

**Estrategias y planes para la empresa Crispeticas Sport**

**Diana Stefania Briceño Cáceres**

**Universitaria Agustiniana  
Especialización en Gerencia de Empresas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá D.C.  
2018**

**Estrategias y planes para la empresa Crispeticas Sport**

**Diana Stefania Briceño Cáceres**

**Director**

**Jhony Mariño Reyes**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas**

**Universitaria Agustiniana  
Especialización en Gerencia de Empresas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá D.C.  
2018**

## Tabla de contenido

### Contenido

Tabla de contenido .....	3
Índice de Tablas .....	5
1. Resumen ejecutivo .....	7
2. Introducción .....	8
3. Análisis sectorial .....	9
3.1. Matriz de Porter .....	9
3.2. ¿Por qué el nivel de rentabilidad es el que es? .....	14
3.3. Fuerzas controladoras de la rentabilidad .....	15
Matriz PESTEL .....	16
4. Definición del problema de Intervención .....	18
5. Objetivos .....	19
5.1. Objetivo general .....	19
5.2. Objetivos específicos .....	19
6. Alcance .....	19
7. Antecedentes .....	20
8. Marco referencial .....	21
8.1. Referente conceptual .....	21
8.2. Referentes normativos: .....	22
8.3. Referente teórico .....	24
8.4. Referente institucional: .....	26
8.5. Proceso de producción .....	32
9. Situación de mercado .....	34
10. Aplicación de la Metodología de Marco Lógico MLL .....	36
10.1. Análisis de los involucrados. ....	36
10.2. Clientes: .....	36
10.3. Proveedores: .....	36
10.4. Personal compañía: .....	36
10.5. Estrategia de involucrados .....	38
10.6. Análisis del problema a través del árbol de problemas .....	39
10.7. Selección alternativa óptima. ....	41
11. Construcción de matriz de Marco Lógico (Planificación) .....	43

11.1.	Fin .....	43
11.2.	Propósito .....	43
11.3.	Hipótesis: .....	44
11.4.	Resumen narrativo de los objetivos y las actividades.....	44
11.5.	Diseño de los indicadores .....	44
11.6.	Medios de verificación.....	45
11.7.	Supuestos .....	46
11.8.	Componentes.....	46
11.9.	Actividades .....	46
12.	Matriz de marco lógico .....	48
13.	Conclusiones y recomendaciones.....	53
	Bibliografía.....	55

## Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Compradores y grupos de compradores</i> .....	9
Tabla 2 <i>Proveedores y grupos de proveedores</i> .....	10
Tabla 3. <i>Sustitutos</i> .....	11
Tabla 4. <i>Posibles entrantes</i> .....	11
Tabla 5. <i>Intensidad de la competencia</i> .....	12
Tabla 6 <i>Matriz de valoración de tendencias de impacto.</i> .....	13
Tabla 7 <i>Matriz Pestel.</i> .....	16
Tabla 7 <i>Referentes normativos</i> .....	22
Tabla 8 <i>Recurso tecnológicos empresa Crispeticas Sport</i> .....	28
Tabla 9. <i>Involucrados</i> .....	36
Tabla 10. <i>Estrategia de involucrados</i> .....	38
Tabla 11 <i>Identificación de alternativas de solución</i> .....	41
Tabla 12. <i>Matriz de evaluación de alternativas.</i> .....	41
Tabla 13 <i>Matriz de marco lógico empresa Crispeticas Sport</i> .....	48

## Índice de figuras

<i>Figura 1</i> Matriz de Porter aplicada a la empresa Crispeticas Sport. ....	9
Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter ,.....	12
Figura 3 Resultados aplicación matriz cinco fuerzas Porter .....	13
Figura 5 Ubicación de la Empresa. Fuente: Google Maps.....	27
Figura 6. Organigrama Crispeticas Sport.....	28
Figura 7. Proceso de corte Crispeticas Sport. Fuente propia. ....	32
Figura 8. Proceso de confección. Fuente: elaboración propia.....	33
Figura 9. Proceso de bordado. Fuente: Elaboración propia .....	34
Figura 10 Colegios Distritales de la Localidad 07 de Bosa. ....	35
Figura 11. Arbol de problemas de la empresa Crispeticas Sport. ....	39
Figura 12 Árbol de objetivos empresa Crispeticas Sport. ....	40
Figura 13. Estructura Analítica del proyecto. ....	43

## 1. Resumen ejecutivo

El objetivo central del documento es diseñar el plan estratégico de la compañía de tal forma que mejore los procesos y la toma de decisiones en la organización de la empresa Crispeticas Sport. Para llevar a cabo esto se identificaron herramientas para el diagnóstico de la compañía, cuyos resultados se analizaron para la construcción de estrategias que fundamentaran el plan estratégico de la compañía: La matriz Porter, matriz Pestel y metodología de Marco lógico.

Se utilizó la matriz de Porter para analizar a nivel interno la organización; la matriz Pestel para diagnosticar el contexto externo de la empresa y la Matriz de marco lógico para la definición de metas, indicadores y supuestos a través del análisis del árbol de problemas y árbol de objetivos.

Ante la aplicación de la matriz de Porter se evidenció que las fuerzas más importantes fueron la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores; de la aplicación de la matriz Pestel, que el sector textil tiene aspectos positivos a nivel tecnológico, ecológicos y legislativos, se ve afectado por factores como el desempleo, la corrupción, la pobreza, poder adquisitivo limitado, variaciones del dólar afectando la estabilidad de los insumos, llegada de migrantes que aumentan tasas de desempleo e incremento de niveles de pobreza, el aumento de impuestos

Al aplicar la Matriz de marco lógico se identificaron problemas relacionados con la ausencia de planeación estratégica y de un área administrativa al interior de la organización, lo que genera una afectación en cadena sobre los procesos, estabilidad del personal, la optimización de la producción de la empresa y la satisfacción del cliente, a través de las cuales se construyeron las estrategias para la definición del plan estratégico.

*Palabras clave:* planeación estratégica, diagnóstico empresarial, satisfacción del cliente, rentabilidad.

## **2. Introducción**

Crispeticas Sport es una empresa dedicada a la producción de dotaciones y uniformes escolares con una experiencia mayor a trece años de servicio. Esta empresa surgió como parte de un emprendimiento familiar y cuenta con siete empleados a la fecha. Si bien la empresa cuenta con insumos y líneas de producción, carece de planeación estratégica afectando el desempeño general de la organización y por ende, la entrega oportuna de productos.

Con el fin de contribuir a la satisfacción de los clientes y a la mejora continua de los procesos, se identificaron metodologías para la evaluación de la empresa que permitieran el análisis de resultados y por ende la identificación de componentes para el diseño de plan estratégico acorde a las necesidades y propósitos de la empresa.

En el presente documento se podrán conocer el contexto de la empresa, el sector al que pertenece, sus características, mercado, tipo de clientes, proveedores y el diagnóstico logrado, todo ello a través de un análisis sectorial, utilizando metodologías como: Matriz de fuerzas de Porter, Matriz Pestel y la metodología de Marco Lógico.

Finalmente se establecieron conclusiones y recomendaciones para el plan estratégico de la empresa.



### 3. Análisis sectorial

El análisis del sector permite identificar oportunidades y aumentar el beneficio de la empresa Crispeticas sport, en el análisis sectorial se realizó un análisis del contexto interno por medio de la matriz de Porter y externo por medio de la matriz PESTEL.

#### 3.1. Matriz de Porter

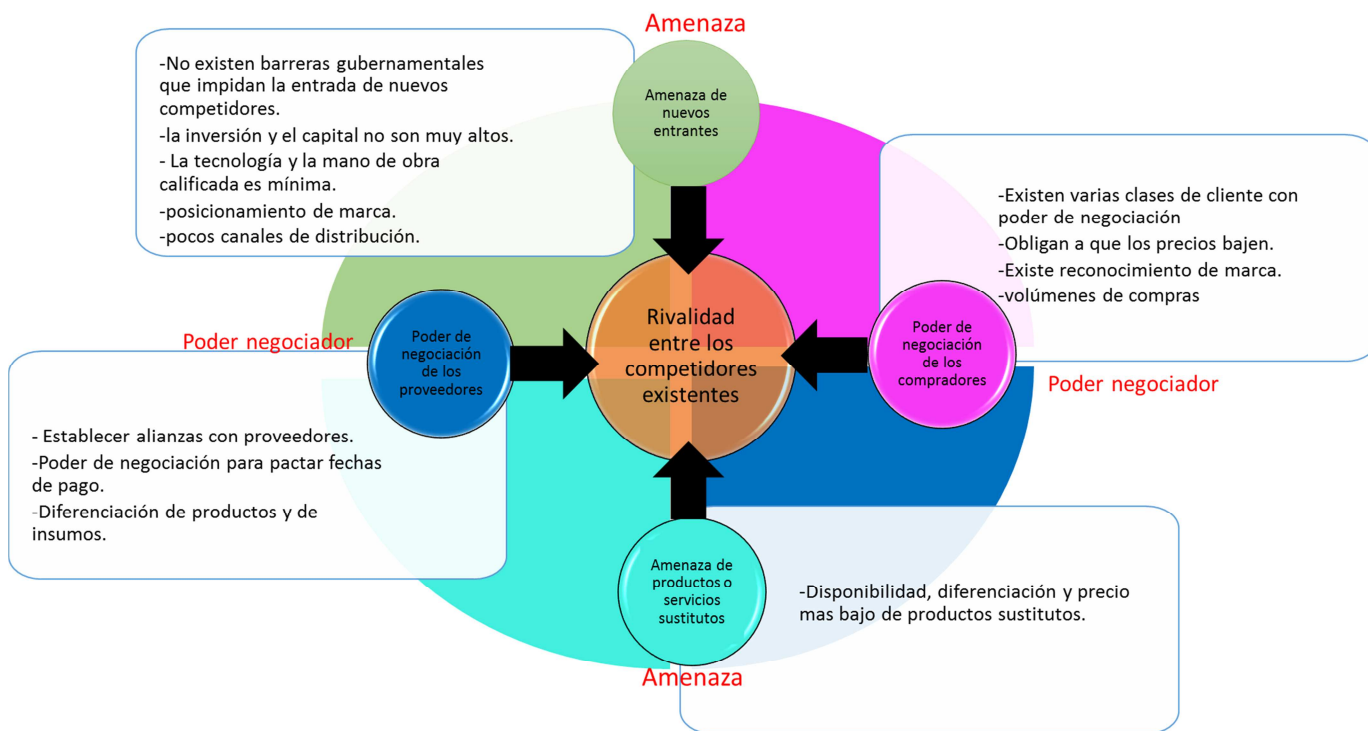


Figura 1 Matriz de Porter aplicada a la empresa Crispeticas Sport. Fuente: Propia

En la actualidad existen seis tipos de compradores, los cuales se agrupan en las siguientes categorías:

#### 3.1.1. Compradores y grupos de compradores

Tabla 1. Compradores y grupos de compradores

Grupo de Comprador	Descripción	Poder de negociación	Producto de interés
Compradores Mayoristas	Existen pocos compradores que adquieren volúmenes grandes	<b>Poder de negociación Alto:</b> -Los productos que adquieren son estandarizados y se pueden reemplazar. -Asumen bajos costos por cambio de	-Uniformes escolares (jardineras , sacos, chalecos, camisas , medias, zapatos, sudaderas)

		proveedor. -Existe la amenaza de hacer una integración hacia atrás en el sector.	-Dotaciones empresariales
Compradores minoristas al detal	Adquieren productos unitarios como Uniformes escolares y dotaciones	<b>Poder de negociación Alto:</b> -Tienen la capacidad de comparar precios para negociar agresivamente. -Asumen costos bajos por cambiar de proveedor. -Los productos son estandarizados y se pueden reemplazar.	-Dotaciones empresariales -Uniformes escolares -Prendas personalizadas

Fuente: Propia

### 3.1.2. Proveedores y grupos de proveedores

Tabla 2 Proveedores y grupos de proveedores

Grupo de proveedor	Descripción	Poder de negociación	Producto de interés
Proveedores productos específicos	Proveen productos terminados en grandes volúmenes (pocos proveedores)	<b>Poder de negociación Alto</b> -Capturan mayor valor restringiendo calidad de los productos y servicios -Tienen un poder de concentración más alto que la empresa. -No dependen del sector para sus ingresos. -Existe la amenaza de hacer una integración hacia adelante	-Saco, chalecos, camisas, medias, corbatas. -Telas
Proveedores productos comunes	Proveen insumos al detal y en grandes volúmenes (muchos proveedores)	<b>Poder de negociación bajo</b> -El sector puede cambiar fácilmente de proveedor sin asumir grandes costos. -Existe alta competencia y productos sustitutos.	Hilos, hilazas, agujas, cremalleras,

Fuente: Propia

### 3.1.3. Sustitutos

En el sector existen distintos tipos de sustitutos alternos: Cuando la amenaza de sustitutos es alta la rentabilidad del sector es alta ya que limitan el potencial de rentabilidad de la empresa al colocar un techo en los precios (Porter, 2008, pág. 8)

**Tabla 3. Sustitutos**

Amenaza	Sustituto	
<p><b>Amenaza baja:</b>                      -No existen productos con mayor desempeño que cumplan la funcionalidad y que ofrezcan un precio mejor                      -El costo de cambiar el producto que ofrece la empresa al sustituto es muy alto.</p>	<p>Pantalón Saco</p>	<p>Jean, pantaloneta Blazer chaqueta Chaleco</p>

*Fuente: Propia*

Al disminuir la rentabilidad afecta la empresa en tiempo de ventas normales

### 3.1.4. Posibles entrantes

**Tabla 4. Posibles entrantes**

Amenaza de nuevos entrantes
<p><b>Amenaza alta :</b>                      -Existen pocas barreras de entrada permitiendo llegada de nuevos entrantes lo que puede afectar la rentabilidad de la empresa.                      -Se obliga a aumentar la inversión para desalentar los competidores.                      - Se obliga a mantener precios bajos afectando la rentabilidad.</p>

*Fuente: Propia*

- a) Empresas extranjeras: Una empresa extranjera podría contar con mejores niveles de producción y nuevos canales de distribución, mayor nivel de inversión y de capital, así mismo, no existe legislación que proteja ante este evento.
- b) Al faltar un reconocimiento de marca se propicia el ambiente para el acceso de competidores que ofrezcan los mismos productos.
- c) No hay diferenciación de producto, o registros de autoría, lo que permite fácilmente la copia de diseños y moldajes, además de la ausencia de normas regulatorias que protejan la autoría. Esta condición puede significar que nuevas empresas copien los productos disminuyendo las utilidades y niveles de competición.

- d) No existen barreras comerciales, especialmente con la producción de uniformes ni límites significativos en la utilización de materiales de menor calidad; nuevas empresas pueden ofrecer mejores precios y servicios.

### 3.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes

Tabla 5. *Intensidad de la competencia*

Intensidad de la competencia	
<b>Amenaza baja:</b>	
-Varios competidores pero ninguno similar en tamaño y potencia.	
-Limitado crecimiento del mercado lo que aumenta el nivel de competitividad. Intensidad alta	
-Competidores que quieren ser líderes de un sector en particular. Intensidad baja	
-Existe familiaridad con la competencia respetando los enfoques competitivos.	

Fuente: Propia

### 3.1.6. Impulsores subyacentes de cada fuerza

Por medio de la siguiente matriz de riesgo se pueden establecer las Fuerzas fuertes y débiles.



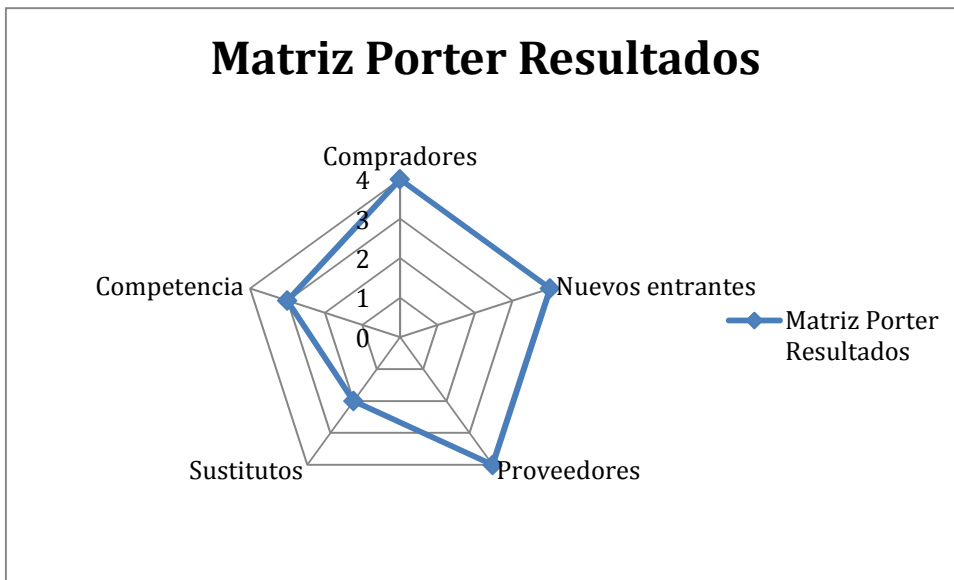
Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, aplicado a empresa Crispeticas Sport.

Fuente: Propia

**Tabla 6** Matriz de valoración de tendencias de impacto.

Valoración		Tendencias de impacto	
1	Nada Probable	4 muy probable	Poder de negociación con Proveedores
2	Ligeramente Probable	4 muy probable	Amenaza de productos Sustitutos
3	Un Poco Probable	4 muy probable	Poder de negociación con los Clientes
4	Muy Probable	3 un poco probable	Amenaza de los nuevos Entrantes
5	Extremadamente Probable	4 muy probable	Rivalidad entre las empresas

Fuente: Propia



**Figura 3** Resultados aplicación matriz cinco fuerzas Porter

Fuente: Propia

Para realizar el análisis fue necesario dar una valoración cuantitativa para determinar qué sectores eran débiles y cuales sectores eran fuertes. Al realizar la matriz se evidencio que los sectores más fuertes son. La competencia, los proveedores, y los nuevos entrantes, los más débiles son los sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. (Porter, 2008, pág. 1)

Para el caso de la empresa Crispeticas Sport, al analizar las Amenazas de entrada: Cuenta con capacidad de producción a escala como oferta para el caso de algunos de los productos como camisas y sudaderas, así mismo se cuenta con proveedores establecidos, cuyo cambio genera una barrera de entrada para otros nuevos entrantes al sector;, hay otras ventajas establecidas sobre posibles rivales, como disponibilidad de capital, y acceso a crédito y la ventaja de ser un actor establecido desde hace más de Diez años; Respecto a los proveedores, algunos son poderosos al especializarse en productos específicos, pero existen insumos que si afectan la rentabilidad. Para el caso de los Compradores. Existe un nivel alto de poder, ya que en el sector exigen calidad y costos razonables, lo que se ha convertido en Crispeticas Sport un sello de calidad, ya que clientes exigentes buscan los productos y referencian a la empresa de forma positiva.

Para el caso de la amenaza de los sustitutos, existen grandes riesgos asociados a la llegada de telas importadas de características similares a las nacionales, generando posibles sustitutos, cuya incidencia se puede blindar con la calidad de costuras e innovación de productos, así como con cortes que sean agradables a los clientes, y con la exploración de estos materiales y medición de calidades. Los sustitutos de dotaciones empresariales son una vulnerabilidad mayor debido a la oferta amplia en el mercado, lo que se deberá prever a la hora de definir estrategias en pro de la rentabilidad.

### **3.2.¿Por qué el nivel de rentabilidad es el que es?**

En el caso de la empresa Crispeticas Sport, en el caso del principal competidor la competencia orbita en algunos casos en torno al precio, lo que afecta la rentabilidad; así mismo la rentabilidad se ve afectada por la disponibilidad de sustitutos en el mercado local; de manera positiva se presenta la disponibilidad de proveedores y alianzas representa un incremento en la rentabilidad. Así mismo los clientes reconocen la calidad de los productos, pero de manera paradójica la ausencia de marca y reconocimiento de la misma disminuye

Respecto al sector, **retorno sobre capital invertido (rOIC)**, por sus siglas en inglés) es el indicador adecuado para medir la rentabilidad de la elaboración de la estrategia, de acuerdo con los promedios 1992-2006, el nivel de rentabilidad del sector estadounidense más cercano a la actividad de la empresa Crispeticas Sport es Vestuario de hombres y niños con un nivel de 19,5%. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten

### **3.3.Fuerzas controladoras de la rentabilidad**

De acuerdo con Porter “La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia (Porter, 2008, pág. 4) Para el caso de la empresa Crispeticas Sport, las fuerzas controladoras de la rentabilidad en este momento son: clientes y proveedores. Son estas fuerzas las que definen la fuerza competitiva y en sí, la rentabilidad.

A la fecha la empresa no cuenta con análisis de rentabilidad a largo plazo; el sector cuenta con tendencias claras sobre la competencia, y fuerzas que podrían impactar en la rentabilidad y estabilidad de la empresa. El análisis del sector es coherente, pero no se cuenta con visión de largo plazo en Crispeticas Sport.

Con la llegada o jugadores rentables permiten mejor posicionamiento respecto de las cinco fuerzas porque esto permite romper barreras de entrada

## Matriz PESTEL

Tabla 7 Matriz Pestel.

<b>P</b>	<b>POLITICOS</b>	<b>ECONOMICOS</b>
	<b>POSITIVOS</b>	<b>POSITIVOS</b>
	Nuevos tratados comerciales que permiten la expansión de nuevos mercados	El sector genera empleo
	Reformas que benefician a las Mipymes	Nuevos tratados de comercio internacional
<b>E</b>	<b>NEGATIVOS</b>	<b>NEGATIVOS</b>
	inestabilidad política con corrupción	tasa de desempleo afecta el consumo
	aumento de impuestos	tasas de interés de los bancos son altos lo que impide tener financiación
	eliminación de ayudas por crisis económica	el incremento del dólar afecta los precios de los insumos
<b>S</b>	<b>SOCIALES</b>	<b>TECNOLOGICOS</b>
	<b>POSITIVOS</b>	<b>POSITIVOS</b>
	necesidad de uniformar los niños y jóvenes de los colegios	mayor rapidez en logística y tiempo de entregas
		la confianza por compras en internet permite tener un nuevo canal de ventas
		la tecnología permite un mayor reconocimiento de marca
	La migración de población venezolana genera mas desempleo y mas pobreza	nuevas oportunidades de mercado
	No contar con la capacidad de producción para cubrir la demanda	las redes sociales permiten un reconocimiento de producto y de marca
	<b>ECOLOGICOS</b>	<b>LEGISLATIVOS</b>
	<b>POSITIVOS</b>	<b>POSITIVOS</b>
políticas gubernamentales para el cuidado del medio ambiente	Decreto 1072 del 2015 (decreto único reglamentario del sector trabajo)	
mayor conciencia social con el cuidado del medio ambiente	derecho a la seguridad social ley 100 de 1993	
estrategias para el cuidado, ahorro que permiten una mejor relación con la sociedad y los stakeholders	cumplimiento con la contratación de personal	

El análisis de esta matriz se realizó por factores externos evaluando aspectos positivos y negativos que puedan afectar a la empresa Crispeticas Sport.

En primer lugar, se realizó un análisis al factor político, donde Crispeticas Sport tiene unas variables positivas donde el gobierno ha realizado tratados de TLC que permiten tener oportunidades “A partir de la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos estos productos



pagarán un arancel del 0%” (PROCOLOMBIA , 2018)de nuevos mercados así mismo ha realizado reformas y capacitaciones para ayudar al crecimiento y fortalecimiento de las pequeñas empresas. Este sector se ve afectado de manera negativa al implementar nuevas políticas comerciales que permiten la llegada de empresas multinacionales que penetren con nuevos modelos administrativos, con muy buena infraestructura y maquinaria, Igualmente, la penetración de mercancía china, contrabando y de mano de obra barata. Hace que muchos proveedores aumenten precios por la disminución de demanda, que los clientes dejen de adquirir los productos y que la producción de telas nacionales y de buena calidad se vea implicadas en el proceso de mejora y calidad que Crispeticas Sport brinda a los clientes.

El segundo análisis que se realizó fue el factor económico respecto a las políticas que el gobierno pueda implementar para estimular la actividad del consumo, es bueno ya que permite al cliente tener poder adquisitivo y flujo de dinero y siempre optar por la calidad del producto y no por el precio.

En el factor social la migración de población venezolana ha aumentado la pobreza y la tasa de desempleo debido a la mano de obra barata y la ilegalidad de contratación. (Publimetro , 2018)

En cuanto al análisis tecnológico se ha podido determinar que la globalización a traído grandes beneficios en la comunicación, ya que las empresas tienen oportunidades de crecimiento por medio de redes sociales y el acceso a la información, además, la educación y capacitación, que hoy se brinda para las pequeñas empresas por medio de diferentes programas de educación empresarial, que buscan incentivar el desarrollo e investigación de mercados para la implementación de estrategias que mejoren las oportunidades de seguir fortaleciendo las empresas.

En el factor ecológico y legal tiene aspectos positivos debido a la creación de políticas gubernamentales de conciencia ambiental y responsabilidad social empresarial por la cual las organizaciones luchan para poder crear sellos verdes el cual certifique el compromiso con el medio ambiente, en cuanto al factor legal los empleados deben tener una contratación legal la cual brinde beneficios para el trabajador.

#### **4. Definición del problema de Intervención**

El problema de intervención se detectó por medio de información que fue facilitada que por la señora Teresa Cáceres Córdoba gerente general de la empresa y a la señora Diana Stefania Briceño Cáceres que por medio de observación y de entrevistas se pudo definir el principal problema con el que cuenta la organización.

Principalmente se realizó una descripción interna de la organización en donde se evidenció la falta de planeación estratégica debido a que los directivos de la empresa toman decisiones sobre la marcha sin tener una planeación que permita cumplir metas y objetivos dentro de la organización, la falta de comunicación entre directivos y empleados impide conocer cuáles son las funciones de cada uno y el rumbo de la organización.

Los directivos como las áreas desconocen la capacidad de producción que la organización tiene, lo que hace que se venda más de lo que se produce afectando los grupos de interés de la organización y haciendo quedar en mala posición el nombre de la empresa debido al incumplimiento en los tiempos de entrega establecidos, esto se debe a no se planea a futuro no anticipan los riesgos y se están perdiendo oportunidades para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Crispeticas sport es una empresa que no tiene establecida su misión, su visión y sus objetivos a mediano y a largo plazo, desconociendo las oportunidades que ofrece el sector y pudiendo mitigar las amenazas del entorno.

Para poder identificar el principal problema fue necesario utilizar herramientas como la matriz de Porter que permitiera conocer la organización desde la parte interna y poder identificar debilidades y oportunidades para la empresa, para el factor externo fue utilizada la matriz Pestel que permitió identificar amenazas y oportunidades políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales, pudiendo identificar que la empresa si tiene oportunidades de crecimiento pero acompañadas de una buena planeación estratégica como un proceso continuo y sistemático donde se puedan crear ventajas en función del mejoramiento de la organización.

## 5. Objetivos

### 5.1. Objetivo general

Diseñar el plan estratégico de la compañía de tal forma que mejore los procesos y la toma de decisiones en la organización.

### 5.2. Objetivos específicos

- a) Identificar las herramientas de diagnóstico para la compañía
- b) Realizar el diagnóstico de la compañía
- c) Analizar los resultados

## 6. Alcance

El plan de mejora planteado en el presente documento busca mejorar la productividad y la capacidad para la toma de decisiones, por esta razón se deben intervenir diversas áreas de la organización de manera planificada:

De manera directa el Área administrativa: Esta área se intervendrá, porque no se encuentra en funcionamiento, ni cuenta con estrategias planificadas, y de allí depende la toma de decisiones y funcionamiento de los diferentes procesos.

Para su medición se definieron los siguientes indicadores, con la participación de los propietarios principalmente:

**Aplicación plan estratégico:**  $(\text{Total de metas cumplidas} / \text{Total metas propuestas plan estratégico}) \times 100$

**Porcentaje de Mejora de procesos:**  $(\text{Número de procesos mejorados} / \text{total de procesos de la empresa}) \times 100$

**Porcentaje de Productividad:**  $(\text{aumento nivel de productividad} / \text{línea base de producción mensual}) \times 100$

**Toma de decisiones:** Número de decisiones estratégicas que toma la gerencia/decisiones tomadas al iniciar la aplicación del plan estratégico)

De manera indirecta: Las siguientes áreas se intervendrán de manera indirecta, ya que una vez establecido el funcionamiento y planificación del área administrativa se ejecutarán acciones de mejora específicas en cada uno de los procesos. Las áreas son:

-Área de ventas; -Área de recepción de insumos; Área de corte; Área de confección; Área de acabados; Área de Bodegas.

Para cada una de estas áreas se deben definir indicadores específicos para cada una de las metas definidas en el plan estratégico, requiere la participación de propietarios y empleados, ejemplo de ello son:

-Área de ventas: Incremento de ventas anuales, respecto a un mes de referencia. Enero 2018 vs Enero 2017. Así mismo, se puede estimar productos más vendidos, rangos de edad por tallas de venta y estadísticas por tipo de producto.

-Área de recepción de insumos: Disminución de escasez de insumos a través de la medición de reportes de ausencia de insumos: Reportes de ausencia de insumos por área del mes presente, vs, Reportes de ausencia de insumos por área del mes inmediatamente anterior.

-Área de corte y de confección: Medición de tiempos y movimientos, cantidades productivas con referencia a un horizonte de tiempo definido.

-Área de acabados: Cantidad de productos finalizados y empacados oportunamente del mes presente vs cantidad de productos empacados oportunamente en el mes anterior.

-Área de Bodegas: Cantidad de productos almacenados oportunamente del mes presente vs cantidad de productos almacenados oportunamente en el mes anterior.

## **7. Antecedentes**

A la fecha se han realizado estudios similares como sucede en el caso del documento titulado Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez (Mendoza Rodriguez, 2014) El trabajo de Grado citado tuvo por objetivo de *“Formular el plan estratégico 2013- 2017 para la empresa PATRICIA RAMIREZ, con el fin de mejorar sus procesos, y a su vez optimizar su gestión en general”*. El documento cuenta con un diagnóstico estratégico, factores políticos, socioeconómicos, culturales, tecnológicos y naturales, así como un análisis de la operación interna de la empresa. Una vez surtido este proceso se definieron estrategias para la gestión administrativa, el mercadeo, componente de producción, gestión financiera; definiendo finalmente dos líneas estratégicas principales: Estrategias de penetración del mercado y estrategias para el desarrollo del producto. (Mendoza Rodriguez, 2014)

Otra referencia similar es el documento titulado: Propuesta de plan estratégico para la empresa Dotatex, ubicada en la Ciudad de Santiago de Cali (Rojas, 2016) El trabajo de grado se formuló con el objeto de *“Proponer un plan estratégico adecuado para la empresa Dotatex ubicada en la ciudad de Santiago de Cali. “* En este trabajo se desarrolló un trabajo de diagnóstico de la situación inicial de la empresa dotaciones textiles Dotatex a nivel interno y externo. Se aplicó la matriz DOFA, conocimiento de factores económicos, sociales, competitivos, tecnológicos, políticos, así mismo, se caracterizó la cadena de valor de la empresa. Así mismo aplicaron el Modelo de Planificación Estratégica aplicado a la empresa Dotatex corresponde al modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer (Rojas, 2016) basado en seis fases secuenciales: planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia de negocio, análisis de desempeño e integración de los planes de acción la cual fue aplicada para la empresa.

## **8. Marco referencial**

En la investigación el marco de referencia está integrado por un marco teórico, marco conceptual, marco histórico y marco legal, los cuales están contruidos a partir del concepto teórico de planeación estratégica y su aplicación en la empresa.

### **8.1.Referente conceptual**

Dentro del marco conceptual se abordan conceptos de planeación estratégica a partir de diversos autores y referentes bibliográficos, que aportan a la construcción del tema de investigación.

La asertiva implementación de la gerencia estratégica permite que las empresas desarrollen y ejecuten procesos eficaces y eficientes, permitiendo con ello procesos competitivos y garantizan el éxito en las decisiones que se toman.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (CEPAL Armijo, 2009, pág. 5)

Según (Muchnick, 1997)hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso de planificación que sea realista.

Según (Chiriboga, 2010) el diseño de una planificación estratégica se refiere principalmente a la capacidad de observación y anticipación de desafíos y oportunidades que se generan tanto en las condiciones externas, como en su realidad interna.

La planificación estratégica para (Marin, 2016) es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Mediante la planeación se identifican áreas problemáticas, se elaboran alternativas y, de esta forma, se proyecta la acción. Al planear se prevén los problemas y se toman medidas correctivas antes de que estos se hagan críticos. (Salazar, 2005)

## 8.2.Referentes normativos:

**Tabla 8 Referentes normativos**

Norma	Artículo	Análisis con el tema de investigación
Constitución política de Colombia 1991	Artículo 25: El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. (Colombia, 2018)	La empresa para realiza sus actividades de confección contrata personal con el fin de generar empleo en Colombia y sobre todo otorgando los beneficios que ampara la ley.

<p>Ley 1552 del 11 julio del 2012</p>	<p>Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.  (Ministerio De Trabajo, 2012)</p>	<p>Crispeticas Sport desde el momento que contrata a una persona lo afilia a la ARL con el fin de que el empleado en caso alguno de sufrir algún accidente dentro de su jornada laboral pueda ser atendido.</p>
<p>Ley 1480 de 2012</p>	<p>Por medio de la cual se establece el estatuto del consumidor</p>	<p>El conocimiento del estatuto define el marco regulatorio de los derechos y deberes de las empresas con los consumidores.</p>
<p>Ley 1314 de 2009</p>	<p>Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.</p>	<p>La aplicación de esta norma permitirá a la empresa cumplir con parámetros nacionales e internacionales de contabilidad</p>

Decreto 2663 de 1950	La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre patronos y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social (Ministerio De Trabajo, 2012)	Para la empresa este decreto permite realizar una justicia entre la empresa y el trabajador siendo justos.
----------------------	--	--

*Fuente: Propia*

### **8.3.Referente teórico**

La investigación está enfocada en proponer para la empresa Crispeticas Sport la implementación de la planeación estratégica, herramienta de gestión que se considera fundamental para apoyar la toma de decisiones en un escenario futuro, permitiendo la formulación y desarrollo de estrategias que permitan alcanzar objetivos, a corto mediano y largo plazo dependiendo la magnitud de cada organización,

Según (Chiavenato, 2004, pág. 148) la planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos, siendo un proceso continuo de toma de decisiones exitosas en el futuro. El autor quiere ilustrar la importancia de establecer estrategias que permitan tomar decisiones en un periodo determinado utilizando todos sus recursos, su potencialidad y habilidad para generar un efecto sinérgico de integración para aportar al logro de los objetivos.

Para Peter Drucker “la planeación estratégica requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener”. Una de las principales características de la planeación estratégica es a planeación en varios años involucrando todos los recursos. (Villalaz, 1999)



La planeación estratégica se define en el nivel institucional de la empresa, pero exige la participación conjunta de los demás niveles empresariales: nivel intermedio, nivel operacional. (Chiavenato, 2004, pág. 147)

El nivel institucional se encuentra a cargo de los directivos de la empresa, quienes tienen a cargo la realización de la proyección a largo plazo creando estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos para que la empresa tenga éxito.

En el nivel intermedio se encuentran todas las áreas o departamentos de la empresa determinando objetivos a mediano plazo los cuales tienen una fecha de evaluación mensual con una planeación táctica. El nivel operacional se desarrolla objetivos a corto plazo, con una planeación operacional. (Chiavenato, 2004)

Para la formulación, implementación y ejecución de la estrategia, es necesario involucrar a todos los niveles de la organización realizando un proceso de sinergia para alcanzar el éxito y ser una empresa competitiva.

La planeación estratégica, permitirá dirigir la empresa basada en sus objetivos y metas establecidas, permitiendo que la empresa se pueda proyectar a futuro como una empresa de confección reconocida por su calidad, a nivel nacional permitiendo realizar sus procesos de manera organizada y planificada.

Para diferentes autores reconocidos en la ciencia administrativa, la planeación estratégica tiene como finalidad ver la planeación estratégica como una herramienta de gerencia para todo tipo de organización, sin importar si son grandes, medianas, o pequeñas empresas, pues permite evaluar aspectos internos y externos permitiendo proyectar a la organización. Esta investigación se realiza bajo un modelo de planeación estratégica que permite analizar la empresa internamente como externamente.

Para Michael **Porter** la matriz plantea las posibles vías estratégicas que puede adoptar la empresa para competir en sus mercados. Existen dos maneras fundamentales de competir con éxito y rentablemente en un mercado:

- a) Por la vía de la diferenciación, logrando que, debido a las características muy exclusivas del producto, el consumidor le atribuya un mayor valor y en consecuencia pague un precio más alto; o

- b) Manteniendo el liderazgo en costes de manera que, al tener los costes más bajos del sector, logre más altos márgenes de beneficios. (Instrumentos de análisis del marketing estratégico, 2018)

Según La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis **PEST**, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro. (Análisis del entorno , 2012)

#### **8.4.Referente institucional:**

##### **8.4.1. Descripción de la empresa**

Crispeticas sport es una empresa dedicada a la confección de uniformes escolares y dotaciones empresariales, a continuación se realiza una descripción de la compañía:

Crispeticas Sport nace con una sociedad de cuatro hermanas en el año 2000 comenzando con la fabricación de chaqueta para niño y niña para grandes almacenes, en el año 2002 se enfrenta a una situación económica muy dura a causa de un robo de maquinaria y materia prima, el diez de diciembre del mismo año con dicho suceso una de las hermanas decide abandonar la sociedad.

En el 2003 la empresa decide sacar un préstamo para así poder comprar maquinaria nueva y materia prima para comenzar de nuevo y no dejar acabar la empresa pues había muchos almacenes y clientes que los buscaban por su calidad en el producto.

La lucha de la recuperación de los bienes perdidos fue de muchos esfuerzos y muchos años, tras este proceso en el año 2007 otra de las hermanas decide abandonar a Crispeticas Sport pues no aguantó los esfuerzos y sacrificios que la empresa requería para poder subsistir. Quedando solamente dos hermanas en la sociedad.

Desde el año 2002 hasta el 2008 la empresa se dedicó a pagar deudas y a luchar por competir por un mantenerse en un mercado tan competido.

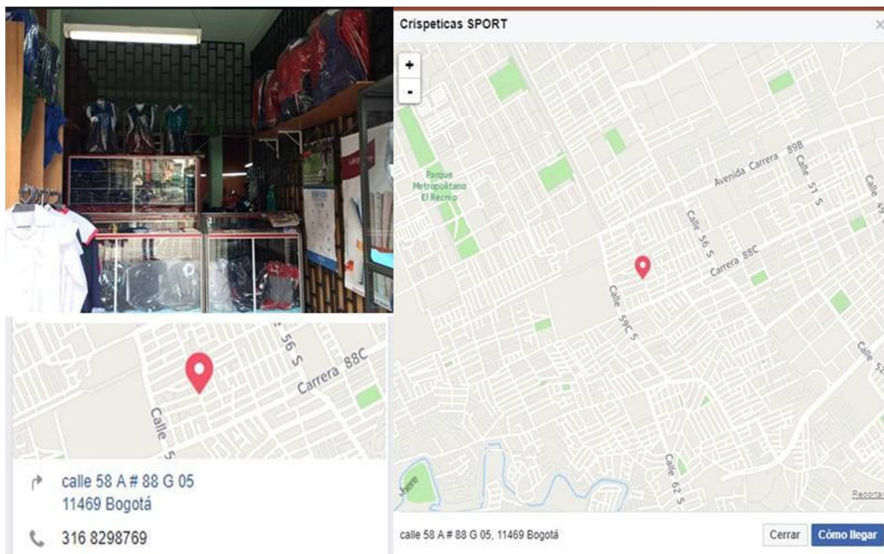
En el año 2008 por fin se empezaban a ver frutos, que después de tanto tiempo y con tanto esfuerzo se encargaron de cosechar, las socias tomaron la decisión de dejar de fabricar chaquetas para empezar a fabricar sudaderas y uniformes para diferentes colegios de forma directa a los clientes.

En el año 2009 la empresa se ubicó en LA CRA 58<sup>a</sup> # 88 G 05 SUR en el barrio de bosa la libertad, colocando un punto de venta en la misma fábrica.

En el 2010 las socias se cansaron de producir sola mente sudaderas y uniformes para colegio así que tomaron la decisión de implementar más artículos para fabricar (arreglos de ropa, dotaciones y uniformes de manera personalizada). Desde este mismo año, hasta el 2012 la empresa se ha dedicado a ofrecer calidad en sus productos y un buen servicio a sus clientes.

Desde el año 2015 una de las hermanas decidió vender su parte y a partir de este año a la fecha la empresa ha buscado crecer y rodearse de profesionales para su crecimiento facilitando a las universidades el ingreso de estudiantes en búsqueda de prácticas profesionales. En la actualidad la sociedad está formada por la señora teresa Cáceres córdoba y su hija Diana stefania Briceño Cáceres.

Crispeticas Sport se encuentra ubicada en la localidad séptima de Bosa en la dirección calle 58 a #88 g 05 Bosa La Libertad.



**Figura 4** Ubicación de la Empresa. Fuente: Google Maps. Recuperado el 18/de agosto de 2017

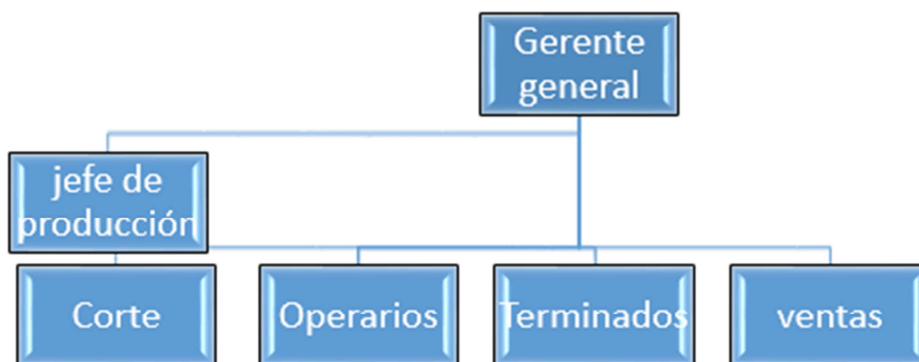
Crispeticas sport cuenta con los siguientes recursos, humanos, tecnológicos y financieros que permiten alcanzar el logro de sus objetivos, a continuación se hace la especificación de cada uno de los recursos.

#### **8.4.2. Recursos Humanos**

La empresa actualmente cuenta con seis empleados de planta fija distribuyéndose sus Fuente: elaboración propia

La empresa en el momento no cuenta con un área encargada de recursos humanos lo que hace que impide conocer cuáles son las necesidades de los empleados, realizar un proceso de selección de personal, y tener al personal con todas las prestaciones de ley.

**Organigrama Crispeticas Sport**



**Figura 5.** Organigrama Crispeticas Sport


### 8.4.3. Recursos Financieros





La empresa en el año 2015 por parte de una de sus socias recibió una inversión con el fin de comprar materia prima para poder fortalecer la producción en su línea más fuerte que son los uniformes escolares.



La empresa actualmente no cuenta con sistemas que le permitan conocer sus estados financieros, la manera de llevar sus reporte de ventas es por medio de facturación manual sus gastos son reflejados en facturas de compra. La empresa lleva un libro diario de caja menor en donde se la gerente lleva el control del dinero en efectivo.

### 8.4.4. Recursos Tecnológicos

**Tabla 9** *Recurso tecnológicos empresa Crispeticas Sport*

Maquina	Cantidad	Descripción	Imagen
Cortadora mediana	Tres	Cortador industrial con sistema de afiladores y lubricación automática. Es utilizada para cortar capas de tela destinada al área de corte.	

Cortadora industrial	Uno	Cortadora industrial realiza corte más detallado es más silenciosa tiene sistema de lubricación automático, esta máquina es destinada para el área de corte y es utilizada para cortar grandes volúmenes de tela.	
Maquina plana	Cinco	esta maquina tiene como función entrelazar hilo para realizar una costura recta, es la maquina más común y básica para realizar el proceso de confección,	
Maquina collarín	Uno	Utiliza un mecanismo para entrelazar y formar una puntada en cadeneta es utilizada para realizar dobladillos de camisas y de leguis.	
Maquina fileteadora	Dos	Entrelaza un hilo y dos hilazas produciendo una costura llamada sobrehilado, es utilizada para reforzar las costuras de todo tipo de prenda confeccionada en la empresa.	

Bordadoras	Tres	son utilizadas para realizar terminaciones en una prenda, su mayor uso es bordar los escudos de cada colegio y realizar ojales para las jardineras	
Troqueladora	Uno	Esta máquina es utilizada para hacer cualquier tipo de botón y para colocar los broches para cualquier prenda confeccionada que lo requiera.	

Fuente: Propia

#### **8.4.5. Líneas de productos**

##### ***8.4.5.1. Línea de uniformes:***

En esta línea se producen los uniformes escolares para 30 colegios del sector con materiales de calidad como son antilfluidos o impermeables de diferentes colores dependiendo el diseño del uniforme exigido por el colegio este material permite la comodidad, y la presentación personal de cada uno de los estudiantes.

otro material utilizado para la elaboración de sudaderas es el polar por su alta durabilidad y tonos permanentes, el algodón perchado es una material que brinda suavidad, es recomendado para los niños más pequeños que necesitan más protección del frío, con las mismas características se presenta un material llamado bioto que presenta características similares pero la diferencia de este es su peso ya que presenta una ligereza en la prenda, los materiales con los que se confeccionan estas sudaderas son de la más alta calidad comprados en La Fayette, y en la alquería ya que brindan confianza y dan la garantía que la empresa necesita para su estabilidad, a los clientes se les ofrece estos tipos de materiales y escogen dependiendo la necesidad y el poder adquisitivo que tengan para obtener el producto.

Aparte de las sudaderas la empresa incorpora en esta línea uniformes de diario como son; jardineras, pantalones, blusas, medias, camisas, guantes, corbatas, sacos, blazer, chalecos, delantales para jardines, los cuales cuentan con diseños , los colores y los materiales que son exigidos por los colegios de la zona.

#### ***8.4.5.2.Línea de dotaciones:***

En esta línea es de suma importancia las grandes empresas que dotan a sus empleados con uniformes para el trabajo diario. La calidad, el cumplimiento, el servicio y el precio hacen que crispí sport pueda entrar a competir con otras empresas del sector textil. Se cuenta con dotaciones en dril para trabajos pesados, también la empresa ofrece uniformes anti fluidos para las empresas como; los salones de belleza, las clínicas, los jardines, restaurantes, y hoteles que necesitan de este material para la comodidad y protección de los empleados.

## 8.5. Proceso de producción

El proceso de producción de la empresa inicia con la llegada de telas al área de corte y finaliza con la venta a continuación se relacionan los procesos que la empresa tiene establecidos hasta el momento. La empresa tiene una capacidad de producción de 1200 prendas mensuales, la mayoría de ellas destinadas a la fabricación de sudaderas escolares.

### 8.5.1. Procesos de corte

El proceso de corte inicia con el orden de pedido de cliente en donde el cliente da la especificación del material y la talla según la necesidad. El área de corte se encarga de clasificar el material revisando que no cuente con imperfectos o tonos variados en la tela, después se da inicio a tender la tela en la mesa de corte para poder realizar el trazo con el molde según la talla especificada, a continuación se procede a cortar la tela y doblar las piezas para pasar a las máquinas donde inicia el proceso de confección.

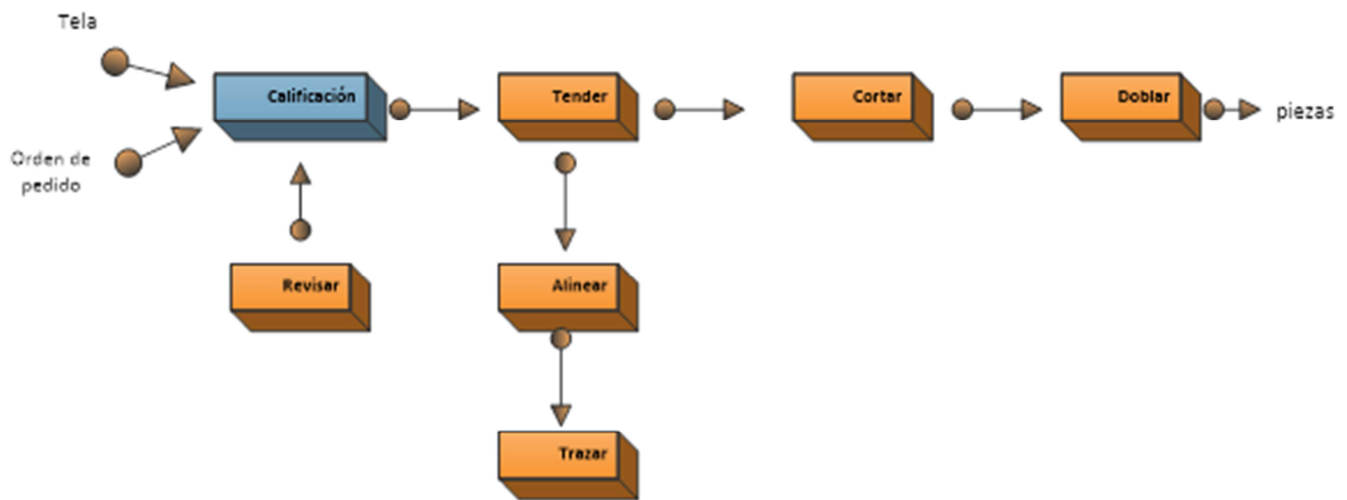


Figura 6. Proceso de corte Crispeticas Sport. Fuente propia.



PROCESO CLAVE ( confección) DE LA EMPRESA CRISPI SPORT

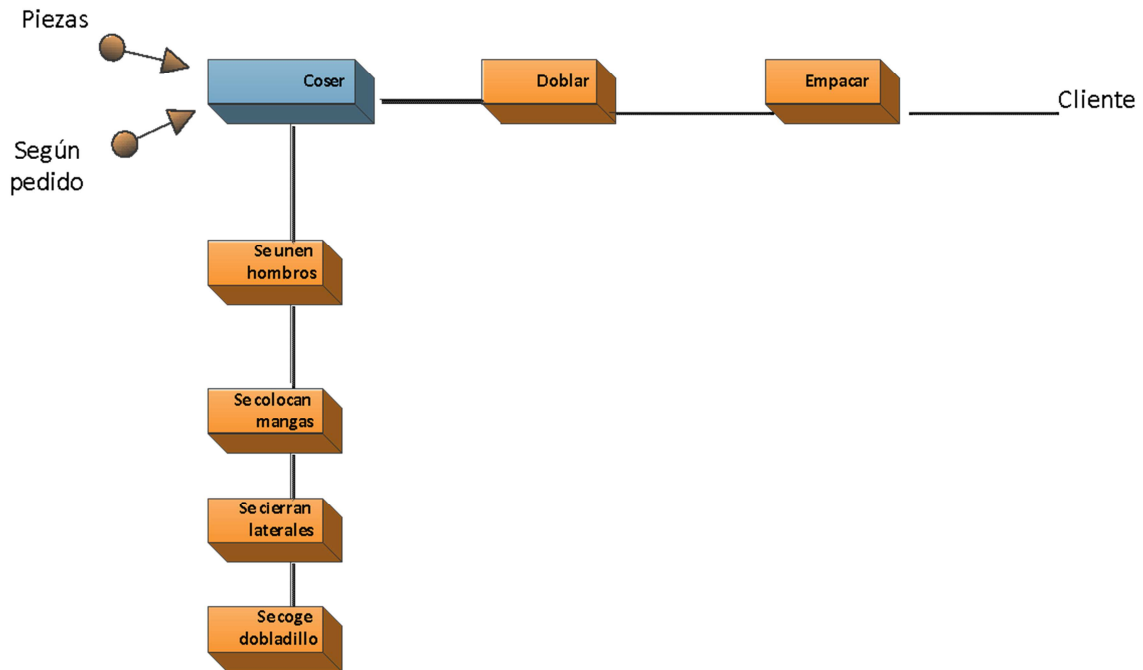
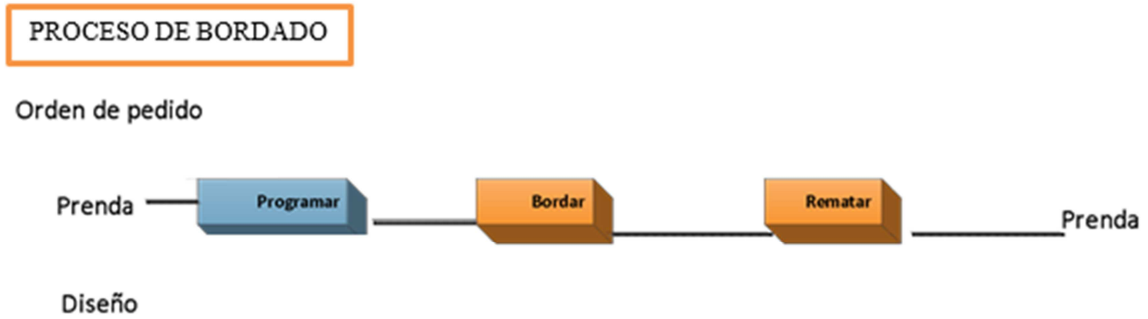


Figura 7. Proceso de confección. Fuente: elaboración propia.

En el proceso de confección de la empresa Crispi sport se puede evidenciar que entran las piezas según el pedido a las máquinas de coser a continuación empieza el proceso de ensamble donde se unen las piezas después de tener la prenda totalmente cosida se procede a doblar y luego a empacar para que el producto sea entregado al cliente. El Objetivo del proceso e confeccionar prendas de vestir según las especificaciones de los clientes con altos estándares de calidad.

### 8.5.2. Proceso de Bordado

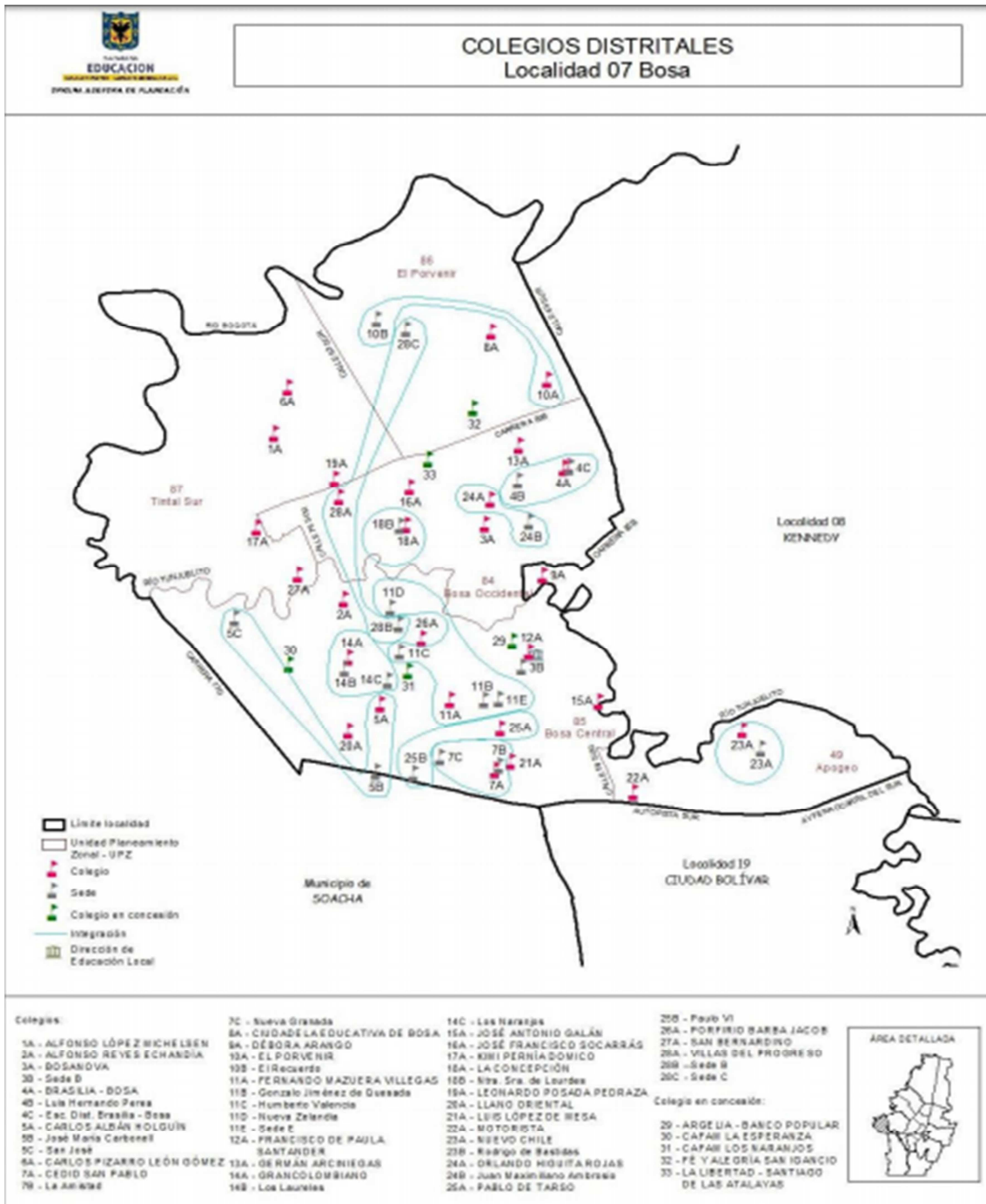
Objetivo del proceso: “bordar prendas de acuerdo a las solicitudes del cliente interno o externo” dando inicio a la orden del pedido, el diseño y la prenda que sea se procede hacer la programación en el computador dándole paso al bordado de la prenda después que se tenga el bordado se pasa la prenda a remate para que después sea empacado y entregado al cliente.



**Figura 8. Proceso de bordado. Fuente: Elaboración propia**

## **9. Situación de mercado**

El alcance geográfico de la competencia se encuentra localizado en la ciudad de Bogotá D.C localidad séptima de Bosa unidad de planeación zonal (UPZ) 84 Bosa Occidental constituida por 121 barrios correspondiente a 35 colegios y al alrededor con más de 220 puntos de competencia.



**Figura 9** Colegios Distritales de la Localidad 07 de Bosa. Fuente: Secretaría de Educación, 2018

En el marco geográfico se han detectado más de 220 puntos de competencia indirecta. En el área de influencia directa del negocio, existen tres barrios en los que se encuentran localizados los principales competidores: La Portada, Bosa La Libertad Segundo Sector y Barrio San Martín.

De allí se identifica, en el barrio San Martín como el principal competidor: Textiles SAGA, negocio que se encuentra a menos de una cuadra y cuyo objeto misional es el mismo que Crispeticas Sport. Esta empresa tiene capacidad de producción importante.

Cinco cuadras en el Barrio La Portada, se encuentra el negocio: Uniformes Escolares Stellita, que cuenta con menor nivel de producción pero está en el área de influencia directa.

A cuatro cuadras en el barrio La Libertad II Sector, se encuentra el Negocio: Uniformes y Dotaciones empresariales La bonanza. Es un negocio con nivel de producción bajo en crecimiento.

## 10. Aplicación de la Metodología de Marcó Lógico MLL

### 10.1. Análisis de los involucrados.

A continuación se desarrolla el análisis de los involucrados para el caso de la empresa Crispeticas Sport:

### 10.2. Clientes:

Compran nuestro producto y lo usan.

### 10.3. Proveedores:

Su servicio es necesario para la continuidad de la compañía.

### 10.4. Personal compañía:

Personal de la compañía, desde gerente hasta auxiliares.

Tabla 10. *Involucrados*

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Mandatos y recursos
Clientes	-Productos más	-La rotación de	-Dinero.

	<p>económicos de buena calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio postventa de calidad.</li> <li>-Productos de calidad durables y bonitos</li> </ul>	<p>clientes es de dos a tres años.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Entregas atrasadas.</li> <li>-Variedad en formas de pago.</li> <li>-Reconocimiento de marca</li> </ul>	<p>-Sección de quejas y reclamos y seguimiento a calidad.</p>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pagos oportunos.</li> <li>-Rentabilidad</li> <li>-Estabilidad de pedidos.</li> <li>-Pedidos en cantidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Algunos pedidos son de unidades esporádicas generando mayores costos de producción</li> <li>-Entregas atrasadas o de mala calidad.</li> <li>-No hay poder de negociación.</li> <li>-Alta rotación de proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contratos.</li> <li>-Acuerdos productivos y mutuamente benéficos.</li> <li>-Generación de líneas de crédito.</li> </ul>
Personal de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejoramiento condiciones laborales.</li> <li>-Aumento motivación laboral.</li> <li>-Estabilidad laboral.</li> <li>-Mejoramiento relaciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Disminución de la motivación laboral</li> <li>-Disminución en la producción y calidad de productos</li> </ul>	<p>-Ninguno</p>
Propietarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Funcionamiento óptimo de la compañía.</li> <li>-Aumento de utilidades.</li> <li>-Satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los propietarios cumplen labores operativas y no de direccionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dinero</li> <li>-Optimización de producción</li> </ul>

		estratégico. -No se cuenta con capital humano capacitado	
--	--	---	--

*Fuente: Propia*

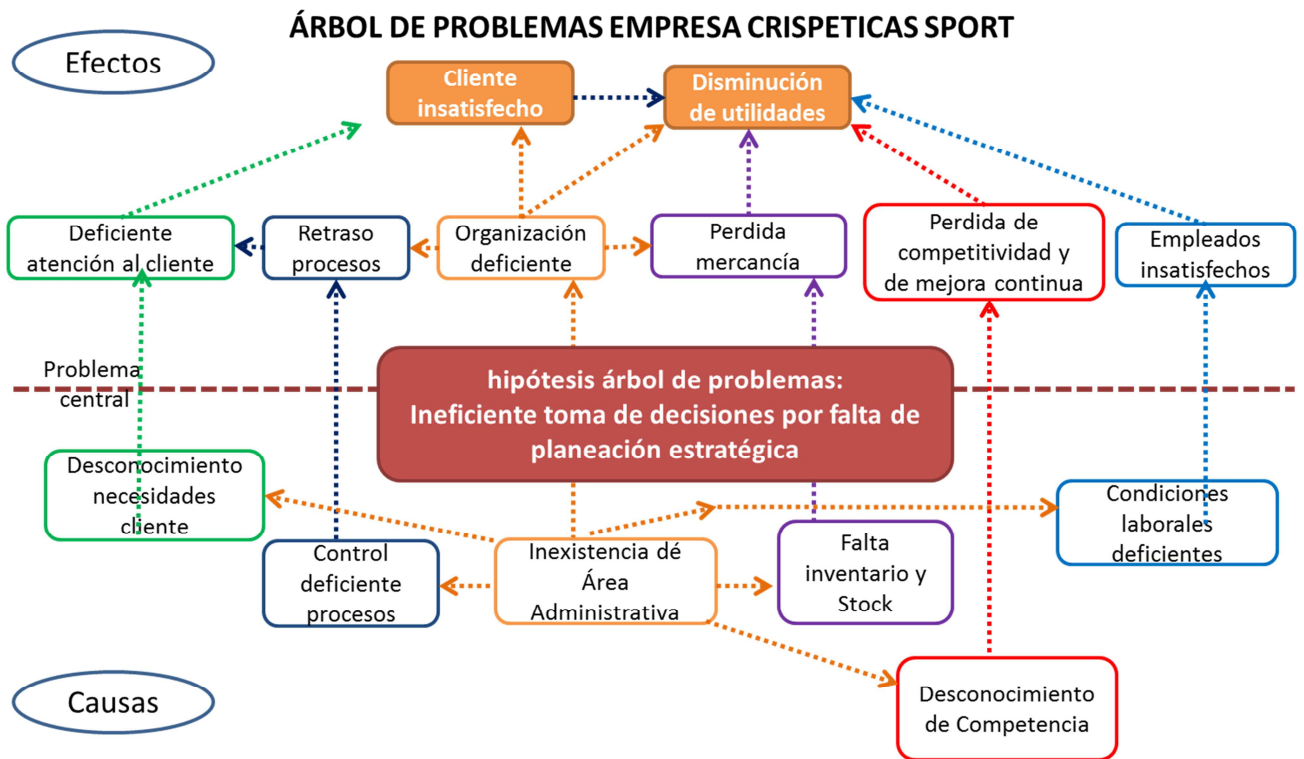
## 10.5. Estrategia de involucrados

**Tabla 11.** *Estrategia de involucrados*

Grupos	Estrategia
Clientes	-Gestión de insumos para mejorar precios de venta -Fortalecer comunicaciones para monitoreo de satisfacción del cliente
Proveedores	Gestionar nuevos acuerdos mutuamente benéficos en términos de rentabilidad y solicitud de productos
Personal de la compañía	-Mejoramiento condiciones y relacionamiento laboral

*Fuente: Propia*

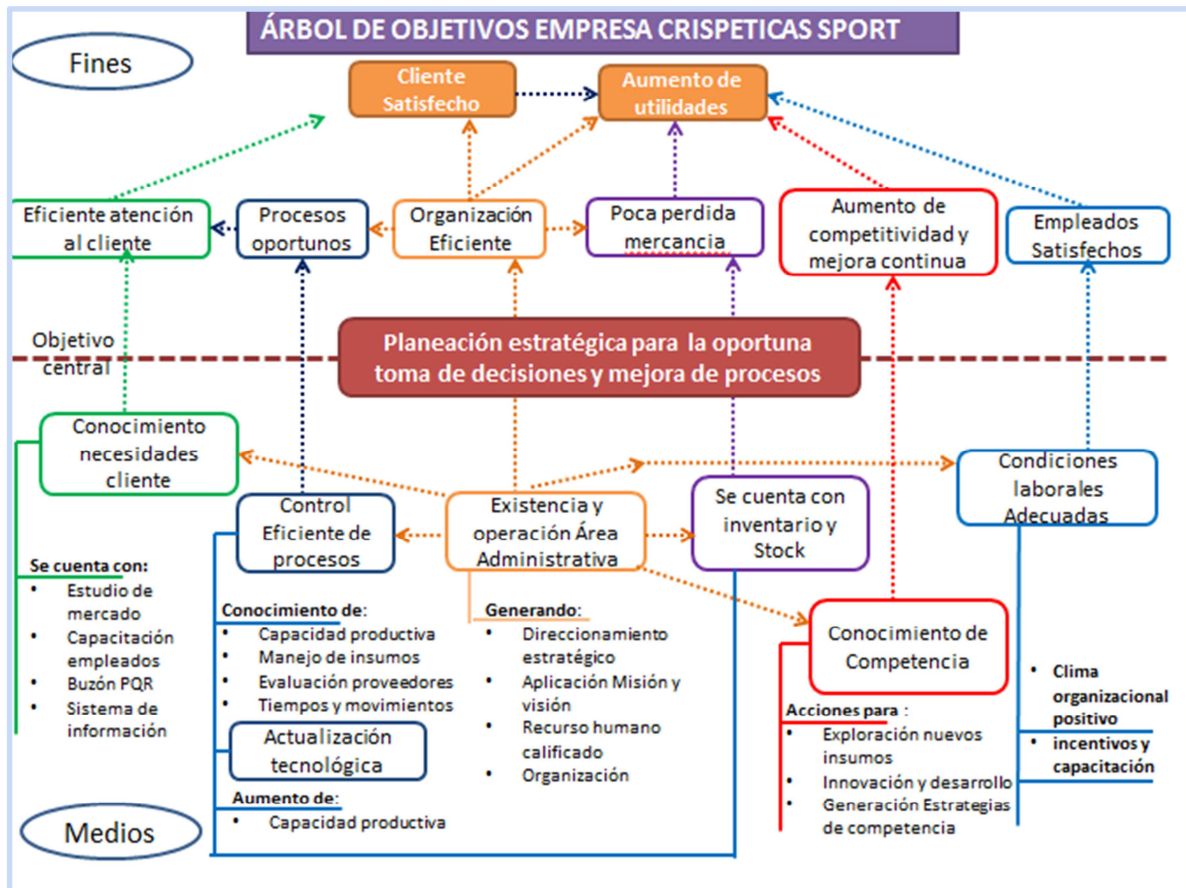
## 10.6. Análisis del problema a través del árbol de problemas.



**Figura 10.**Arbol de problemas de la empresa Crispeticas Sport. Fuente propia

Se realizó el análisis del problema utilizando la metodología árbol de problemas, en la que se identificó como problema principal la Ineficiente toma de decisiones por ausencia de planeación estratégica. Lo que genera efectos negativos para el beneficio de la organización: Deficiente atención al cliente, retraso en procesos, pérdida de mercancía y dinero, organización deficiente, pérdida mejoramiento continuo para mejorar los niveles de competitividad, trayendo consigo , clientes insatisfechos y disminución de utilidades. Esto a causa de diferentes razones como: control deficiente de procesos, desactualización tecnológico, desconocimiento de necesidades del cliente, ausencia de inventarios, facturación y stock, pero principalmente, la inexistencia de un área administrativa y de recursos humanos capacitados. Adicionalmente, no se cuenta evaluación de proveedores y condiciones labores deficientes, como se puede visualizar en la siguiente imagen:

## Análisis de objetivos a través del árbol de objetivos.



**Figura 11** Árbol de objetivos empresa Crispeticas Sport. Fuente propia

A partir del árbol de problemas se construye el árbol de objetivos, a través del cual se identificó como objetivo central, la necesidad de: Diseñar el plan estratégico de la compañía de tal forma que mejore los procesos y la toma de decisiones en la organización, así mismo y con el fin de aportar a este objetivo principal se definieron los siguientes objetivos específicos: identificar las herramientas de diagnóstico para la compañía: realizar el diagnóstico de la compañía y finalmente: analizar los resultados.

Para esto se establecen medios para el logro planteado: la construcción del área administrativa, el mejoramiento del control de procesos, mejoramiento del conocimiento de las necesidades del cliente y de los competidores, así como opciones para la optimización de tiempos y movimientos, evaluación de proveedores, inventarios y facturación, entre otros.



## Identificación de alternativas de solución

Una vez definidos los logros se han identificado distintas alternativas de solución, algunas de carácter directivo y otras de carácter operativo.

**Tabla 12** *Identificación de alternativas de solución*

Alternativas de carácter directivo	Alternativas de carácter operativo
1.Creacion del área administrativa	4.Establecimiento procedimientos de control
2.Definición de plan estratégico	5.Conocimiento de competencia
3.Definición de estrategias para el conocimiento de necesidades del cliente	6.Definición de procesos y capacidad de producción
	7.Actualización tecnológica
	8.Mejoramiento sistema de información, inventario y facturación
	9.Mejoramiento de condiciones laborales

*Fuente: Propia*

### 10.7. Selección alternativa óptima.

Una vez definidas las alternativas se procedió a definir criterios para seleccionar la alternativa óptima, definiendo criterios como: aportes a la sostenibilidad futura de la empresa (Sostenibilidad), Aporte a la toma de decisiones, Incidencia en la satisfacción del cliente y Aumento utilidades. Para su evaluación se realizó la siguiente matriz, donde se valoró con 3: muy importante; 2: Medianamente importante; 1: poco importante para cada uno de los criterios:

**Tabla 13.** *Matriz de evaluación de alternativas.*

Matriz de evaluación de Alternativas									
Criterio	1	2	3	4	5	6	7	8	9

	Área adm	Plan estrat	Client e	Contro l	Competen cia	Proceso s	Tecnolog ía	Inventari o y Facturaci ón	Condicio n laboral
Sostenibil idad	3	3	2	2	2	3	1	2	1
Aporte a la toma de decision es	2	3	1	2	2	3	2	3	1
Incidenci a en la satisfacci ón del cliente	2	3	3	2	2	3	2	2	1
Aumento utilidades	2	3	2	3	2	3	2	3	1
<b>Sumatori a</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>4</b>
<b>Promedio</b>	<b>2,3</b>	<b>3,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,3</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>	<b>1,0</b>

Fuente: Propia

Con la evaluación realizada se destacan las estrategias de definición del plan estratégico que involucra a los propietarios y directivos de la organización y a la gestión de procesos. Se establece como problema central el plan estratégico, porque la gestión de procesos puede ser parte de este

## Estructura analítica del proyecto (EAP)

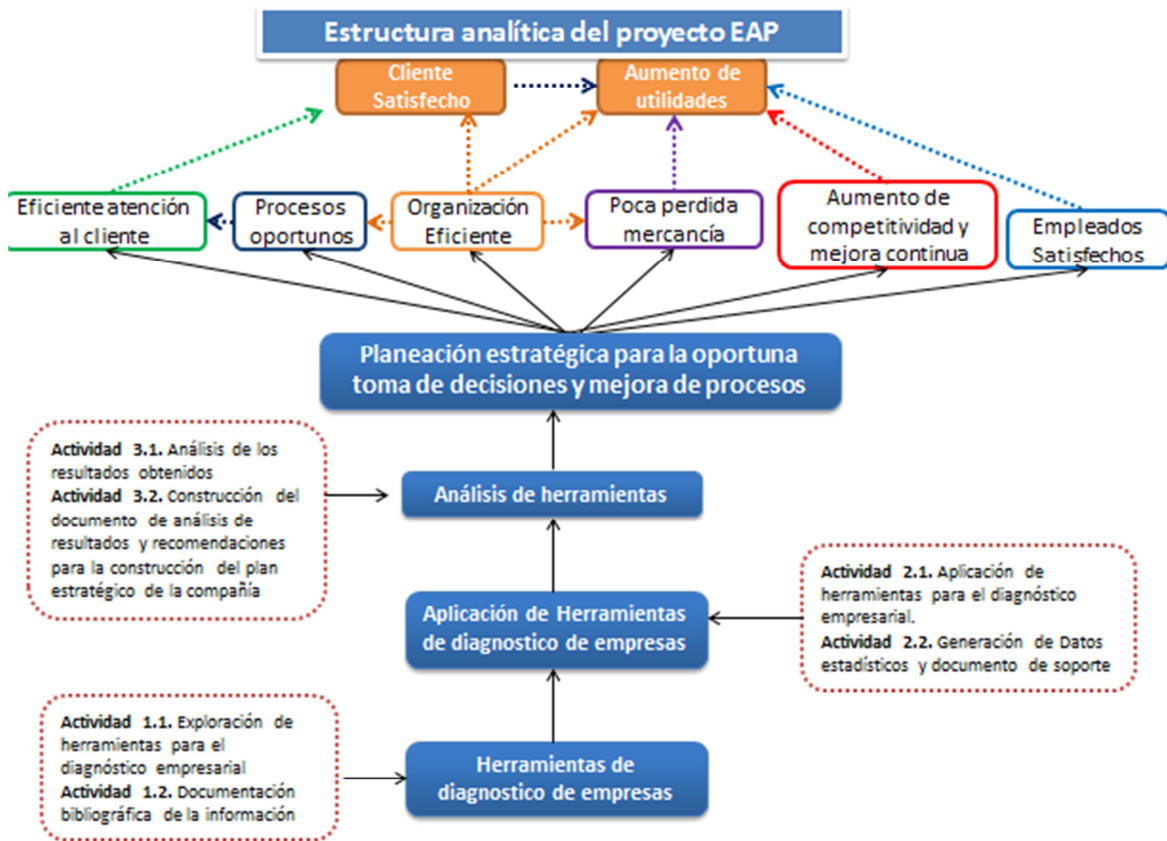


Figura 12. Estructura Analítica del proyecto. Fuente propia

### 11. Construcción de matriz de Marco Lógico (Planificación)

#### 11.1. Fin

Implementar el plan estratégico diseñado, permitiendo a la empresa Crispeticas Sport, una adecuada y oportuna toma y la optimización de todos sus procesos, permitiendo mejorar las utilidades y la satisfacción de los clientes.

#### 11.2. Propósito

De acuerdo con la CEPAL el Propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes.

Para el efecto del presente documento se plantea la siguiente hipótesis

### **11.3. Hipótesis:**

Contar con herramientas para la construcción de un plan estratégico ejecutable permitirá la mejora de los procesos y de la productividad de la empresa.

### **11.4. Resumen narrativo de los objetivos y las actividades**

Objetivo General: Diseñar el plan estratégico de la compañía de tal forma que mejore los procesos y la toma de decisiones en la organización.

Este objetivo es resultado del análisis realizado en la compañía y de acuerdo a información brinda principalmente por los propietarios y por empleados del lugar.

Objetivo específico 1: identificar las herramientas de diagnóstico para la compañía: Este objetivo busca dar una visión neutral y técnica al proceso de diagnóstico, dando insumos para la toma de decisiones del tipo de estrategias que se deben diseñar para su implementación futura.

Objetivo específico 2: Realizar el diagnóstico de la compañía. Este objetivo busca materializar la utilización de herramientas especializadas para diagnosticar el estado de la empresa. Un buen diagnóstico, permitirá la elección y recomendación de estrategias adecuadas.

Objetivo específico 3: Analizar los resultados: Una vez obtenidos los resultados, se requiere un análisis concienzudo y objetivo. Este análisis debe ser estratégico identificando los aspectos en los cuales la empresa debe centrar sus esfuerzos para potenciar cualquier inversión o cambio que esto conllevará.

### **11.5. Diseño de los indicadores**

Los indicadores se realizaron con el fin de contar con un mecanismo de medición de cada uno de los objetivos planteados:

Para el fin propuesto se definió como objetivo el Porcentaje (%) de implementación del plan estratégico/100%. Este plan estratégico contará con metas que podrán medir. La totalidad de metas constituye un 100%. La aplicación de este indicador sería bajo la siguiente fórmula:

$$\left(\frac{\text{Total metas propuestas}}{\text{Total de metas cumplidas}}\right) \times 100$$

Por ejemplo sí se define un plan estratégico con un total de 20 metas y se llega a un cumplimiento de 18 de estas metas el porcentaje de cumplimiento sería de  $90\% = (18/20) \times 100 = 90\%$

**Respecto a la mejora de procesos:** El cálculo del indicador se da evaluando el  $(\text{número de procesos mejorados}/\text{total de procesos de la empresa}) \times 100$ . Se toma como referencia los procesos de la empresa en total. Se interpreta que el cumplimiento del objetivo por rangos de desempeño: 0% a 30%= malo; 31% a 60%= regular, y 70% a 80%=Bueno y Mayor o Igual a 81% es Superior. Ejemplo

*(3 procesos mejorados/6 procesos en total) x 100= 50%, Desempeño regular.*

**Respecto a la Productividad:** El cálculo del indicador se da evaluando el porcentaje de aumento nivel de productividad respecto de la línea base de producción mensual. Se toma como referencia los datos de producción final versus los datos de referencia del mes inmediatamente anterior . Se interpreta que el cumplimiento del objetivo por rangos de desempeño: Menor a 0%=Decrecimiento; 0% a 30%= Poco aumento de productividad; 31% a 60%= regular aumento de productividad, y 70% a 80%=Buen aumento de productividad y Mayor o Igual a 81% es Superior aumento de productividad. Ejemplo

*(30 unidades producidas mes presente -25 unidades producidas mes anterior. Significa un aumento de 5 unidades equivalentes a un aumento del 16,7% Poco aumento de productividad..*

**Respecto a la toma de decisiones:** Número de decisiones estratégicas que toma la gerencia/decisiones tomadas al iniciar la aplicación del plan estratégico, lo que busca mejorar la participación de la gerencia en la toma de decisiones.

*Ejm: 5 decisiones tomadas por la gerencia a partir de la aplicación del plan/ 0 Toma de decisiones antes de la aplicación del plan.*

#### **11.6. Medios de verificación**

Para el cumplimiento de los objetivos se han definido los siguientes medios de verificación:

-Un Documento de análisis de resultados y recomendaciones para la construcción del plan estratégico de la compañía que contiene:

- Referencias bibliográficas documentadas de Herramientas para el diagnóstico de empresas.

-Datos estadísticos y documento de soporte del diagnóstico realizado.

-Mejoras realizadas a los procesos.

-Reportes de aumento de productividad.

-Registros de la participación de la gerencia en la toma de decisiones y medición de resultados respectiva.

### **11.7. Supuestos**

Para el logro de los objetivos planteados se han identificado condiciones que se deben prever y pueden facilitar o afectar el desarrollo de las actividades:

a) Los involucrados ejecutan oportunamente el Plan estratégico.

b) Se cuenta con los recursos humanos, económicos y técnicos para la implementación del Plan.

c) Se cuenta con recursos humanos y financieros para el diseño del plan

d) Existe acceso pleno a la información de los distintos procesos en la empresa y Disposición positiva por parte de los principales usuarios.

e) Existen herramientas para el diagnóstico empresarial que se acoplen a las necesidades de la empresa.

f) Existe plena disposición de los propietarios para proveer la información necesaria

g) Se han seleccionado herramientas para el diagnóstico de la compañía previamente.

h) Se han implementado herramientas de diagnóstico previamente.

i) Se contó con la información necesaria.

### **11.8. Componentes**

Los componentes están en coherencia con los objetivos diseñados, se han definido tres componentes: **1.Uso de herramientas** para el diagnóstico de empresas; **2.Diagnóstico de la compañía** y **3. Análisis de resultados.**

### **11.9. Actividades**

#### **11.9.1. Componente 1. Herramientas diagnóstico de empresas**

**Actividad 1.1.** Exploración de herramientas para el diagnóstico empresarial para evaluación de aspectos distintos.

**Actividad 1.2.** Documentación bibliográfica de la información identificada.

### **11.9.2. Componente 2. Diagnóstico de la compañía**

**Actividad 2.1.** Aplicación de herramientas para el diagnóstico empresarial.

**Actividad 2.2.** Generación de Datos estadísticos y documento de soporte

### **11.9.3. Componente 3. Análisis de resultados**

**Actividad 3.1.** Análisis de los resultados obtenidos

**Actividad 3.2.** Construcción del documento de análisis de resultados y recomendaciones para la construcción del plan estratégico de la compañía.

## 12. Matriz de marco lógico

La construcción de la Matriz se desarrolló de la siguiente manera:

**Tabla 14 Matriz de marco lógico empresa Crispeticas Sport**

Descripción	Indicadores	Meta	Línea Base	Tiempo planeado	Medios de verificación (Entregables)	Supuestos
Fin: Implementar el plan estratégico diseñado, permitiendo a la empresa Crispeticas Sport, una adecuada y oportuna toma de decisiones y la optimización de todos sus procesos, permitiendo mejorar las utilidades y la satisfacción de los cliente	(%) Porcentaje de implementación del plan estratégico /100%	100% del plan estratégico implementado	No se cuenta con plan estratégico a la fecha	tres años	Reportes generados, medición de indicadores específicos	*Los involucrados ejecutan oportunamente el Plan estratégico. *Se cuenta con los recursos humanos, económicos y técnicos para la implementación del Plan.



Descripción	Indicadores	Meta	Línea Base	Tiempo planeado	Medios de verificación (Entregables)	Supuestos
<p><b>Objetivo General:</b> Diseñar el plan estratégico de la compañía de tal forma que mejore los procesos y la toma de decisiones en la organización.</p>	Número de documentos con recomendaciones para el diseño del plan estratégico /1	1 Documento con recomendaciones del plan Estratégico diseñado	No se cuenta con plan estratégico a la fecha	Un mes	Un Documento con recomendaciones del plan Estratégico diseñado	<p>*Se cuenta con recursos humanos y financieros para el diseño del plan.</p> <p>*Acceso pleno a la información de los distintos procesos en la empresa.</p> <p>*Disposición positiva por parte de los principales usuarios.</p>
<i>Componente 1 Uso de herramientas</i>						
<b>Objetivo</b>	Cantidad	3	No se	Un	-	Existen

Descripción	Indicadores	Meta	Línea Base	Tiempo planeado	Medios de verificación (Entregables)	Supuestos
<b>específico 1:</b> Identificar las herramientas de diagnóstico para la compañía:	de herramientas para realizar diagnóstico de la compañía identificadas/3	herramientas de diagnóstico identificadas	cuenta con herramientas para el diagnóstico de la compañía identificadas a la fecha	mes	Referencias bibliográficas documentadas	herramientas para el diagnóstico empresarial que se acoplen a las necesidades de la empresa.
<i>Componente 2 Diagnóstico de la compañía</i>						
<b>Objetivo específico 2:</b> Realizar el diagnóstico de la compañía	Número de herramientas utilizadas para el diagnóstico de la compañía/3	Tres herramientas de diagnóstico utilizadas	No se cuenta con herramientas para el diagnóstico de la compañía utilizadas a la fecha	Un mes	-Datos estadísticos y documento de soporte	Existe plena disposición de los propietarios para proveer la información necesaria
<i>Componente 3 Análisis de resultados</i>						

Descripción	Indicadores	Meta	Línea Base	Tiempo planeado	Medios de verificación (Entregables)	Supuestos
<b>Objetivo específico 3:</b> Analizar los resultados.	Porcentaje (%) de resultados analizados de la aplicación e herramientas de diagnóstico/ 100% de los resultados esperados de la aplicación de herramientas de diagnóstico de la compañía analizados	Resultados de la aplicación de 3 herramientas analizadas	No se cuenta con resultados de aplicación de herramientas a la fecha	Un mes	- Documento de análisis de resultados y recomendaciones para la construcción del plan estratégico de la compañía.	-Se han seleccionado herramientas para el diagnóstico de la compañía previamente. -Se han implementado herramientas de diagnóstico previamente. -Se contó con la información necesaria.
	<b>Porcentaje</b>	Total de	0 procesos	6	Reportes de	Voluntad

Descripción	Indicadores	Meta	Línea Base	Tiempo planeado	Medios de verificación (Entregables)	Supuestos
	<b>de Mejora de procesos:</b> (Número de procesos mejorados/total de procesos de la empresa)x100	procesos de la empresa mejorados	con estrategias de mejora	meses	mejoras en procesos, Soportes de capacitación y actualización de equipos	gerencial de personal y disponibilidad financiera en caso de requerirse.
	<b>Porcentaje de Productividad:</b> (aumento nivel de productividad/línea base de producción mensual)*100	Aumento de al menos el 50% en la productividad de la empresa	Productividad de la empresa antes de la aplicación del plan estratégico	1 año	Registros estadísticos de la cantidad de productos generados	Existe previa mejora de procesos e implementación de estrategias.
	<b>Toma de</b>	Participación de la	0% de participaci	3 meses	Soportes de reuniones y	Existe activa

Descripción	Indicadores	Meta	Línea Base	Tiempo planeado	Medios de verificación (Entregables)	Supuestos
	<b>decisiones:</b> Número de decisiones estratégicas que toma la gerencia/decisiones tomadas al iniciar la aplicación del plan estratégico)	gerencia en el 100% de la toma de decisiones estratégicas	ón antes de la aplicación del plan		resultados estadísticos de las decisiones tomadas. -Agenda de decisiones estratégicas consolidada.	participación de la gerencia

*Fuente: Propia*

### 13. Conclusiones y recomendaciones

Aunque la empresa Crispeticas Sport, cuenta con procesos de producción, personal y herramientas de atención al cliente carece de planeación estratégica, lo que limita fuertemente la rentabilidad y crecimiento de la empresa, por tal razón por la cual requirió de un diagnóstico interno y externo exhaustivo, a través del uso de herramientas para la construcción de un plan estratégico ejecutable, con visión de largo plazo. Este diagnóstico permite desarrollar estrategias lógicas y sólidas para la organización buscando mejorar la productividad y la rentabilidad.

Existen distintas herramientas aplicables para el diagnóstico de la compañía, de las cuales se seleccionó la matriz de Porter con el fin de analizar a nivel interno la organización, la matriz Pestel para diagnosticar el contexto externo de la empresa y la

Matriz de marco lógico a través del análisis del árbol de problemas y objetivos para la definición de metas indicadores y supuestos

Producto del diagnóstico y análisis realizado a la compañía se evidenciaron elementos claves para la construcción del plan estratégico: ante la aplicación de la matriz de Porter se evidenció que las fuerzas más importantes fueron la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores; de la aplicación de la matriz Pestel, que el sector textil tiene aspectos positivos a nivel tecnológico, ecológicos y legislativos, se ve afectado por factores como el desempleo, la corrupción, la pobreza, poder adquisitivo limitado, variaciones del dólar afectando la estabilidad de los insumos, llegada de migrantes que aumentan tasas de desempleo e incremento de niveles de pobreza, el aumento de impuestos

Al aplicar la Matriz de marco lógico se identificaron problemas relacionados con la ausencia de planeación estratégica y de un área administrativa al interior de la organización, lo que genera una afectación en cadena sobre los procesos, estabilidad del personal, la optimización de la producción de la empresa y la satisfacción del cliente, a través de las cuales se construyeron las estrategias para la definición del plan estratégico.

## Bibliografía

- CEPAL Armijo, D. M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica*. Obtenido de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Chiavenato, I. (2004). *Administración proceso administrativo* . Colombia: Mc Graw Hill .
- Chiriboga, H. (2010). Formando agrolideres . En H. Chiriboga. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=vmEnY-apMjgC&pg=PA128&dq=una+de+las+funciones+instrumentales+de+la+planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+es+hacer+un+balance+entre+tres+tipos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj7ur2BkLLeAhWIXFkKHf0RDK4Q6AEIKTAA#v=onepage&q=una%2>
- Colombia, C. P. (31 de 10 de 2018). *Constitución Política De Colombia*. Obtenido de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25>
- Gutierrez, D. M. (2012). *Análisis del entorno* . Madrid : Ediciones Diaz de Santos .
- Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. (2018). DIAZ DE SANTOS S.A.
- Marin, E. H. (2016). valorcion, seguimiento y difusion de acciones de mediación. En E. H. Marin, *valorcion, seguimiento y difusion de acciones de mediación* (pág. 205). Editorial CEP S.L.
- Mendoza Rodriguez, P. (2014). Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2433/1/Dise%C3%B1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%20Lourdes%20Mendoza.pdf>
- Ministerio De Trabajo*. (11 de 07 de 2012). Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>
- Muchnick, M. H. (1997). El proceso estrategico conceptos contextos y casos . En M. H. Muchnick, *El proceso estrategico conceptos contextos y casos* . Mexico: Prentice Hall.
- Porter, M. E. (2008). *las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

- PROCOLOMBIA* . (29 de 10 de 2018). Obtenido de PROCOLOMBIA : <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/prendas-de-vestir/textiles-e-insumos-para-la-confeccion>
- Publimetro* . (11 de 11 de 2018). Obtenido de <https://www.publimetro.co/co/colombia/2017/08/04/la-crisis-venezolana-afecta-los-colombianos-solo-percepcion.html>
- Rojas, P. (2016). *PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DOTATEX*. Obtenido de [https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/5521/1/Propuesta\\_empresa\\_dotatex\\_palacios\\_2016.pdf](https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/5521/1/Propuesta_empresa_dotatex_palacios_2016.pdf)
- Salazar, H. Z. (2005). Planeación estratégica aplicadas a cooperativas y demas formas asociativas y solidarias . En H. Z. Salazar, *Planeación estratégica aplicadas a cooperativas y demas formas asociativas y solidarias* . Colombia .
- Villalaz, L. P. (09 de 1999). *Introducción Al Concepto De Planificación Estratégica* . Obtenido de [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/5.2.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf)