, en conjunto con el propietario, el funcionamiento interno de la empresa, comenzando por la definición de la misión, visión, y estrategia, para continuar con el análisis de las cuatro perspectivas. Se definirán las actividades claves en cada una de las cuatro perspectivas para alcanzar la estrategia y la visión de la compañía. Finalmente, se construirá la propuesta para la implementación de un Balance Scorecard donde se consolidará lo analizado en las perspectivas con indicadores, responsables y frecuencia de revisión. A continuación se presentan cada uno de estos procesos:

Misión

“Proveer al mercado con la mejor calidad y variedad de cueros al mejor costo”

Visión

“Ser el proveedor (peletería) mas importante de la ciudad de Cali para el gremio de los zapateros independientes y las empresas Pymes fabricantes de productos en cuero”

Valores Corporativos

Integridad, honestidad y trabajo en equipo

Estrategia

“Enfocada en la fidelización del cliente y apalancada en la gestión de costos e inventarios que permitan cuidar el margen y el capital de trabajo”

Objetivos Estratégicos

- Financiar el crecimiento a partir del cuidado del capital de trabajo y el margen.
- Lograr la satisfacción del cliente a través de una atención personalizada, alta variedad de productos al mejor precio.

- Desarrollar una eficiencia operacional al construir procesos internos robustos que sean claros y prácticos
- Incentivar una cultura organizacional con enfoque en capacitación a todos los niveles.

Las Cuatro Perspectivas

Perspectiva Financiera:

Se realizó un análisis de los Estados Financieros (Ver ANEXOS 1 y 2) de la empresa para establecer el diagnóstico de la misma, obteniendo como resultado lo siguiente:

TABLA 3. Análisis de Liquidez

Fuente: Estados Financieros Maya M & Cia. Ltda.

Razones de Liquidez:		Mar 2012	Dic 2011	Dic 2010
Razón Corriente:	Activo Corriente	5.44	3.95	4.03
	Pasivo Corriente			
Razón Rápida:	Activo Cte - Inventarios	0.18	0.33	0.19
	Pasivo Corriente			

TABLA 4. Análisis de Inventarios

Fuente: Estados Financieros Maya M & Cia. Ltda.

Razones de Gestión de Activos:		Mar 2012	Dic 2011	Dic 2010
Días de	Inventario Promedio * 30	209	187	152
Inventario	Costo de Ventas			

En términos de liquidez la empresa se esta viendo afectada por el alto manejo de Inventarios, el cual al cierre de Marzo del 2012 estaba en 209 días. Esto hace que la razón rápida se encuentre en 0.19, un valor muy bajo que pone en riesgo el negocio en términos de operación. Cabe recalcar, que el asunto de altos inventarios fue revisado con el Gerente, el cual reconoce que el manejo de compras se hace sin considerar el nivel de Inventarios ya que asume que de una forma u otra el producto se venderá y que no impactaría las finanzas del negocio. Sin embargo, por lo que se conoce del manejo de Inventarios se evidencia claramente las grandes oportunidades de la empresa en el manejo de su capital de trabajo sin perder la ventaja competitiva que pueda representarles la compra de saldos a proveedores.

De otra parte, al analizar la rentabilidad del negocio se observa un margen bruto del 14.2% y una utilidad neta del 3.8%. Es importante resaltar, que debido a que no se tiene un sistema de inventarios que permita calcular el costo de ventas, los márgenes se calculan con base a las compras, haciendo que los estados financieros no reflejen exactamente el

desempeño de la empresa en un periodo. Así mismo, no existe una estrategia clara de precios, simplemente se rigen por los precios del mercado y en algunas ocasiones reduciéndolos para ser mas competitivos, sin validar el impacto en el margen.

Finalmente se concluye, que lo principal en la perspectiva financiera debe ser el control de los principales indicadores financieros y un eficiente manejo de inventarios, lo que permita cuidar el capital de trabajo de la compañía. Así mismo, trabajar en la satisfacción del cliente para incrementar las ventas (perspectiva del cliente) y revisar los costos y precios para optimizar el margen de la empresa.

Perspectiva del cliente:

Actualmente, el negocio no tiene muchas actividades concretas definidas que potencialicen esta perspectiva dentro de su estrategia, sin embargo, dentro del manejo empírico a través de los años han generado una ventaja competitiva en el mercado y una alta reputación entre sus clientes por la buena atención y alta variedad de cueros (algunos exclusivos). Todo esto acompañado por el excelente manejo y la atención personalizada que le brinda el gerente de la empresa Alberto Maya, que hace que este negocio sea uno de los preferidos para el gremio de los zapateros. Basándose en lo explicado anteriormente, se considera que la empresa debe enfocar gran parte de su estrategia en reforzar esta perspectiva con diferentes iniciativas que al final se traduzcan en mayor venta, rotación de sus inventarios y mayor participación de mercado.

Algunas de las recomendaciones que se harán estarán enmarcadas en: fidelizar los clientes actuales, a través de entrega de catálogos y muestras de cueros; desarrollo de una base de datos de los clientes para establecer qué es lo que les gusta y buscan usualmente; conseguir nuevos clientes, a través de promoción y publicidad de los productos que se venden; visitas a empresas y productores de artículos de cuero para hacer conocer la empresa; abrir nuevos canales de distribución, a través del diseño de una página web en internet, para mostrar y ofertar los diferentes artículos e interactuar con los clientes; obtener retroalimentación de los clientes a través de encuestas y realizar promociones y descuentos a productos de baja rotación que incentiven la venta, como por ejemplo un espacio exclusivo para saldos.

Perspectiva de los procesos internos

Dentro de esta perspectiva se identifica una de las mayores oportunidades de mejora del negocio, puesto que dentro del diagnóstico que se realizó no se evidencia una estructura clara y concreta de los procesos y posiciones de cargos. Tampoco se identificaron indicadores de gestión o desempeño lo que hace que el control que se pueda ejercer sobre el negocio sea bajo.

Por consiguiente, se trabajó en diseñar un perfil de cargos y posiciones identificando las diferentes actividades a realizar en cada posición con sus respectivos indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los empleados. De esta manera, se busca contribuir

con la estrategia desde la perspectiva de los procesos internos para obtener un mayor control de la empresa.

Adicionalmente, como parte del control de procesos y eficiencia de los mismos a mediano plazo, se recomienda que la empresa implemente y diseñe un sistema de información personalizado que integre los diferentes procesos como son: facturación, manejo de inventarios, contabilidad, proveedores, entre otros. Así mismo y de forma paralela, se recomienda realizar un inventario general de los productos categorizándolos como productos de alta y baja rotación, como también en productos de alto, medio y bajo costo, para con esto integrar parte de las actividades en la perspectiva del cliente como promociones descuentos, y para que a nivel de inventario sea fácil de ubicar los productos dentro del almacén.

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje:

De igual manera, como se mencionó en la perspectiva de los procesos internos, no existe un enfoque desde la perspectiva del crecimiento y aprendizaje dentro de las políticas de la empresa. El aprendizaje es totalmente empírico y en muchos aspectos administrado solo por el dueño de la compañía. Por este motivo, se considera importante definir algunos puntos dentro de esta perspectiva que contribuyan con la estrategia del negocio. Tales como:

1. Comunicación a todo el personal de las expectativas y responsabilidades de acuerdo a las prioridades estratégicas definidas.
2. Basados en que se ha definido una matriz de cargos es importante identificar las actividades claves de cada uno de los puestos de trabajo para documentarlas y en caso de ser necesario, reforzarlas a través de capacitaciones virtuales o presenciales (pudiendo ser el SENA una muy buena alternativa).
3. De otra parte, se considera necesario definir un plan de incentivos por ventas que sea complementaria a las actividades a realizar dentro de la perspectiva del cliente.

Finalmente, se diseñó un esquema del Mapa Estratégico (Ver Anexo 3) y la matriz de consolidación de indicadores o Balance Scorecard que se muestra a continuación, que le permitirá al dueño de la empresa de forma sencilla y práctica, entender el desempeño de la empresa en los procesos internos.

TABLA 5. Balance Scorecard de la empresa

Fuente: elaboración propia a partir de los autores Kaplan y Norton (2004)

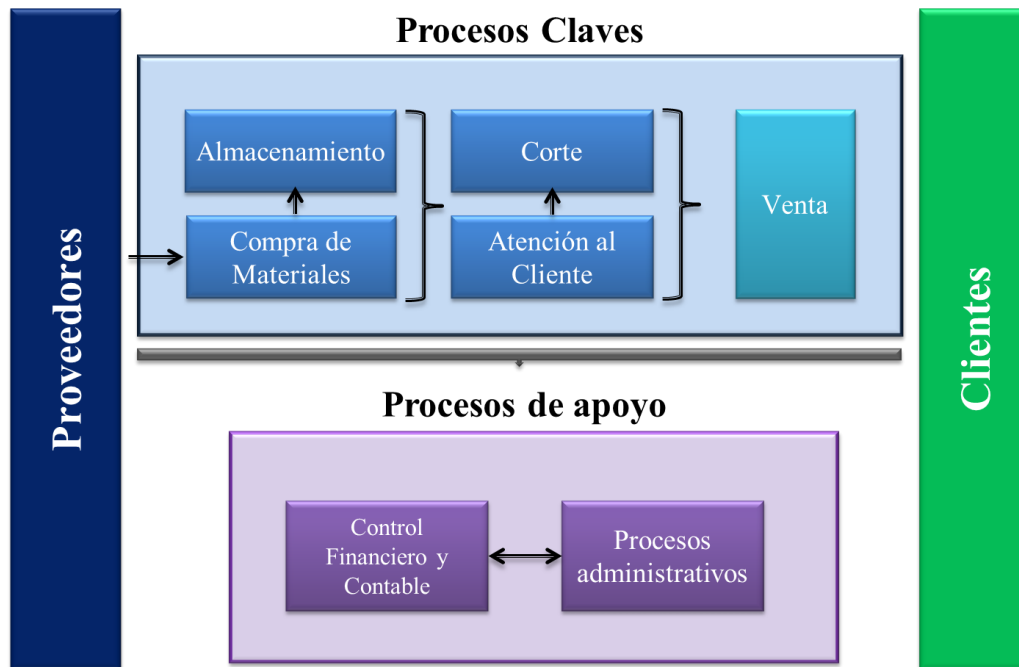
<u>Perspectiva Financiera</u>	<u>Indicador</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Responsable</u>	<u>Frecuencia</u>
Financiar el crecimiento	Utilidad Neta	7%	Gerente	Mensual
	Crecimiento en Ventas	5%	Gerente	Anual
	Liquidez (razon rapida)	0.5	Gerente	Mensual
	Dias de Inventario	90	Gerente	Mensual
<u>Perspectiva Cliente</u>	<u>Indicador</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Responsable</u>	<u>Frecuencia</u>
Satisfaccion del Cliente	Nivel de Servicio Clientes	100 encuestas	Atencion al Cliente	Trimestral
	Promociones	5	Gerente	Mensual
	Clientes fijos nuevos	5	Atencion al Cliente	Mensual
<u>Perspectiva procesos Internos</u>	<u>Indicador</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Responsable</u>	<u>Frecuencia</u>
Eficiencia Operacional	% desperdicio	5%	Operación Corte	Mensual
	Promedio entrega pedidos	15 min	Gerente	Mensual
	Promedio clientes x Dia	20	Atencion al Cliente	Mensual
<u>Perspectiva aprendizaje y Crecimiento</u>	<u>Indicador</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Responsable</u>	<u>Frecuencia</u>
Cultura Organizacional	Desarrollo de Competencias	Capacitaciones	Gerente	Anual
	Evaluacion Desempeño	Alto Desempeño	Gerente	Anual

5.4 Estructura de Procesos

Como se mencionó en el Referente Teórico, la estructura de procesos de una compañía es una radiografía que le permite a la empresa entender el flujo de sus procesos y la interacción que estos tienen con los cargos. Igualmente, representan un insumo importante tanto para el organigrama de la empresa como para el perfil de cargos de la misma. A continuación se presentara un esquema que le permite entender al lector la forma en que opera la empresa.

TABLA 6. Estructura de Procesos de Maya M & Cia. Ltda.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hall (2006)



5.4 Descripción y análisis de cargos

Tras la visita realizada a la empresa Maya M & Cia. Ltda. y con las entrevistas efectuada al Gerente y propietario, Alberto Maya y a sus empleados, se construyó un mapeo de los procesos de la empresa (estructura de procesos). Posteriormente, se revisó cada uno de los cargos y posiciones donde se identificó que no existe un procedimiento claro para estos y tampoco existen indicadores de gestión de los mismos. De igual manera, se observó que el Gerente interviene en muchas de las posiciones denotando poca

delegación y empoderamiento a sus empleados. En algunas ocasiones, se observa desorden en el funcionamiento de la compañía.

Por lo anterior, y como complemento del mapeo o esquema realizado para la Estructura de Procesos, se realizarán unos formatos de descripción de cargos que permita documentar las funciones y cargos de la empresa estableciendo indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de forma periódica de los empleados. La documentación y formatos de los diferentes cargos de acuerdo a la propuesta planteada se presentan en las siguientes tablas:

TABLA 7. Matriz de Funciones de Cargos – Atención al Cliente y Operación Corte

Fuente: elaboración propia a partir del autor Chiavenato (2000)

ATENCIÓN AL CLIENTE & OPERACIÓN CORTE (2 Personas)			
Funciones	Frecuencia	Indicador de gestión	Importancia
Aseo local	Diaria	Validación visual diaria	Media
Organizar mostrador (5S)	Diaria	Validación visual diaria	Media
Atención a clientes	Diaria	Promedio ventas / día	Alta
Diligenciar formato pedido	Diaria	Tiempo de atención al cliente	Alta
Proceso de corte	Diaria	% Desperdicio	Alta
Empacar	Diaria	Tiempo Entrega Pedido	Media
Inventario Ciclico	Mensual	Efectividad Inventario	Alta
Abastecer estanterías de mercancía	Diaria	Validación visual diaria	Alta

TABLA 7.1 Matriz de Funciones de Cargos – Caja

Fuente: elaboración propia a partir del autor Chiavenato (2000)

CAJA (1 Persona)			
Funciones	Frecuencia	Indicador de gestión	Importancia
Proceso Facturación	Diaria	Errores en facturación	Alta
Soportar atención a cliente	Diaria	Tiempo de atención al cliente	Media
Cada \$500,000 sacar dinero de caja y llevarlo a caja fuerte	Diaria	Revisión periódica (3 veces al día) de efectivo en caja	Alta
Balance final Caja (cuadre de caja)	Diaria	Efectividad Cuadre Caja	Alta
Atención Teléfono	Diaria	No aplica	Media

TABLA 7.2 Matriz de Funciones de Cargos – Administrativo

Fuente: elaboración propia a partir del autor Chiavenato (2000)

ADMINISTRATIVO (1 Persona)			
Funciones	Frecuencia	Indicador de gestión	Importancia
Seguimiento y cobro de Cartera	Diaria	Días de Cartera, Cartera en Mora	Alta
Control contable	Diaria	Indicadores financieros	Alta
Análisis Flujos de Caja	Diaria	Indicadores financieros	Alta
Negociación con proveedores	Diaria	Cuentas por pagar	Alta
Análisis de Inventario	Diaria	Días de Inventario	Alta
Compra Insumos	Diaria	Cuentas por pagar / Inventarios	Alta
Compra de Materia Prima	Diaria	Cuentas por pagar / Inventarios	Alta
Soporte Atención al cliente	Eventual	Indicadores atención al cliente	Media

6. LIMITACIONES

Es importante resaltar que la información obtenida para la realización del presente trabajo primordialmente fue de la experiencia y conocimiento del sector del propietario de Maya M & Cia Ltda. Las fuentes externas del sector son muy reducidas y la agremiación

más reconocida que hay en el mercado es ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas), la cual maneja información de empresas que exportan cuero y que manufacturan productos a partir del cuero. Maya M & Cía. Ltda., no está asociada a esta agremiación.

Como base de datos se utilizó la información contenida en Publicar de la empresa Carvajal, donde están inscritas 70 peleterías en la ciudad de Cali.

7. RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Los resultados y recomendaciones se realizaron enfocados en cada una de las perspectivas del mapa estratégico ya que se considera que de esta manera se le da mayor claridad al gerente de la compañía para poder generar un plan de acción mas claro y concreto. Así mismo se definió la misión, visión, valores corporativos, estrategia y objetivos estratégicos que permitan darle una identidad a la empresa y un direccionamiento estratégico. Con esto, se construyó a medida de recomendación, un Mapa Estratégico que permita tener una referencia integral del enfoque, prioridades y el camino a seguir para lograr su misión, visión y objetivos estratégicos. A partir de estos resultados, se realizan las siguientes recomendaciones enmarcadas en las cuatro perspectivas.

Perspectiva Financiera:

- Enfoque en el manejo del flujo de caja, especialmente en el manejo de los inventarios. Se deben balancear las compras contra la cobertura de inventarios. Para no perder la exclusividad de venta de los saldos, se recomienda solicitar muestras al proveedor para que en algunos casos se realice la venta sobre pedido.
- Se recomienda la implementación de un sistema contable que integre los procesos administrativos con el manejo de los inventarios para de esta manera tener un control diario y más eficiente de las actividades financieras claves del negocio.
- Se recomienda evaluar la metodología de costeo y el manejo de precios de los productos para identificar si existen oportunidades en incrementar el margen.
- Se debe exigir al contador de forma mensual que genere los indicadores financieros relevantes (Estado de resultados, Balance, Flujo de Caja) y generar una disciplina de revisión y análisis de dichos resultados para la toma de decisiones.

Perspectiva del cliente:

- Implementar una base de datos de todos los clientes que permita fidelizarlos, y a su vez tenerlos informados de los nuevos productos o actividades comerciales de la compañía.

- Validar la implementación de una página de internet donde pueda interactuar con los clientes, obtener de ellos una retroalimentación de servicio y sugerencias. De igual manera aprovechar la página generando un nuevo canal de venta.
- Validar la viabilidad de establecer alianzas estratégicas con los clientes principales (zapateros) exhibiendo parte de sus productos dentro de la peletería para incentivar la recompra del cliente al impulsar la venta del producto terminado final.
- Diseñar promociones y descuentos a los inventarios de baja rotación para de esta manera mejorar la liquidez del negocio y optimizar el capital de trabajo.

Perspectiva de los procesos internos:

- Se recomienda a mediano plazo implementar un sistema integral administrativo o ERP (por sus siglas en inglés), que permita controlar los procesos internos (nómina, inventarios, contabilidad, etc.)
- El manejo de inventarios es una de los aspectos mas críticos de la compañía por lo que se recomienda como acción inmediata (mientras se gestiona la compra del sistema de inventarios) realizar un inventario general que sirva de punto de partida y control de los inventarios de la empresa, y de ahí en adelante realizar inventarios cíclicos mensuales.

- Se sugiere implementar una matriz de cargos para cada uno de las posiciones de la empresa indicando las respectivas funciones a realizar, la frecuencia y el indicador de gestión respectivo. Con esto se busca darle una herramienta a la compañía para medir sus procesos y el desempeño de sus empleados.

8. CONCLUSIONES

Por ser Maya M & Cia. Ltda. una compañía pequeña de carácter familiar el manejo y administración de todos los procesos es informal, lo que hace que el control de los mismos sea limitado.

La propuesta entregada en este proyecto de grado, al ser construida en conjunto con el propietario, tiene una alta probabilidad de ser implementada en la empresa para el mejoramiento del desempeño financiero, administrativo y de personal operativo.

La elaboración de la herramienta del Balance Scorecard es el aporte más importante entregado al propietario de la empresa debido a que es un elemento que le permite consolidar todos los indicadores y puntos de control que debe tener en cuenta para el seguimiento, diario, mensual, semestral y anual de la compañía.

9. BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5. ed., pp. 333). Colombia, Mc Graw Hill /Interamericana Editores.

Kaplan, RS. & Norton, DP. (2004). Strategy Maps. Harvard Business Press. (pp. 57-91). Boston

Mendoza, JM. (2011). Decisiones Estratégicas: macroadministración. (pp.20). Barranquilla. Editorial Universidad del Norte.

Porter, ME. (2008). Las Cincos Fuerzas Competitivas que le dan forma a la Estrategia. Harvard Business Review. (pp. 2-11). Boston.

Robbins, SP. (2009). Comportamiento Organizacional. (13. ed., pp.4). Naucalpan de Juárez, México. Pearson Education.

Serna, H. (2003). Gerencia estratégica: teoría - metodología – alineamiento, implementación y mapas estratégicos. (8. ed., pp.143). Bogotá. 3R Editores.

Thompson, A. & Strickland, A. (1994). Dirección y Administración Estratégicas. (ed. Especial en español, pp. 74 – 92). Wilmington, Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana S.A

Hall, R (1996). Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados. (Sexta edición, pp. 50) México. Prentice Hall Hispanoamericano S.A

Gibson, J, Ivancevich, J, Donnelly, J, Konopaske, R. (2006). Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. (Duodécima edición, pp. 395). México. Mc Graw Hill Interamericana.

10. ANEXOS

ANEXO #1. Balance General Maya M & Cia. Ltda.

MAYA M & CIA LTDA
NIT 890.302.493-3
BALANCE GENERAL

	MARZO 31 2012	DICIEMBRE 31 2011	DICIEMBRE 30 2010
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>			
DISPONIBLE	\$1,250,000	\$5,511,000	\$ 5,008,000
DEUDORES	\$2,870,488	\$ -	\$ -
INVENTARIO	\$121,471,676	\$122,532,379	\$102,824,000
ANTICIPO DE IMPUESTOS	\$ -	\$5,695,754	\$ -
	\$125,592,164	\$155,759,135	\$ 107,852,000
<u>ACTIVOS FIJOS</u>			
MUEBLES Y ENSERES	\$ 15,023,000	\$15,023,000	\$ 15,023,000
TOTAL ACTIVOS	\$140,615,164	\$148,762,133	\$ 122,855,000
<u>PASIVOS</u>			
PROVEEDORES	\$ 3,700,000	\$ 4,200,000	\$ 3,800,000
CUENTAS X PAGAR	\$18,010,537	\$20,010,537	\$ 13,068,000
IMP.GRAV Y TASAS	\$ 1,394,573	\$ 9,639,463	\$ 9,902,000
TOTAL PASIVOS	\$ 23,105,110	\$ 33,850,000	\$ 26,770,000
<u>PATRIMONIO</u>			
CAPITAL	\$88,913,000	\$88,913,000	\$ 64,386,000
REVALORIZACION PATRIMONIAL	\$ 1,993,862	\$ 1,993,862	\$ 1,993,862
RESERVA LEGAL	\$ 2,913,102	\$ 2,653,310	\$ 1,480,097
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 2,338,129	\$10,558,920	\$ 13,320,873
UTILIDAD ACUMULADA	\$21,351,961	\$10,793,041	\$ 14,904,168
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$140,615,164	\$ 148,762,133	\$ 122,855,000

ANEXO #2. Estado de Resultados Maya M & Cia Ltda

MAYA M & CIA LTDA
 NIT 890.302.493-3
 ESTADO DE RESULTADOS

	ENERO 01 A MARZO 31 2012	ENERO 01 A DICIEMBRE 31 2011	ENERO 01 A DICIEMBRE 31 2010
VENTAS	\$61,050,000	\$275,700,000	\$283,300,000
COSTO DE VENTAS	\$52,363,265	\$236,470,962	\$243,559,000
UTILIDAD BRUTA	\$ 8,686,735 14.2%	\$ 39,229,038 14.2%	\$ 39,741,000 14.0%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 4,809,241	\$ 21,718,391	\$ 17,650,000
GASTOS GENERALES	\$ 3,302,893	\$ 14,915,769	\$ 17,650,000
SERVICIOS	\$ 1,506,348	\$ 6,802,622	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 3,877,494 6.35%	\$ 17,510,647 6.35%	\$ 22,091,000 7.8%
IMPUESTOS DE RENTA	\$ 1,279,573	\$ 5,778,513	\$ 7,290,030
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2,597,921	\$ 11,732,134	\$ 14,800,970
RESERVA LEGAL	\$ 258,792	\$ 1,173,213	\$ 1,480,097
UTILIDAD NETA	\$ 2,339,129 3.8%	\$ 10,558,921 3.8%	\$ 13,320,873 4.7%

ANE
XO #
3.
Mapa
Estrat
égico
Maya
M &
Cia.
Ltda.
Fuent
e:
Elabo
ración
propi
a a
partir
de
Kapla
n &
Norto
n
(2004
)

